



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del
Segmento Pyme de Bancolombia**

Daniel Alejandro Zuluaga García

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Henry Antonio Arenas Cardona, Magíster (MSc) en Administración de Empresas

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Empresas

El Carmen de Viboral, Antioquia, Colombia

2026



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

Cita	(Zuluaga García, 2026)
Referencia	Zuluaga García, D. A. (2026). <i>Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, El Carmen de Viboral, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

Dedicatoria

A Dios, que es fuente y causa de todo, de la ciencia y el conocimiento.

A mi amada Universidad de Antioquia, que me dio la vida en la ciencia y la profesión.

A mis padres y hermanos, y a todos a quienes llevo en mi corazón por todo el bien que me han hecho, y de manera especial, a los que caminaron conmigo en esta aventura universitaria.

Agradecimientos

A mis amigos de Universidad por ser parte esta historia.

A los profesores de la UdeA que fueron maestros y compañeros de camino.

Al equipo de Bancolombia que me abrió las puertas a un entorno de aprendizaje, retos y cercanía.

A mi asesor Henry Arenas Cardona por su acompañamiento, orientación y guía durante el desarrollo de mi práctica profesional y de este trabajo.

Tabla de contenido

Resumen	9
Abstract.....	10
Introducción	11
Título del Trabajo	14
Temática del Trabajo	14
Contexto de la Organización.....	15
Antecedentes	18
Problemática/ Problema	24
Objetivos	29
Objetivo General.....	29
Objetivos Específicos.....	29
Justificación	30
Delimitación y Alcance del Trabajo	32
Temporal.....	33
Espacial.....	33
Marco de Referencia	33
Marco Teórico.....	33
La Gestión por Procesos	34
El Mercadeo Relacional.....	37
Sistemas de Información Gerencial	38
Gestión de la Innovación	40
Marco Normativo.....	42
Normativa Nacional.....	42
Normativa Organizacional Interna.....	43

Normativa Internacional y Estándares de Calidad.....	44
Marco Conceptual	44
Gestión por Procesos	44
Mercadeo Relacional	44
Sistemas de Información Gerencial	45
Gestión de la Innovación	45
Proceso Organizacional.....	45
Modelo de Atención al Cliente	46
Gerenciamiento	46
Adiciones y Retiros.....	46
Analítica de Datos.....	47
Prospectiva Organizacional.....	47
Diseño Metodológico.....	47
Fase 1: Diagnóstico del Proceso	48
Fase 2: Alineación de Protocolos.....	48
Fase 3: Ajustes en Herramientas Tecnológicas.....	49
Fase 4. Referentes Prospectivos.....	49
Administración del Trabajo	50
Recursos Disponibles.....	50
Cronograma de Actividades.....	51
Resultados y/o hallazgos.....	55
Objetivo Específico 1.....	57
Objetivo Específico 2.....	62
Objetivo Específico 3.....	65
Objetivo Específico 4.....	69

Conclusiones	76
Recomendaciones.....	79
Referencias.....	81

Lista de tablas

Tabla 1 Actividades a realizar..... 52

Tabla 2 Cronograma de actividades..... 54

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama de la organización.....	17
Figura 2 Árbol de problemas	28
Figura 3 Red de actores y frentes del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento.....	61

Resumen

Este informe presenta el trabajo de grado realizado en Bancolombia S.A, en el equipo de Modelos de Atención para Clientes Pyme y Empresas. El proyecto integró conocimientos administrativos y analíticos con el fin de aportar a la toma de decisiones tácticas por parte de la Estrategia de Clientes del segmento Pyme. El elemento dinamizador del proyecto fue el mejoramiento del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento, que propendió por incrementar la eficiencia y valor estratégico del proceso como actor del Modelo Preferente.

Para su desarrollo, se realizó revisión de literatura y documental, se utilizó información de fuentes y bases de datos internas, y se incluyó el uso de herramientas tecnológicas, de código y de analítica, para procesar datos y convertirlos en insights de valor para el equipo. La fase de diagnóstico permitió evidenciar ineficiencias operativas, tecnológicas y estratégicas en el proceso. Con base en los hallazgos, se definió y trazó el plan de intervención, que contempló la integración de los dos flujos del proceso, la actualización y comunicación de la política de Gerenciamiento, los lineamientos para la evolución de las herramientas de soporte y el planteamiento de recomendaciones prospectivas de referentes de modelos de atención en la banca regional e internacional.

El informe da cuenta de cómo la aplicación de los conocimientos administrativos se puede materializar en contextos de negocios reales, para mejorar la eficiencia de un proceso organizacional y aportar a la consecución de los objetivos estratégicos.

Palabras clave: modelo de atención al cliente, segmento pyme, proceso organizacional, estrategia y negocio, experiencia del cliente.

Abstract

This report presents the undergraduate thesis developed at Bancolombia S.A., within the Customer Service Models team for the SME and Corporate segments. The project integrated managerial and analytical knowledge with the purpose of supporting tactical decision-making within the customer strategy of the SME segment. The core focus of the study was the improvement of the Additions and Removals to Relationship Management Process, aimed at enhancing its operational efficiency and strengthening its strategic contribution as a key component of the bank's Preferred Service Model.

The development of the project involved the use of internal data sources and databases, a review of academic and institutional literature, and the application of technological, coding, and analytical tools to process data and transform it into actionable insights for the business team. The diagnostic phase identified operational, technological, and strategic inefficiencies within the process. Based on these findings, an intervention plan was designed and implemented, which included the integration of two process workflows, the update and communication of the Relationship Management policy, and the definition of guidelines for the evolution of supporting technological tools, and proposing forward-looking recommendations based on best practices in regional and international banking service models.

The report demonstrates how the application of administrative knowledge can be effectively translated into real business contexts to improve organizational process efficiency and contribute to the achievement of strategic objectives.

Keywords: customer service model, SME segment, organizational process, strategy and business, customer experience.

Introducción

En el presente documento se expone de manera estructurada el desarrollo del trabajo de grado realizado en el marco de la práctica profesional para optar al título de Administrador de Empresas. En él, se aborda el planteamiento del problema, el marco teórico de las áreas administrativas que apoyaron la ejecución del proyecto, algunos elementos de la gestión administrativa y los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones que resultaron del trabajo.

El propósito principal de la práctica fue aplicar los conocimientos teóricos y las competencias administrativas adquiridas durante el proceso de formación universitaria en el pregrado de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia, integrando una visión analítica, comercial y de negocio, para proponer un plan de mejoramiento del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento.

Este proceso presentaba ineficiencias operativas, tecnológicas y estratégicas que afectaban la tarea del equipo de Estrategia de Clientes debido a la alta tasa de rechazo del proceso, al desaprovechamiento de la capacidad de gerenciamiento del equipo comercial, a errores en las bases de clientes y demoras en los tiempos de respuesta, que terminaban afectando la experiencia del cliente.

A partir de esta problemática, se definió y desplegó un plan de mejoramiento que fortaleciera el Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia, permitiendo optimizar su eficiencia, confiabilidad y aporte estratégico para la organización.

El proyecto se materializó en el equipo MAC (Modelo de Atención al Cliente) Pymes Preferente y Empresas, perteneciente a la Estrategia de Valor Continuo de la

Vicepresidencia de Negocios de Bancolombia S.A, una entidad colombiana líder en el mercado financiero nacional y regional, con presencia en países como Panamá, El Salvador y Guatemala. El principal objetivo de la organización, que conforma parte del Grupo Cibest, antes Grupo Bancolombia, consiste en ofrecer soluciones financieras y no financieras a personas, empresas e instituciones, por medio de un portafolio de productos y servicios de ahorro, crédito, inversión, financiación, u otros más especializados como leasing, moneda extranjera y derivados financieros, con el propósito de promover desarrollo sostenible en la sociedad.

La estructura funcional de la organización discrimina el negocio bancario en diferentes segmentos, cada uno con necesidades, desafíos, retos y soluciones diferentes, que exigen una mirada y tratamiento particular de acuerdo con su perfil. En este concepto se gestó el segmento Pyme de Bancolombia, que atiende a todos los micros, pequeños, medianos y grandes empresarios del país. Todos ellos, gestionados comercialmente de acuerdo a un modelo de atención definido por las Estrategias de Clientes.

Allí, en el corazón del negocio nació el Modelo de Gerenciamiento, o relationship management, que se define como la forma en la que una organización se relaciona con sus clientes para construir relaciones de confianza, ofrecer y atender sus soluciones y acompañar el crecimiento y la rentabilidad de la actividad empresarial.

Con todo, el proyecto de grado y la práctica permitieron proponer y materializar un plan de mejoramiento del Proceso de Adiciones y Retiros, contribuyendo a la tarea táctica del equipo MAC, pero además, fueron el escenario adecuado para el aprendizaje y crecimiento profesional del estudiante en su etapa de experiencia profesional. Por eso, a lo largo del trabajo se evidencian elementos claros de la gestión administrativa aplicados en un

entorno de negocio real, con aportes valiosos de nivel táctico y operativo, y recomendaciones prospectivas y de referencia de mercado para la Estrategia de Clientes.

Título del Trabajo

Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia.

Temática del Trabajo

Al tratarse de una práctica desarrollada en el área de las ciencias administrativas, específicamente la Administración de Empresas, el proyecto contempló esencialmente los fundamentos teóricos y prácticos de la gestión administrativa en el mundo empresarial. A lo largo del trabajo, el ciclo administrativo marcó la ruta de navegación para el proyecto, a saber, la planeación, organización, dirección y control de recursos, información y la gestión de los elementos necesarios para llevar a cabo el cometido del trabajo.

Partiendo de este supuesto clave y básico, el contenido y concepto teórico- práctico del proyecto, se orientó hacia unas áreas centrales de la administración, que ofrecieron un particular apoyo de referencia y guía para la ejecución del trabajo.

En sí mismo, el proyecto nació desde la dimensión comercial de la empresa patrocinadora, puntualmente en un área de valor continuo para los clientes Pyme, atendidos mediante un Modelo de Atención al Cliente diseñado para el segmento. El punto neurálgico del proyecto estuvo sostenido por el área de **Mercadeo**, cuyo fin último es crear y compartir valor con los clientes. Esta declaración permitió direccionar los esfuerzos del proyecto hacia un norte puntual: el cliente, el valor y las relaciones de confianza.

Sin embargo, para lograr el objetivo general del proyecto, que más adelante se plantea, se hizo necesario apoyar la base de mercadeo en otras áreas de conocimiento particular de las ciencias administrativas, que se articularon para mostrar el afianzamiento y

dominio profesional y académico por parte del estudiante practicante, como fruto del proceso de formación universitaria.

La **Gestión por Procesos** fue clave para caracterizar y diseñar los flujos, actividades, actores, entradas y salidas del proceso. Así mismo, como parte de la referenciación de este, la **Gestión Estratégica** permitió leer el proceso puntual como un modelo de atención estratégico para lograr la lealtad y preferencia de los clientes del banco, que ya es en sí misma, una premisa estratégica del propósito superior de la entidad.

Los ajustes y mejoras tecnológicas de las herramientas de soporte del proceso, supusieron la puesta en práctica de conocimientos en **Sistemas de Información Gerencial**; y finalmente, también se requirieron conocimientos en **Metodología de la Investigación** y en **Gestión de la Innovación**, como elementos transversales de la propuesta de mejoramiento.

En conjunto, estas áreas específicas de la administración, aplicadas en el proyecto, dan cuenta del valor científico, académico y empresarial de la presentación de un trabajo de grado para optar al título de *Administrador de Empresas*.

Contexto de la Organización

Bancolombia S.A es una entidad financiera colombiana, con domicilio principal en la ciudad de Medellín, Antioquia, y junto con Banistmo, Bam y Bancoagrícola, conforma el Grupo Cibest, antes llamado Grupo Bancolombia.

Bancolombia está rankeada como la entidad financiera más grande del país en términos de activos y patrimonio, y se ha posicionado como un referente regional en banca y sostenibilidad. Como parte de su objeto social, la entidad promueve acceso a soluciones

financieras y no financieras para personas, emprendedores, pymes, empresas e instituciones, al tiempo que invierte en iniciativas educativas, de emprendimiento y para el cuidado del medio ambiente, que ayudan a generar transformaciones positivas en la sociedad; y por otro lado, tiene acceso permanente a fondeo en el mercado de capitales local e internacional.

En su historia de grupo empresarial, nació en 1875 como el Banco de Colombia, y como entidad personal, se formó en 1998 a partir de la fusión del Banco de Colombia y el Banco Industrial Colombiano (BIC).

En su amplia oferta de productos y servicios ha desarrollado capacidades en diferentes frentes de la actividad financiera: Cuentas, depósitos, servicios transaccionales, créditos de consumo, créditos comerciales y de vivienda, microcréditos, plataformas de pagos, leasing, renting, corretaje de bolsa, fiducia, banca de inversión y soluciones de mercado de capitales. Las anteriores se constituyen como algunas de las soluciones que ofrece el Banco para responder a las necesidades de los hogares, negocios y gobiernos, en mercados nacionales e internacionales; todo esto, gracias a su amplia presencia en el territorio nacional a través de su red de oficinas, sucursales y cajeros, y por contar con operaciones en Panamá, El Salvador, Puerto Rico, Islas Caimán, Perú, Guatemala y EEUU.

Como parte del Grupo Cibest, la empresa cumplió recientemente 30 años en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), y además, tiene presencia continua en las negociaciones de la Bolsa de Valores de Colombia.

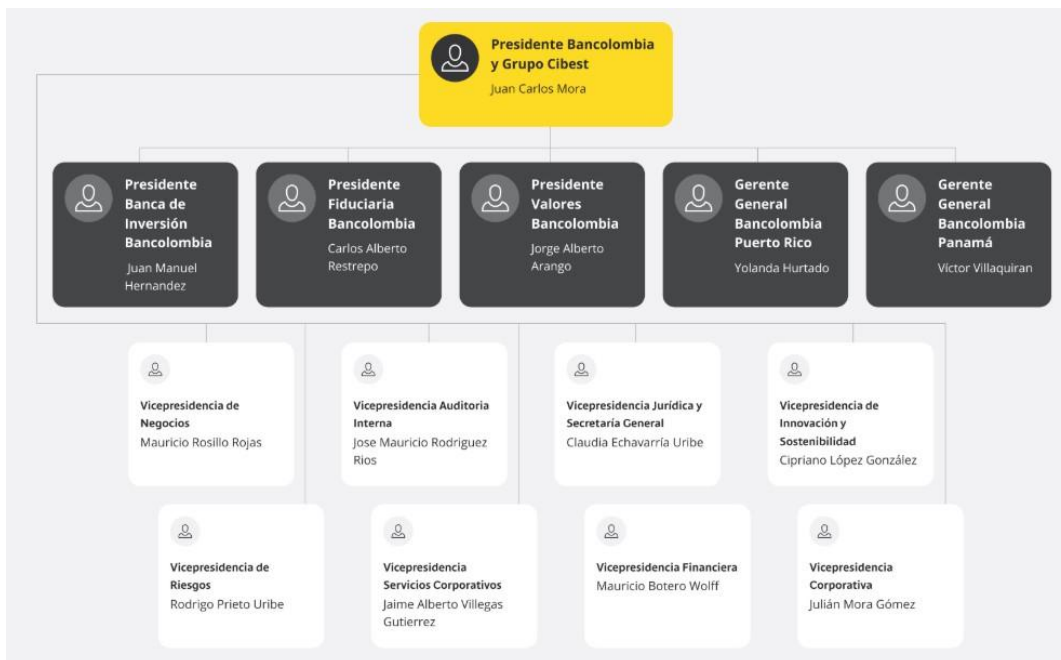
Por varios años ha sido reconocida como la empresa con mejor reputación en el país, la de mejor gobierno corporativo, la de mejor responsabilidad ASG (Factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza) y la de mayor capacidad de atraer y retener

talento, según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco, 2025). Por eso, su compromiso ha trascendido los países en los que opera, alineando su gestión empresarial con prácticas de buen gobierno y responsabilidad social, y trabajando con actores globales para encontrar soluciones a los retos ambientales y sociales que enfrenta el mundo.

Estructuralmente, la entidad se organiza de manera jerárquica, siendo el presidente de Bancolombia la cabeza del Grupo Cibest; de él, se desprenden las vicepresidencias corporativas, y de ellas, las regionales y de negocios específicos, y finalmente, las áreas funcionales, equipos de valor continuo y líneas de conocimiento que, agrupados en torno a una vicepresidencia corporativa, trabajan de manera funcional en las tareas, responsabilidades y retos propios del negocio financiero. La figura 1 muestra el organigrama más general de Bancolombia, conformado por la Presidencia y las Vicepresidencias Corporativas.

Figura 1

Organigrama de la organización



Nota. Tomado del Sitio Web Oficial de Bancolombia (2025)

Por otro lado, desde el direccionamiento estratégico, Bancolombia tiene como principios básicos la ética, la integridad, la transparencia y la sencillez, con el propósito de promover desarrollo económico sostenible para lograr el bienestar de todos; propósito condensado en tres pilares con los cuales la entidad pretende impulsar y medir los resultados de su gestión, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU: *Fomentar la inclusión financiera* (fin de la pobreza, educación de calidad e igualdad de género), *fortalecer el tejido productivo* (trabajo decente y crecimiento económico, e industria, innovación e infraestructura), y *construir ciudades y comunidades sostenibles* (agua limpia y saneamiento, ciudades y comunidades sostenibles y acción por el clima).

Estos frentes, unidos al propósito superior, marcan la ruta estratégica que se condensa en las 5 premisas de los objetivos estratégicos de la entidad: lograr el bienestar de todos, lograr la lealtad y preferencia de sus clientes, mantener la solidez financiera creciendo responsablemente, desarrollar la cultura y el talento para la competitividad y garantizar la eficiencia operativa.

En este sentido, la alineación misional y estratégica de Bancolombia hacen que, construyendo futuro, se consolide como una banca centrada en el cliente, que fomenta relaciones cercanas y basadas en la confianza, ofreciendo soluciones financieras y no financieras para construir valor y desarrollo económico para todos.

Antecedentes

La competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en un contexto de mercado dinámico y exigente, requiere por parte de los tomadores de decisiones, esfuerzos concretos de nivel estratégico, táctico y operativo para garantizar el alcance de objetivos y el

cumplimiento de los propósitos misionales. En este contexto empresarial, la gestión eficiente de los procesos constituye un factor determinante para el éxito organizacional.

Sin importar el estilo estructural y de organización, las empresas desarrollan actividades dentro de su ciclo de negocio, a través de procesos que consolidan la administración de recursos, objetivos y acciones programáticas. De ahí que, el proceso se constituye una unidad básica del ciclo administrativo.

El presente proyecto de grado, que consistió en la elaboración de una *propuesta de mejoramiento del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia*, nació de una necesidad procesual, que requirió y exigió una mirada holística para su mejora. Así, para apoyar teórica y referencialmente el trabajo, se hizo una exhaustiva revisión de literatura, que permitió hallar estudios, artículos, investigaciones y trabajos relacionados con propuestas de mejoramiento para procesos organizacionales.

Para ello, se revisaron repositorios institucionales, bases de datos abiertas y metabuscadores, que contemplaron, en términos generales, temáticas referentes a intervenciones de procesos. Como resultado de la revisión, se sistematizaron 11 hallazgos, de los cuales, uno (1) fue un artículo de revista, otro un trabajo de tesis magisterial, y los nueve (9) restantes, trabajos de grados e informes de prácticas. Los principales temas abordados en los proyectos se corresponden con mejoras a procesos de automatización, atención al cliente, producción, logística, calidad, compras y gestión humana, en las áreas de administración e ingeniería industrial de empresas del sector informático y tecnológico, minero y energético, comercial, de servicios y textil.

Las principales y más comunes problemáticas evidenciadas en los trabajos revisados se centraron en la necesidad de implementar estrategias de mejoramiento para contrarrestar reprocesos, demoras operativas, errores humanos y deficiencias en la calidad del servicio de los procesos que fueron ocasión y oportunidad de mejora. A continuación, se detallan los aportes más significativos de la revisión.

Los trabajos relacionados con las mejoras de procesos de servicio al cliente permitieron constatar cómo las decisiones de automatización y reestructuración en el diseño de los flujos de proceso se tradujeron en mejoras de la experiencia del cliente, e incluso en aumento de la rentabilidad del negocio. Así lo indican Salamanca et al. (2011) con el desarrollo de su propuesta de mejora al proceso de servicio de atención al ciudadano y al operador en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones del Gobierno Español, quienes identificaron en el diagnóstico inicial, una inadecuada gestión de las peticiones, quejas y reclamos recibidos, que afectaban la satisfacción ciudadana y la imagen institucional. Con un análisis estadístico, la creación de un nuevo rol de trabajo, la redefinición de la ruta de atención, la actualización de la documentación del proceso, la capacitación del personal y la implementación de una herramienta de seguimiento basada en KPI's (Indicadores Clave de Desempeño) lograron aumentar en un porcentaje considerable el número de solicitudes atendidas.

De otro lado, Gálvez (2024) con su propuesta de mejora para el servicio de atención de los clientes de la empresa ferretera Proindupet Cía. Ltda. logró aumentar en un 33% la satisfacción y retención de los clientes, quienes veían afectada su experiencia comercial por retrasos en las entregas y la deficiencia en la atención por parte del personal. Con el rediseño de los procesos de preventa, venta y posventa, el fortalecimiento del soporte

técnico, el desarrollo de canales digitales y programas de capacitación del personal se pudo hacer frente a las deficiencias en el servicio, y se aumentaron las ventas en un 15%, en los meses posteriores a la implementación de los ajustes hechos al proceso.

En el campo de la logística, despachos y compras, se encontraron otros trabajos que pusieron de manifiesto la necesidad de implementar estrategias de mejora para aumentar la eficiencia operacional, clave en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, especialmente los financieros. Alzate (2025) propuso un plan de mejora y automatización para el área de compras en la empresa Prointimo S.A.S. El diagnóstico inicial mostró que más de la mitad de las tareas se realizaban de manera manual, lo que generaba errores frecuentes y reprocesos en la gestión de insumos. Con la implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) y capacitaciones a los empleados en el manejo de herramientas ofimáticas, se logró mejorar en 40% los tiempos de ciclo de compra y mejorar el control de inventarios.

En este mismo campo, Tabares (2023) abordó el proyecto Nutresa Express, enfocado en mejorar la eficiencia del proceso de entregas rápidas, que tenía una promesa de servicio superior a las 48 horas, y con la implementación de herramientas de mejoramiento logístico y reasignaciones en la cadena de distribución, se logró disminuir el tiempo en un 50%.

También los trabajos de Rojas (2022) y Ayala (2025) con sus propuestas de *diseño e implementación de un tablero analítico para optimización de toma de decisiones en el área de despachos del Grupo GCO* y *análisis y mejora de los procesos logísticos en el alistamiento de vehículos nuevos: reducción de inconformidades y tiempos de espera*,

respectivamente, constataron que la creación de indicadores de gestión como parte de la mejora de los procesos logísticos reducen los reprocesos y aumentan el cumplimiento de la promesa de servicio a los clientes.

En el sector de servicios BPO, Buitrago (2024) trabajó en la reducción de reprocesos en el área de Payroll Tax de la empresa Solvo. El análisis del proceso actual reflejó que las notificaciones de errores representaban más del 22% de la carga de trabajo del área de Operaciones, lo que generaba sobrecostos y retrasos en la gestión tributaria. Para lograr una disminución de dicho porcentaje, se creó un tablero de visualización en Power BI, facilitando el monitoreo en tiempo real, lo que se tradujo en una reducción del 30% en los reprocesos y una mejora en la trazabilidad del pago de impuestos.

Salazar (2025), en la empresa Griconfex, aplicó la metodología Six Sigma y el Ciclo DMAIC (*Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar*) para mejorar la calidad de los procesos productivos. La problemática de la organización partió de que el 75% de las no conformidades se concentraban en las áreas de confección, bordado, estampado y corte. Como resultado de las acciones tomadas para el mejoramiento, como la estandarización de procesos, el mantenimiento preventivo y el control de calidad, se alcanzó una reducción del 35% en defectos de producción y un incremento del 18% en el indicador de eficiencia operativa.

Patiño (2023) desarrolló un proyecto de estructuración de un modelo de mejora para los procesos de gestión de servicios de TI en la empresa Mineros S.A. y sus filiales. El proyecto de mejora se ejecutó en 3 fases puntuales, que incluyeron el diagnóstico, el diseño del modelo y la documentación del proceso. El trabajo integral y conjunto entre los actores

del proceso permitió concluir que la estructurada y organizada gestión de los procesos organizacionales, alineados con la visión estratégica del negocio mejoraron la eficiencia operativa de la empresa.

Finalmente, materializando el concepto de automatización, en el proyecto de mejoramiento de la gestión de almacenes en las centrales hidroeléctricas de ISAGEN (San Carlos, Jaguas y Calderas), se demostró que una solución digital permitió reducir reprocesos frecuentes, pérdidas económicas y fallas en el control de inventario, debidas a la falta de asignación de responsabilidades y ausencia de procesos digitalizados en la empresa (Herrera, 2025). El anterior proyecto hace un contraste con el trabajo de Orozco (2023), quien con la implementación del modelo por competencias de Chiavenato, elaboró un nuevo flujo estandarizado, que permitió reducir en un 20% los tiempos de contratación y mejorar la retención de personal clave en la empresa textil Tintatex S.A.

Pese a la diversidad de procesos e industrias identificadas en los trabajos de la revisión, se precisaron elementos comunes, comparados y transversales a todos los procesos de mejora evidenciados, y que valen la pena mencionar. El diagnóstico, la caracterización de los procesos, su documentación y la diagramación de los flujos son el punto de partida y de referencia para cualquier decisión de mejora. Con los hallazgos que se recaban en este primer paso, se tienen insumos claros para plantear redefiniciones y rediseños en el manejo, las responsabilidades y las tareas de un proceso organizacional que, en última instancia, apoyados en acciones o herramientas de seguimiento y control, logran la consecución y cumplimiento de objetivos, entre ellos, los relacionados con la eficiencia operativa, la rentabilidad y la experiencia del cliente.

Con todo esto, cabe decir que la revisión de literatura realizada como soporte de referencia para el presente trabajo, en términos generales, aportó evidencia, elementos de emulación y prácticas metodológicas puntuales, para elaborar una propuesta de mejoramiento del *Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia*.

Problemática/ Problema

El sector empresarial colombiano está conformado en un 99,5% por empresas clasificadas en el segmento MiPymes, es decir, micro, pequeñas y medianas empresas, esto, según cifras de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi, 2024). En términos cuantitativos, se estima que este porcentaje equivale a más de 1'700.000 (un millón setecientas mil) empresas (Confecámaras, 2024), que representan el 40% del Producto Interno del país, y alrededor del 70% de la generación de empleo en todo el territorio nacional (Anif, 2024).

Desde este punto de vista, las Mipymes constituyen un segmento estratégico en el sector financiero del país, para consolidar el crecimiento económico, la competitividad empresarial y, en consecuencia, la estabilidad macroeconómica de la nación, que encuentra en el tejido empresarial, una fuerza vigorosa y una certeza manifiesta del desarrollo, confianza y estabilidad del mercado interno (Krugman, 2012).

En esta misma línea, Bancolombia, una entidad financiera líder en el país, con su modelo de negocio y relacionamiento con el cliente empresarial, ha logrado posicionarse como referente de acompañamiento y sostenimiento de las Mipymes, a través de soluciones financieras y no financieras; tanto así que, un porcentaje alto de estas es atendido por el banco.

Para gestionar una porción de mercado tan diversa y amplia, el banco, en su estrategia de negocio y, especialmente, en su estrategia de clientes, ha definido un modelo de atención al cliente Mipyme, que da respuesta a la forma en cómo éste se relaciona con ellos para solucionar integralmente sus necesidades y materializar su propuesta de valor en todo el ciclo de negocio, integrando personas, canales, productos, procesos y tecnología, como factores de diferenciación y competitividad. Así, el banco se presenta como el principal aliado de los micro, pequeños y medianos empresarios del país.

A pesar de la robusta infraestructura tecnológica, de negocio y humana del Banco, no existe capacidad para atender de manera preferencial a todo el segmento, por tal razón, para impactar a toda la banca, Bancolombia ha precisado una sub-segmentación que permita clasificar las empresas en diversas categorías, de acuerdo con su perfil.

Evidentemente, cada clasificación responde a un perfil empresarial diferente, con necesidades, expectativas y oportunidades diversas. En este escenario nació el Modelo de Atención al Cliente para las Pyme con mayor potencial, es decir, las empresas del segmento con mayor potencial de crecimiento, a quienes se les atiende bajo un modelo de Gerenciamiento.

Este modelo de Gerenciamiento busca aumentar el tamaño y la rentabilidad de las Pyme gerenciadas, proporcionando al equipo comercial de la banca una base de clientes que incluya las empresas más grandes y con mayor potencial del segmento.

Actualmente, la base de clientes del modelo de Gerenciamiento representa una parte minúscula del tamaño del segmento. Esto responde a limitaciones en el tamaño del equipo comercial que atienden la banca. Es claro que atender el 100% del segmento con una atención preferente de gerenciamiento no es posible, dado el número de clientes y de

comerciales; por esta razón, sólo se atienden con el modelo, las empresas de mayor potencial y rentabilidad para el banco.

Como consecuencia de la situación anterior, dentro del modelo de atención se hizo necesario establecer una estrategia que permitiera definir cuáles clientes debían ser gerenciados. En ese escenario aparece el *Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento*, que plantea las indicaciones, normativas y protocolos para adicionar cuando cumplan, y retirar cuando no, a los clientes de las bases de gerenciamiento del equipo comercial. Pese a esto, el proceso presentaba deficiencias operativas, tecnológicas y estratégicas, que limitaban su confiabilidad y reducían su aporte al modelo de atención.

En él, se evidenciaban fallas puntuales como la ausencia de protocolos estandarizados y controles robustos que redujeran reprocesos, errores y cargas administrativas innecesarias. Estas falencias generaban tiempos de respuesta prolongados y afectaban la experiencia tanto de los comerciales como de los clientes. A ello se sumaba la dimensión tecnológica, ya que, las herramientas de soporte presentaban un nivel limitado de integración, escasa automatización en validaciones documentales y carencia de tableros analíticos integrales que permitieran aprovechar la información como insumo estratégico para la toma de decisiones comerciales.

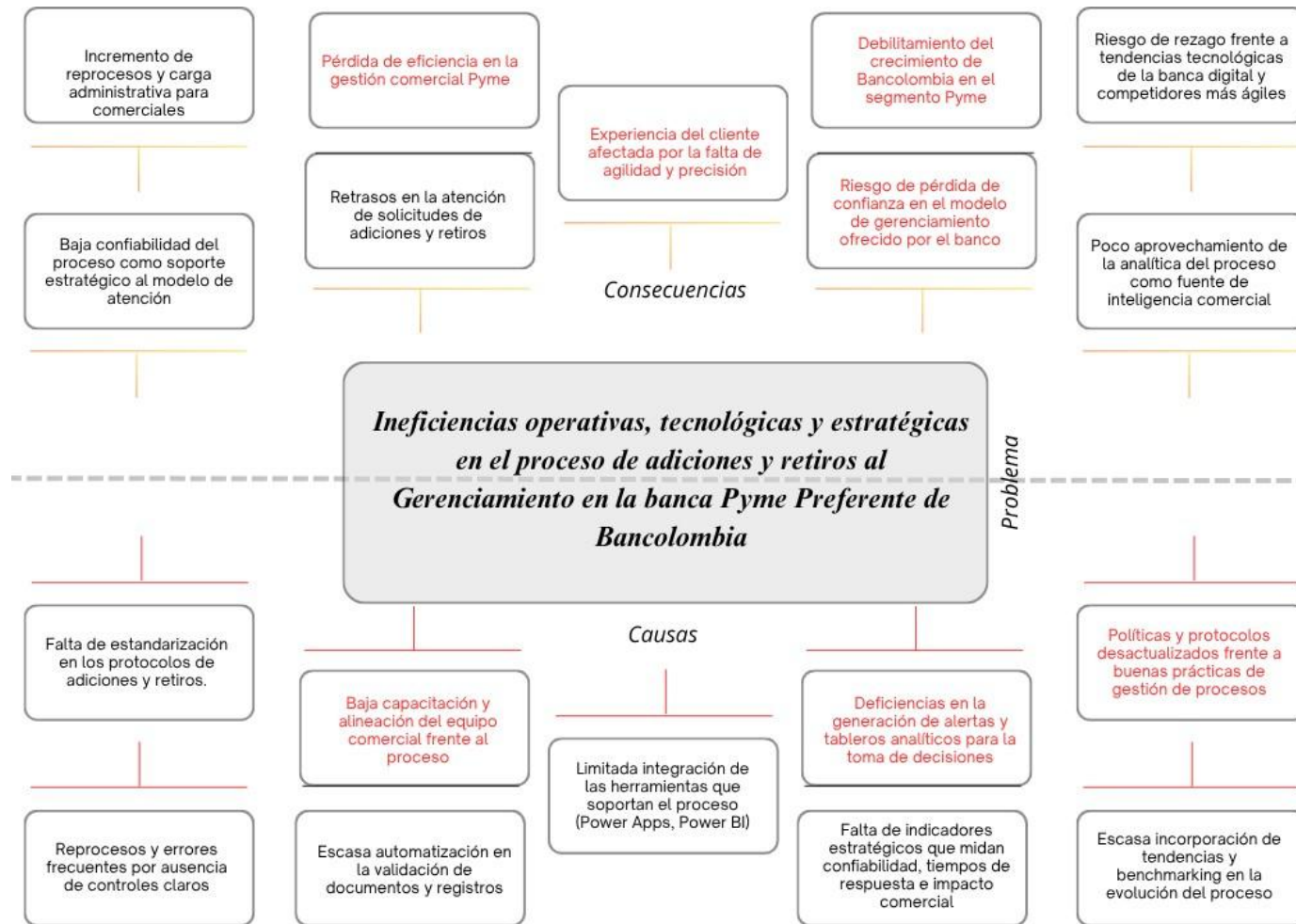
Finalmente, desde una perspectiva estratégica y de gestión, las políticas y protocolos vigentes no habían sido actualizados conforme a las necesidades reales del segmento ni a las tendencias emergentes en automatización e inteligencia comercial, lo cual restringía la evolución del proceso frente a los cambios del mercado y a las exigencias de la banca moderna.

Las consecuencias de esta problemática habían llevado a la pérdida de eficiencia operacional, y en un estadio más tardío, a la afectación de la experiencia del cliente empresarial. Esto se evidenció en cifras puntuales como errores de marcación en las bases, alta tasa de rechazo en las solicitudes y el desaprovechamiento de la capacidad teórica que debe tener cada ejecutivo comercial.

A manera de síntesis conceptual y de contexto, la figura 2 presenta una visualización tipo árbol de problemas, donde se evidencian las principales causas y efectos de la problemática planteada anteriormente, algunas de las cuales están significadas con mayor relevancia en términos causales y factuales, y en el esbozo, con una marcación visual diferente, dado que explican de mejor manera la situación planteada en el problema.

Figura 2

Árbol de problemas



Fuente. Elaboración propia (2025)

A partir de lo expuesto, se buscó que el proyecto fuera orientado por la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo fortalecer el Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia, que permita optimizar su eficiencia, confiabilidad y aporte estratégico para la entidad?

Objetivos

Objetivo General

Formular una propuesta de mejoramiento del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia.

Objetivos Específicos

Caracterizar el Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia.

Actualizar la política y el protocolo del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia.

Definir requerimientos de mejora e integración en las principales herramientas tecnológicas que soportan el Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia.

Identificar tendencias y referentes de modelos de atención preferente en la banca, para generar recomendaciones que fortalezcan la propuesta de mejoramiento.

Justificación

La realización de la práctica profesional en Bancolombia se justificó en la necesidad de fortalecer el *Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme* de la organización, el cual está consolidado como un elemento estratégico y operacional para la gestión comercial del segmento Pyme, que es el segmento empresarial más representativo e importante del país en términos de productividad y de generación de empleo. El equipo, pese a la solidez institucional, de marca y financiera del banco, enfrentaba desafíos operativos, tecnológicos y de alineación estratégica en este proceso, que se traducían en reprocesos, inconsistencias en la marcación de clientes y un desaprovechamiento de la capacidad teórica de gerenciamiento del equipo comercial, lo que repercutía en la eficiencia operativa del segmento y en la experiencia del cliente, ambos, objetivos estratégicos de la entidad.

En este orden de ideas, la práctica académica pretendió aportar una visión analítica y de mejora continua en el contexto de la administración de empresas, que permitiera diagnosticar la situación actual del proceso en mención, actualizar su política y protocolo y proponer ajustes tecnológicos para la optimización de las herramientas de soporte del Proceso de Adiciones y Retiros. Estas actuaciones contribuyeron a que el banco consolidara su modelo de atención al cliente Pyme Preferente con mayor confiabilidad, eficiencia y visión estratégica, alineándose con los objetivos de primer nivel del banco.

La participación activa y de intervención por parte del estudiante ofreció una mirada nueva y fresca del proceso, fundamentada en los conocimientos y competencias adquiridas y desarrolladas durante el proceso de formación universitaria. Al integrar saberes en

Mercadeo, Gestión por Procesos, Gestión Estratégica, Sistemas de Información Gerencial, Metodología de la Investigación y Gestión de la Innovación, el estudiante pudo diseñar e implementar una propuesta de mejoramiento, que, desde una perspectiva teórica y práctica, se convirtió en valor tanto para la organización como para el propio proceso de experiencia profesional.

Los aportes para la organización se concretaron en mejoras puntuales para el *Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento*, que contribuyeron a la reducción de reprocesos y errores, al fortalecimiento de las herramientas tecnológicas de soporte como lo son el Power Apps y el Power BI, y la generación de recomendaciones prospectivas basadas en la investigación exploratoria y de referenciación de modelos de atención preferente en la banca. Con ello, el equipo no sólo alivió un punto de dolor actual, sino que también recibió información de valor sobre el futuro de la banca, que le permitirá leer el contexto, las dinámicas y tendencias del mercado para tomar decisiones relacionadas con el modelo de atención de sus clientes.

Desde la perspectiva del estudiante practicante, la práctica se convirtió en un espacio de aprendizaje profesional, académico y empresarial que le ayudó a afianzar y aplicar conocimientos teóricos en situaciones empresariales reales, y a desarrollar competencias de inteligencia comercial y de análisis de procesos, en conjunto con habilidades blandas como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la gestión del cambio. Así mismo, la experiencia de práctica representó la oportunidad de inmiscuirse y comprender la dinámica empresarial de la entidad financiera más grande e importante del

país, lo que enriqueció su visión profesional y la capacidad de aportar soluciones administrativas en contextos reales.

De otro lado, La Universidad de Antioquia, institución de educación superior en la que el estudiante practicante se ha formado en los últimos años como futuro Administrador de Empresas, se benefició al consolidar su papel como formadora de profesionales con capacidad de generar valor en escenarios empresariales. La práctica permitió mostrar la calidad, perfil académico y competitividad de sus estudiantes en el mercado laboral, fortalecer su relación con el mundo organizacional y obtener insumos para actualizar y enriquecer su programa académico de Administración de Empresas.

En síntesis, la práctica se justificó como un ejercicio profesional y académico en doble vía: por un lado, la organización se benefició de una propuesta de mejora de uno de los procesos centrales del modelo de atención del segmento Pyme, planteado con rigor académico y enfoque estratégico; y por otro, el estudiante potenció su formación integral, tanto humana, como profesional y laboral, y consolidó aprendizajes significativos que lo prepararon de mejor manera para enfrentar los retos propios de la gestión empresarial como futuro profesional.

Delimitación y Alcance del Trabajo

El presente trabajo, al ser fruto de un proyecto de grado, respondió metodológicamente a un alcance temporal e incluso espacial, que permitió delimitar los esfuerzos, las tareas y la magnitud de lo que se pretendía lograr con su desarrollo. En este sentido, se indican las delimitaciones puntuales que se precisaron para el proyecto.

Temporal

La práctica tuvo una duración total de 6 meses, de acuerdo con los condicionamientos académicos y legales del pregrado y el plan de estudios; los 6 meses estuvieron distribuidos en el cronograma establecido para el proyecto. Tanto este como la práctica, iniciaron en el mes de julio del año 2025 y culminaron en enero de 2026.

Espacial

Las actividades de la práctica profesional se desarrollaron principalmente en la Vicepresidencia de Personas, Pyme y Empresas de Bancolombia, bajo modalidad híbrida entre espacios virtuales y presenciales, de acuerdo con las políticas de trabajo flexible de la organización. El espacio físico de referencia fueron las instalaciones de la Dirección General del Banco en la ciudad de Medellín, Antioquia, complementado con reuniones y encuentros virtuales entre empresa, asesor y universidad.

Asimismo, debido a la naturaleza del modelo de atención, se mantuvo contacto frecuente con el equipo comercial del segmento Pyme ubicado en diferentes regiones del territorio nacional. Estos contactos se realizaron de manera virtual.

Marco de Referencia

Marco Teórico

El presente proyecto de grado se fundamentó en diversas áreas y enfoques teóricos de la administración empresarial como ciencia del conocimiento, las cuales permitieron sustentar la propuesta de mejoramiento del *Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia*. Los enfoques principales en los que se sustentó el proyecto fueron: La Gestión por Procesos, el Mercadeo Relacional, Los Sistemas de Información Gerencial y La Gestión de la Innovación.

La Gestión por Procesos

Esta área de la administración empresarial tiene su génesis en la Teoría General de Sistemas propuesta por el alemán Ludwig Von Bertalanffy, de quien Pouvreau et Drack (2007) hicieron mención para llamarlo el precursor del pensamiento sistémico en las ciencias.

La TGS propone que las interrelaciones y la dinámica entre los componentes de un todo son más grande que la suma de sus partes. Bajo esta premisa, en la evolución de la administración nació la Gestión por Procesos, que se fundamenta en la articulación de los sistemas empresariales en estructuras claramente identificables y controlables, lo que permitió un enfoque sistémico orientado a la mejora continua y a la alineación estratégica de la organización. (Guizzardí, 2016; Shaw et al. 2007). Es decir, bajo la mirada de la Gestión por Procesos, la organización se concibe como un todo, y para su funcionamiento, requiere unidades sistemáticas interrelacionadas llamadas procesos.

Así, como lo expresan Johnson et al. (1964) y Oakland et al. (2020), La Teoría General de Sistemas proporcionó el marco conceptual para analizar, diseñar y proponer procesos organizacionales, que comprendieran una visión holística e integradora de funciones como planificación, control y comunicación, lo que se tradujo en la visión procesual del mismo ciclo administrativo.

En consecuencia, la aplicación de principios sistémicos en la Gestión por Procesos facilita la adaptación, la innovación y la gestión eficiente de recursos unidos en la complejidad organizacional (Caddy et al., 2007). La Gestión por Procesos, apoyada en sus elementos constitutivos tales como la identificación, el mapeo y documentación, los actores, las entradas y salidas, los indicadores de desempeño, la interrelación, la mejora continua y el enfoque en el cliente, permite concebir el todo organizacional como un sistema.

Dentro de su alcance epistémico y pragmático, la Gestión por Procesos se apoya en dos premisas fundamentales que valen la pena precisar como fundamento teórico del trabajo: la gestión de la calidad y el concepto de mejora continua.

En el amplio campo del desarrollo y la gestión empresarial existen diversas metodologías que han emergido como herramientas de gran utilidad, valor operativo y estratégico, buscando mejorar tanto la eficiencia como la efectividad de los procesos organizacionales. Tanto la aplicación como la integración de estas metodologías, permiten que las organizaciones puedan no solo optimizar sus flujos de trabajo, sino que, a su vez, estas permiten un entorno para fomentar una cultura de mejora continua y de satisfacción del cliente.

Six Sigma es una metodología o modelo de gestión de calidad cuyo principal objetivo es la reducción de la variabilidad y la eliminación de defectos en los procesos productivos, con el fin de alcanzar un nivel óptimo de calidad de 3.4 defectos por millón de oportunidades (Näslund, 2008). Es decir, el método pretende que las empresas alcancen un nivel de calidad tan elevado que sólo se produzcan 3 0 4 errores entre un millón de casos. Esto exige de los tomadores de decisiones el establecimiento de procesos, procedimientos y actividades rigurosas, documentadas y parametrizadas que permitan el nivel de calidad deseado.

En el centro de la filosofía Six Sigma se encuentra el cliente como el principal agente de movimiento, en cuanto la eliminación de las causas originales de los problemas de producción, está en miras de ofrecer productos con mayores estándares de calidad para el consumidor final, quien incrementará su percepción objetiva y favorable de la entrega de valor que hace la empresa.

En términos generales, se puede precisar que la metodología es un marco de trabajo pseudocientífico, matemático y estadístico que pretende llevar la producción a los máximos niveles de calidad. Difiere de otras metodologías, como la Lean, en el sentido que examina y verifica los problemas antes que sucedan; para ello, establece criterios y pasos que permiten diagnosticar de manera sólida el proceso para anticipar los posibles errores que pudiesen aparecer en la producción (Green, 2006).

La Gestión de la Calidad Total (TQM) es un enfoque integral utilizado por las organizaciones, en el que se involucra a todos los miembros de esta, para establecer estándares claros en la mejora continua de procesos, productos y servicios, con el objetivo general de superar las expectativas del cliente (Greinke, 2025). El enfoque implica que todos los procedimientos y actividades sean medidos, monitoreados y coordinados para controlar y optimizar la producción y alcanzar la satisfacción de los clientes del proceso y el final.

En este sentido, se puede decir que la Gestión de la Calidad Total es primariamente holística y participativa, puesto que involucra todas las dimensiones organizacionales, desde los condicionamientos estratégicos hasta los operativos y en el que participan todos los altos y bajos cargos involucrados en la operación y en la entrega de valor (Safety Culture, 2024).

Este principio es garante de que la Calidad Total generada por la organización permee el conjunto del sistema en el que los participantes y actores son responsables de ella, dado que la calidad no se encuentra en una sola fase del proceso, sino que está presente de inicio a fin.

Grosso modo, la Gestión de la Calidad Total consta de dos momentos centrales. El primero es la garantía de la calidad y el segundo, el control de la calidad. La garantía de la calidad se centra principalmente en la documentación y los informes y permite a las

organizaciones obtener y mantener certificaciones de calidad; mientras que el control de la calidad se fundamenta en el monitoreo del proceso y la analítica de datos para garantizarla en la producción y servucción.

De otro lado, la metodología **Lean Manufacturing**, se concibe como un conjunto de principios y herramientas que buscan la mejora continua en la gestión de la producción, a través de la minimización de los desperdicios o muda; es decir, todas aquellas acciones que consumen recursos pero que no aportan valor ni al producto ni al servicio, y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar (Vargas & Camero, 2021; Sarria et al., 2017).

Las herramientas Lean permiten aumentar la flexibilidad, la fiabilidad, la productividad y la calidad de los procesos, productos, servicios o proyectos de las empresas. Algunas de las más utilizadas son: Las 5's, Kanban, Just in Time y Value Stream Mapping.

En conjunto, estos elementos resultaron centrales para la propuesta de mejoramiento del proceso.

El Mercadeo Relacional

Esta área de la administración empresarial nació como una evolución del Marketing tradicional, el cual se enfocaba primordialmente en las relaciones de transacción entre organización y cliente. En contraposición a este, el Marketing relacional pone su énfasis en la construcción y mantenimiento de relaciones a largo plazo con el cliente, basadas en confianza, compromiso y, sobre todo, valor compartido.

Kotler et al. (2010), definen el Mercadeo relacional como el proceso que busca crear, mantener y fortalecer relaciones duraderas con los clientes, mediante la lealtad y la cocreación de valor.

Mirando en retrospectiva, el término Mercadeo relacional fue introducido por Berry (1983), quien lo definió como una estrategia organizacional orientada a atraer, mantener y potenciar las relaciones con los clientes; mientras que Grönroos (1994), profundizó en la perspectiva de los servicios, argumentando que la verdadera competitividad empresarial se construye a partir de la capacidad de la empresa de generar confianza y vínculos sostenidos con los clientes, más allá de la transacción del producto mismo.

Siguiendo la idea de Grönroos, Gummesson (1997) sintetizó las principales características del Marketing de Relaciones, destacando que integra relaciones, redes e interacciones, generando valor para todas las partes mediante la cooperación entre clientes, proveedores, empleados, competidores y otros actores, donde estos actúan como coproductores.

Continuando con el autor, Gummesson precisaba que, el Mercadeo Relacional funciona como una orientación global de la empresa más allá del departamento de marketing; y busca retener clientes y prolongar relaciones para lograr mayor rentabilidad y estabilidad.

Sistemas de Información Gerencial

En la actualidad, los Sistemas de Información Gerencial (SIG), conocidos en inglés como *Management Information Systems* (MIS), constituyen una pieza clave en la gestión organizacional. Su papel va más allá de la simple automatización de tareas, ya que integran tecnología, personas y procesos con el fin de transformar los datos generados por las operaciones cotidianas en información útil para la toma de decisiones. Desde mediados del siglo XX, estos sistemas se han convertido en una herramienta indispensable para la planeación, el control y la dirección dentro de las organizaciones, al permitir una gestión más ágil y basada en evidencias (Lucey, 1989). En esencia, los SIG buscan que la tecnología

respalde el pensamiento estratégico, facilitando la coordinación de los distintos niveles de la empresa y el acceso oportuno a la información relevante (Thierauf, 1984).

De manera general, un sistema de información gerencial puede entenderse como un conjunto organizado de procedimientos, recursos humanos y herramientas tecnológicas que interactúan para recopilar, procesar, almacenar y distribuir información que apoye las decisiones de gestión (Knight & Silk, 1990). Su diseño no es universal: cada organización desarrolla su propio sistema, adaptado a sus necesidades específicas. Un SIG efectivo se distingue por su capacidad para generar reportes claros, integrados y confiables que orienten las acciones de los diferentes niveles jerárquicos (Cassidy & Cresswell, 1997). Sin embargo, la tecnología por sí sola no garantiza el éxito del sistema; la calidad de la información depende también del criterio y la interpretación de quienes la utilizan, de modo que el factor humano sigue siendo un componente esencial.

La evolución de los sistemas de información ha estado marcada por la creciente necesidad de integrar la información dispersa en las organizaciones. En las grandes corporaciones, los SIG suelen estar compuestos por múltiples subsistemas interconectados que comparten recursos y operan de manera coordinada. Esta integración permite mantener una comunicación constante entre los distintos niveles de gestión y una visión global del desempeño organizacional (Thierauf, 1984). Además, la incorporación de tecnologías más avanzadas ha hecho posible que estos sistemas procesen grandes volúmenes de datos, respondan en tiempo real a las solicitudes de los usuarios y garanticen la seguridad de la información (Lucey, 2010).

Por último, un sistema de información gerencial verdaderamente eficiente debe reunir ciertas características esenciales: integrar los subsistemas de manera coherente, facilitar la

planificación y el control de las actividades empresariales, ofrecer información confiable para la toma de decisiones y asegurar el acceso protegido a los datos (Cassidy & Cresswell, 1997). Cuando estas condiciones se cumplen, el SIG deja de ser una herramienta puramente técnica para convertirse en un sistema sociotécnico que combina el conocimiento humano con la capacidad tecnológica. En consecuencia, los sistemas de información gerencial representan no solo un soporte para la gestión administrativa, sino también un medio estratégico para fortalecer la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones en el entorno actual.

Gestión de la Innovación

En las últimas décadas, la gestión de la innovación ha adquirido un papel fundamental en el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones. Su importancia radica en la capacidad de impulsar el crecimiento empresarial a través de la generación de valor, tanto para los clientes como para la propia empresa. De acuerdo con Álvarez (2010), la innovación se ha convertido en un componente esencial de la competitividad, ocasionando que los departamentos de I+D no investiguen por investigar, sino que sus esfuerzos se centren en la generación de nuevas innovaciones que aporten beneficios tangibles.

En esa línea, la gestión de la innovación puede entenderse como el proceso mediante el cual se organizan y coordinan los recursos humanos, técnicos y financieros con el fin de transformar ideas y conocimientos en productos, servicios o procesos que fortalezcan la posición competitiva de la empresa (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2005).

La innovación empresarial no debe interpretarse como un fenómeno aislado, sino como un proceso que abarca múltiples dimensiones. Diversos estudios han identificado

cuatro áreas clave que determinan su éxito: la organizacional, la tecnológica, la económica y la relacional.

En el ámbito organizacional, se enfatiza la importancia de una cultura innovadora, la gestión del conocimiento y la estructura colaborativa, elementos esenciales para fomentar la creatividad y la adopción de nuevas estrategias. En el aspecto tecnológico, la capacidad de investigación y desarrollo (I+D) y la adopción estratégica de tecnología son señaladas como factores críticos que impulsan la competitividad. En términos económicos, el acceso a financiamiento, incentivos gubernamentales y modelos de inversión en innovación juegan un papel crucial en la sostenibilidad de las iniciativas innovadoras. Finalmente, la dimensión relacional resalta la relevancia de las redes de colaboración externa con universidades, centros de investigación y otros actores clave del ecosistema empresarial (Chesbrough, 2003; Etzkowitz y Leydesdorff, 1997).

Existen diversos enfoques teóricos que han contribuido a comprender cómo se gestiona la innovación dentro de las organizaciones. Chesbrough (2003), con su modelo de “Innovación Abierta”, plantea la necesidad de integrar actores externos en los procesos de desarrollo tecnológico. Por su parte, Etzkowitz y Leydesdorff (1997) proponen la “Triple Hélice”, donde empresa, universidad y gobierno colaboran para generar conocimiento y dinamizar la economía. Modelos como el de “Capacidades Dinámicas” destacan la habilidad de las organizaciones para adaptarse a entornos cambiantes, mientras que la “Innovación Disruptiva” impulsa transformaciones profundas en los mercados. Estos marcos conceptuales confirman que innovar no es una acción lineal ni espontánea, sino un proceso sistémico que combina creatividad, planificación y aprendizaje continuo (Cooper, 1990; Escorsa & Valls, 2005).

El aporte teórico y pragmático de la Gestión de la Innovación, permite evidenciar que esta se fortalece cuando se integra de manera transversal en la estrategia corporativa. El papel del liderazgo, la formación del talento humano y la cultura organizacional son factores que facilitan la generación de ideas y su transformación en resultados concretos, que convierten la Gestión de la Innovación en una herramienta decisiva para la competitividad y el desarrollo sostenible de las organizaciones.

Marco Normativo

El *Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento* se alinea con la normativa vigente en el contexto nacional y las políticas internas de Bancolombia, al tiempo que es permeado por estándares internacionales de gestión. Este marco normativo sirvió de apoyo para las decisiones del diseño de la política y el protocolo que contempló la propuesta de mejoramiento.

Normativa Nacional

- Decreto 663 de 1993 – Estatuto Orgánico del Sistema Financiero: regula la estructura, funcionamiento y supervisión de las entidades financieras en Colombia.
- Ley 1328 de 2009 – Régimen de Protección al Consumidor Financiero: establece obligaciones de las entidades financieras frente a sus clientes, entre ellas la transparencia, el trato justo y el acceso a información clara.
- Superintendencia Financiera de Colombia (SFC): emite circulares y directrices que buscan garantizar la eficiencia operativa, la seguridad en los procesos y la protección al consumidor financiero.

Normativa Organizacional Interna

Más allá de la normativa propiamente empresarial, el *Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento* contempló unas condiciones causales y tipificadas como política, que regulan el ingreso y el retiro de los clientes Pyme al modelo de atención. Estas fueron:

- Cliente en ley de intervención: Ley 510 de 1999 y Decreto 663 de 1993 (Estatuto Orgánico del Sistema Financiero).
- Cliente en liquidación: Ley 1116 de 2006 (Ley de Insolvencia Empresarial), arts. 47–49: regula la liquidación judicial.
- Cliente en listas de control: Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera (Circular Externa 029 de 2014 y posteriores): regula el SARLAFT (Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo).
- Cliente con cuentas embargadas: Código General del Proceso (Ley 1564 de 2012), arts. 590–594: regula las medidas cautelares como el embargo de cuentas bancarias; y circular Externa 029 de 2014 (Superintendencia Financiera), que instruye a los bancos sobre el cumplimiento de embargos judiciales.
- Cliente en estado judicial: Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera (Capítulo II, cartera de crédito), que regula la clasificación y provisión de cartera vencida y castigada; y Código General del Proceso (Ley 1564 de 2012), que regula los procesos ejecutivos para el cobro judicial.

Normativa Internacional y Estándares de Calidad

Finalmente, como parte de la propuesta de mejoramiento de un proceso, se referencia la norma ISO 9001:2015 sobre la gestión de la calidad, que orienta la estandarización y mejora continua de procesos organizacionales.

Marco Conceptual

En el concepto subyace la esencia epistemológica que contienen los términos, es decir, el saber propiamente científico residente en la palabra. Por eso, para fundamentar y servir de guía a las consideraciones referenciales del proyecto de grado, se precisó y detalló el contenido de los principales conceptos rectores del trabajo.

Gestión por Procesos

Puede definirse como el método empleado para la administración de los procesos empresariales, basándose en funciones, con la finalidad de ajustarlos a la misión, objetivos y estrategias de la organización, siempre con un enfoque centrado en la satisfacción del cliente. Este enfoque se basa en la capacidad de adaptación y la generación de valor, y además, garantiza la flexibilidad y la agilidad en los procesos mediante la reestructuración de los flujos de trabajo (Florián et al., 2022).

Mercadeo Relacional

Marketing de Relaciones es el proceso de identificar, establecer, mantener, intensificar y, cuando sea necesario, terminar las relaciones con los clientes y otras partes interesadas, con el fin de obtener un beneficio para todas las partes implicadas. Esto se puede lograr mediante un intercambio mutuo y por el cumplimiento de las promesas de servicio (Grönroos, 1994).

Para Levitt (1983) es un proceso que consiste en cinco etapas, a saber, la conciencia, la exploración, la expansión, el compromiso y de disolución.

Para Christopher et al. (1991) es la síntesis del servicio al cliente, la fidelidad y el marketing”.

Sistemas de Información Gerencial

Conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización. Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores del conocimiento a analizar problemas, visualizar temas complejos y crear nuevos productos (Laudon et al., 2012).

Gestión de la Innovación

Proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización (Álvarez, 2010).

Proceso Organizacional

Toda organización debe sentar las bases de su funcionamiento, es decir, contar con una estructura que defina la manera en la que se dividirán, agruparán y coordinarán formalmente las tareas en el trabajo, a eso se refieren los “procesos organizacionales”.

Un proceso organizacional se considera como el carácter dinámico que tiene cualquier fenómeno: movilidad, desarrollo, multiplicidad de formas de llevarse a

cabo. Así, los procesos organizacionales son un conjunto de pasos que deben llevar a cabo los que forman parte de una organización para lograr los fines u objetivos requeridos (Zahra, 2021).

Modelo de Atención al Cliente

Es un enfoque estructurado que una empresa utiliza para interactuar con sus clientes. Este modelo define los procesos, las políticas y las herramientas que se utilizan para atender a los clientes y resolver sus problemas (Mersha, 1990). El modelo es la forma en la que la organización se relaciona con sus clientes para solucionar integralmente sus necesidades.

Gerenciamiento

Es el modelo de atención del segmento empresarial de Bancolombia, para atender de manera preferencial a los clientes de la banca Pyme. Su objetivo es impactar positivamente la experiencia de los clientes, con una visión 360 y end to end, integrando personas, canales, productos, procesos y tecnología para acompañar de una manera más personalizada a los clientes Pyme con mayor potencial del segmento.

Adiciones y Retiros

Es el proceso mediante el cual se definen y delimitan las condiciones, políticas y protocolos para determinar los clientes que deben ser atendidos con el modelo de atención de Gerenciamiento. Como estrategia, su objetivo es mejorar el crecimiento y rentabilidad de las Pyme gerenciadas, proporcionando al equipo comercial una base de clientes que incluya las Pymes más grande y con mayor potencial del segmento.

Analítica de Datos

Es el conjunto de acciones que permiten recolectar y aprovechar los datos para encontrar tendencias y oportunidades de negocio para las empresas. Incluye una serie de herramientas, tecnologías y procesos para encontrar tendencias y resolver problemas mediante datos (Varghese et al. 2023). Los análisis de datos pueden dar forma a procesos empresariales, mejorar la toma de decisiones e impulsar el crecimiento empresarial.

El análisis de datos ayuda a las empresas a obtener una mayor visibilidad y un conocimiento más profundo de sus procesos y servicios. Les proporciona información detallada sobre la experiencia del cliente y sus problemas (Mathar et al. 2020). Al cambiar el paradigma más allá de los datos para conectar los conocimientos con la acción, las empresas pueden crear experiencias personalizadas para los clientes y productos digitales relacionados, optimizar las operaciones y aumentar la productividad de los empleados.

Prospectiva Organizacional

La prospectiva organizacional es un proceso sistemático que permite a las organizaciones anticipar y prepararse para posibles escenarios futuros, facilitando la toma de decisiones estratégicas de largo plazo (Gordon et al. 2020). Este enfoque integra la identificación de tendencias, el análisis de señales débiles y la construcción de escenarios, con el objetivo de orientar a la organización hacia la innovación, la flexibilidad y la sostenibilidad en entornos inciertos y cambiantes.

Diseño Metodológico

El diseño metodológico del proyecto se estructuró partiendo de un enfoque descriptivo, referencial y aplicado, dado que buscó caracterizar el *Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento* dentro del modelo de atención establecido para los clientes del

segmento Pyme del banco, para luego proponer mejoras que fortalecieran su confiabilidad, eficiencia y aporte estratégico. De manera complementaria, el diseño incorporó elementos investigativos desde la exploración y la prospección, en la medida que revisó y referenció tendencias del sector bancario en las dinámicas regionales e internacionales de los modelos de atención preferente de la banca empresarial. Así, el proyecto fue, metodológicamente, descriptivo y con un enfoque de investigación exploratoria.

La práctica y el proyecto se desarrollaron en 4 fases secuenciales, cada una enmarcada en un objetivo específico, integrando diversas actividades, técnicas e instrumentos:

Fase 1: Diagnóstico del Proceso

En esta etapa se realizó la caracterización integral del proceso que comprende dos frentes: el Tradicional y el de Excepciones, identificando su estructura, actores, flujos de información, puntos críticos y entradas y salidas. Para ello, se emplearon técnicas de revisión documental interna, análisis de protocolos vigentes, consultas con ejecutivos comerciales, así como la representación gráfica del proceso mediante diagrama de flujo. El propósito de esta fase fue contar con una base sólida y referenciada que permitiera comprender las fortalezas y debilidades del proceso actual.

Instrumentos utilizados: Guías de revisión documental interna y diagramas de flujo.

Fase 2: Alineación de Protocolos

Luego de caracterizado el proceso actual, se procedió con la revisión y actualización de la política y protocolos del proceso, garantizando su sincronización estratégica con los objetivos del banco y las dinámicas de la operación administrativa y comercial del modelo de atención. Para esta fase se utilizaron técnicas de análisis comparativo y de diseño de

políticas y protocolos, de acuerdo con los estándares de la organización, con el objetivo de ajustar los dos particulares a las necesidades reales que se estaban evidenciando.

Instrumentos utilizados: Matrices de análisis comparativo de políticas y protocolos, formatos de diseño y ajuste de políticas organizacionales y tablas de validación cruzada entre protocolos actuales y necesidades detectadas.

Fase 3: Ajustes en Herramientas Tecnológicas

Con el respaldo del equipo de trabajo, se propusieron mejoras en las aplicaciones del Power Apps y del tablero de visualización en Power BI, herramientas centrales para el soporte del proceso. Esta fase incluyó la definición de requerimientos técnicos, el análisis de los datos de entrada y salida del proceso y la construcción de indicadores de desempeño que favorecieron la toma de decisiones estratégicas. Se emplearon técnicas de análisis de la información, diseño de dashboards y pruebas de validación de funcionalidad.

Instrumentos utilizados: Requerimientos técnicos documentados en plantillas estándar (Excel y Word), tablas de indicadores de desempeño (KPI) y plantillas de prueba de funcionalidad y validación de dashboards.

Fase 4. Referentes Prospectivos

Como fase final, se realizó una investigación exploratoria breve mediante revisión de literatura, que dio cuenta y ofreció información valiosa sobre modelos de atención preferente en la banca, identificando tendencias y referentes regionales e internacionales en procesos similares. Esta fase exploratoria permitió generar recomendaciones prospectivas para la organización, con el ánimo de fortalecer su modelo de atención de Gerenciamiento en contextos de mercado financiero exigentes y con altas demandas en la experiencia del cliente y la transformación digital. En esta fase se aplicaron técnicas de revisión

documental, análisis comparativo y elaboración de recomendaciones estratégicas y operativas, con enfoque prospectivo.

Instrumentos utilizados: Matrices de revisión documental de literatura académica y empresarial, cuadros de análisis comparativo de modelos de atención preferente y fichas de sistematización para tendencias y referentes internacionales.

Administración del Trabajo

Como toda actividad administrativa, el proyecto de grado precisó de una administración de recursos para el cumplimiento de sus objetivos. Para el cometido puntual de este proyecto, los recursos financieros, tecnológicos, humanos, materiales y de tiempo que se requirieron fueron:

Recursos Disponibles

En cuanto a los *recursos financieros*, el proyecto no contempló una inversión personal por parte del estudiante practicante, dado que se ejecutó bajo el patrocinio de la empresa contratante en el marco de la práctica profesional. Sin embargo, la empresa asumió todos los costos asociados con los insumos necesarios para la operación de las funciones y responsabilidades asignadas, al igual que el apoyo económico de sostenimiento.

Respecto a los *recursos materiales*, se dispuso de equipo de cómputo y herramientas complementarias de trabajo, al igual que el acceso a los espacios físicos asignados por la organización, tales como salas de reuniones y espacios de trabajo colaborativo.

En el ámbito de los *recursos tecnológicos*, se contó con acceso a toda la infraestructura tecnológica necesaria para el desarrollo de las tareas y funciones, como licencias, aplicativos, softwares, redes de conexión, herramientas ofimáticas, correo

institucional e Intranet, que permitieron la interacción con el equipo de trabajo y otras áreas de la entidad.

Por su parte, *los recursos humanos* fueron el estudiante practicante, el asesor designado por la institución universitaria y el líder y jefe directo del equipo de trabajo en el que se realizó la práctica. También se contó con el acompañamiento y apoyo de todo el equipo MAC Empresa y Pyme Preferente, que es el equipo de evolución en donde se desarrolló la práctica profesional.

En conjunto, estos recursos conformaron la base de gestión operativa para garantizar la ejecución de la práctica y los medios necesarios para alcanzar los resultados esperados.

Cronograma de Actividades

Este apartado da cuenta de las actividades realizadas a lo largo de la práctica profesional para el desarrollo del proyecto. En la Tabla 1 se detallan las actividades, junto con sus respectivos objetivos específicos, la metodología general aplicada (sin esto representar el diseño metodológico del proyecto), las acciones ejecutadas, los resultados que se esperaban, el valor estratégico que tuvieron y la duración estimada de cada una durante el proceso de práctica. Como soporte para el cumplimiento de las actividades planteadas y, en consecuencia, de los objetivos establecidos, se anexa el cronograma detallado de este apartado en la Tabla 2.

Tabla 1

Actividades a realizar

Objetivos	Actividades desarrolladas para el cumplimiento del objetivo	Resultados	Valor estratégico	Duración estimada
Fase 1. Diagnóstico del proceso				
<i>Describir el Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme, como base para comprender su estructura y funcionamiento actual</i>	-Explicación de la estrategia de Gerenciamiento Pyme Preferente como modelo de atención al cliente. -Caracterización y representación visual del proceso.	Diagnóstico y referenciación del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia.	El diagnóstico y análisis integral le dio una visión global al proceso y lo conectó con la propuesta de valor del banco hacia las pymes Preferente.	5 semanas
Fase 2. Alineación de protocolos				
<i>Plantear ajustes a la política y al protocolo del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme, orientados a su alineación con la estrategia y la operación actual</i>	- Revisión del protocolo y la política actual del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento. - Propuesta de ajustes de la política y protocolo de adiciones y retiros al Gerenciamiento.	Política y protocolo actualizado del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento.	La actualización de la política y protocolo generaron estandarización y confiabilidad, reduciendo errores y reprocesos.	4 semanas

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ADICIONES Y RETIROS

Fase 3. Ajustes en herramientas <i>Proponer mejoras al Power Apps y al tablero en Power BI del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia, para fortalecer la eficiencia operativa y apoyar la toma de decisiones estratégicas</i>	-Definición de los requerimientos de mejora del Power Apps. -Análisis de la información resultante del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento. -Propuesta de mejoras al tablero de visualización en Power BI.	- Propuesta de mejora estratégica al Power Apps. -Tablero de visualización en Power BI actualizado, que apoye la toma de decisiones.	Las mejoras en las herramientas tecnológicas que dan soporte al proceso, permitieron que la analítica no se quedara en la captura de datos, sino que se aprovechara la información para decisiones comerciales y de transformación de la estrategia.	5 semanas
Fase 4. Referentes prospectivos <i>Explorar tendencias y referentes de modelos de atención preferente en la banca, para generar recomendaciones prospectivas que fortalezcan la propuesta de mejoramiento</i>	-Revisión de literatura sobre mejores prácticas en protocolos de atención en banca comercial. -Identificación de tendencias y referentes de modelos de atención preferente en la banca. -Elaboración de recomendaciones prospectivas.	Recomendaciones prospectivas para fortalecer el modelo de atención de Gerenciamiento de la banca Pyme Preferente de Bancolombia.	El componente de investigación y prospectiva aportó visión a futuro y permitió generar un insumo más allá de lo inmediato.	4 semanas

Nota. Fuente: elaboración propia (2025)

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ADICIONES Y RETIROS

Tabla 2

Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES- PRÁCTICA PROFESIONAL EN BANCOLOMBIA S.A- LDC MAC PREFERENTE Y EMPRESA																									
ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE					OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE					ENERO		
Fechas	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19
ANTPROYECTO																									
Diagnóstico de la organización																									
Recolección de datos																									
Formulación de la propuesta inicial a la empresa																									
Presentación de la propuesta inicial a la empresa																									
Preparación del anteproyecto																									
Socialización del anteproyecto																									
DESARROLLO																									
FASE 1																									
Referenciación del proceso como modelo de atención al cliente																									
Caracterización y representación visual del proceso																									
FASE 2																									
Revisión del protocolo y la política actual del proceso de adiciones y retiros al Gerenciamiento																									
Propuesta de ajustes de la política y protocolo de adiciones y retiros al Gerenciamiento																									
FASE 3																									
Definición de requerimientos de mejora del Power Apps																									
Análisis de la información resultante del proceso de adiciones y retiros al Gerenciamiento																									
Propuesta de mejoras al tablero de visualización en Power BI																									
FASE 4																									
Revisión de literatura sobre mejores prácticas en protocolos de atención en banca comercial.																									
Identificación de tendencias y referentes de modelos de atención preferente en la banca																									
Elaboración de recomendaciones prospectivas																									
Preparación y socialización del informe final del proyecto																									

Nota. Fuente: elaboración propia (2025)

Resultados y/o hallazgos

Como parte del desarrollo del proyecto de práctica profesional, se identificaron una serie de hallazgos relevantes que permitieron comprender con mayor detalle los retos y oportunidades de mejora que presentaba el *Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento*, y que consolidaron, en su conjunto, los elementos de la propuesta de mejoramiento. Los resultados obtenidos están organizados de acuerdo con los objetivos específicos planteados, y surgen del análisis cruzado entre fuentes secundarias, revisión documental, procesamiento de datos internos, y la interpretación crítica desde una perspectiva administrativa y estratégica. Este capítulo presenta dichos resultados, resaltando no sólo los criterios y mejoras materializadas, sino también las posibles orientaciones estratégicas en términos prospectivos que puedan fortalecer el proceso como centro del Modelo de Atención para los clientes Pyme del banco.

En términos de resultados reales para el proceso y el segmento, esta propuesta de mejoramiento, configurada como trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas, impactó de manera operativa y táctica el proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento.

La integración del proceso con la mirada de ambos flujos, tanto el de excepciones como el tradicional, dado que, hasta el momento, este último era desconocido para el equipo, en temas de datos, información y comportamiento en general, permitieron desplegar los esfuerzos de la Estrategia hacia la unificación del proceso para generar información de valor para el segmento y apoyar la toma de decisiones.

Esto a su vez generó la necesidad de actualizar los lineamientos y definiciones de la política del proceso, y materializar las mejoras técnicas a las herramientas de apoyo; y como

punto final, el establecimiento de una estrategia de comunicación para movilizar al equipo comercial, con el principal objetivo de posicionar la política en la gestión diaria del equipo comercial, por medio de su conocimiento, manejo y apropiación, todo esto, contribuyendo a mejorar la eficiencia del proceso.

Con la intervención a la política y protocolo se esperó disminuir la operatividad del proceso, mejorando su eficiencia y permitiendo al equipo de Estrategia de Clientes Pyme destinar más tiempo a la tarea táctica y estratégica que a la operativa; asimismo, la intervención contempló que la tasa de rechazos del proceso decreciera.

Con los nuevos lineamientos de retiros de clientes, se procuró que la capacidad de gerenciamiento del equipo no estuviera por debajo del punto óptimo, con el fin de garantizar que las bases estuvieran pobladas, y que la capacidad de gerenciamiento de los ejecutivos no se desaprovechara; y no sólo eso, sino que en el modelo proferente estuvieran las pymes más grandes y con mayor potencial de crecimiento.

Las mejoras conjuntas realizadas se traducirán en menos errores en las bases de clientes, mayor monitoreo y control del proceso, permitiendo generar alertas tempranas, disminución de los tiempos de respuesta y de reprocesos operativos, y en consecuencia, en acciones tácticas para consolidar el modelo Preferente como la mejor propuesta de valor del segmento Pyme para sus clientes, buscando aumentar su satisfacción y recomendación en el relacionamiento comercial con el banco.

Nota sobre la confidencialidad de los datos: Con el fin de formular una propuesta de mejora integral al proceso, se realizaron análisis y revisiones basadas en información confidencial proporcionada por la entidad financiera. Por razones de privacidad, dicha información fue tratada de forma agregada y descriptiva, en cumplimiento de criterios de

privacidad y ética profesional. De este modo, se presentan hallazgos que se pueden describir cualitativamente, sin exponer cifras exactas ni datos sensibles, asegurando la protección de la información y la validez del análisis y la revisión.

Así, los anexos indicados en los resultados de cada objetivo son de uso exclusivo de la entidad y no se presentan como adjuntos en el presente informe.

Objetivo Específico 1

Caracterizar el Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia.

El modelo de Gerenciamiento es el modelo de atención al cliente definido por Bancolombia para atender su relación de negocio con los clientes Pyme vinculados a la organización. En este modelo están las Pymes con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad del segmento, las cuales son gestionadas de una manera especial y personal por los ejecutivos comerciales de la banca.

La asignación comercial para estos clientes se define en función de la cercanía geográfica que tienen sus empresas con las oficinas del banco, y la atención que se les brinda es personalizada, diferencial y de relacionamiento estratégico. Cada cliente del segmento está bajo la responsabilidad comercial de un ejecutivo de cuenta que gestiona el relacionamiento del negocio empresarial.

Uno de los puntos neurálgicos del modelo es la definición de los clientes que deben quedar atendidos de manera preferente. En este contexto, el Proceso de Adiciones y Retiros cumple su rol estratégico de adicionar y retirar los clientes de las bases de los gerenciadore

que cumplan con las características y perfil de un cliente Preferente. El proceso busca garantizar que los comerciales tengan en sus bases los clientes de mayor valor, así se cumple de manera global con uno de los objetivos estratégicos de la entidad de lograr la lealtad y preferencia de sus clientes, puesto que, si son atendidos con el mejor modelo definido por el banco, su gestión y relacionamiento será efectivo y valioso.

El proyecto de grado, en este primer objetivo, buscó generar una comprensión global y estratégica del proceso, que permitiera tener mayor entendimiento de su funcionamiento operativo, para que la propuesta de mejora estuviera alineada con la visión estratégica del segmento y del banco. No se buscó generar nuevas definiciones ni flujos ni actores, sino recoger la información y los insumos de entradas y salidas como punto de partida para el mejoramiento continuo del proceso y los elementos de la formulación de la propuesta de mejora.

Así las cosas, los principales hallazgos del proceso y que valen la pena mencionar de manera específica en los resultados del primer objetivo son los que siguen.

Estructura: El proceso de adiciones y retiros cuenta con 2 frentes principales de gestión, ambos diseñados y definidos por la Estrategia de Clientes Pyme: el Tradicional y el de Excepciones. El primero es atendido por la Gerencia de Servicios e Interacción de Clientes (GSIC) con un proceso automatizado, que revisa los lineamientos de la política y acepta o rechaza las solicitudes realizadas por los comerciales en el día a día; mientras que el de Excepciones, atendido por Estrategia de Clientes, analiza, de acuerdo con las definiciones de la política y de la revisión casuística, las solicitudes radicadas por el equipo comercial para adicionar y retirar clientes de sus bases. Otros frentes secundarios en

alcance y periodicidad, específicamente el de adiciones y retiros masivos, y el de clientes segmentados como entidades gubernamentales se rigen por criterios similares, pero son atendidos por otras áreas.

El primer hallazgo de esta caracterización se relacionó con la necesidad de involucrar en un mismo escenario y punto de salida, las solicitudes aprobadas y rechazadas de las adiciones y retiros al proceso. Aunque Estrategia de Cliente es la principal responsable de los clientes de la banca, hay otras áreas que tienen incidencia en la lógica y los flujos del proceso. Por esta razón, se generó una comprensión necesaria y tácita de tener acceso y alcance a todos los flujos que intervinieran en el proceso para garantizar el valor estratégico de este, sin afectar el componente operativo del día a día.

Actores: El equipo comercial y la Estrategia de Clientes son los principales actores del Proceso de Adiciones y Retiros. El primero es clave en la gestión de las solicitudes de los clientes Pyme, y el segundo es quien vela para que se cumplan los lineamientos y políticas para tener en el segmento las pymes de mayor potencial. Sin embargo, también intervienen otros actores como la GSIC, que es la operadora de los cambios en los sistemas, los clientes, que en algunos momentos son quienes solicitan el ingreso o el retiro al modelo de Gerenciamiento, y Estrategia de Cliente Gobierno de Red que velan por gestionar el relacionamiento con las empresas constituidas como entidades gubernamentales.

Flujos de información: Como se precisó en la estructura del proceso, son varios los frentes que movilizan a este. En cada frente existen diversos flujos que llevan a la materialización de las dos acciones centrales del proceso: adición y retiro. Sin embargo, los flujos comunes y transversales son los mismos: la solicitud por parte del equipo comercial,

la revisión de la política para aprobar o rechazar el ingreso o el retiro, y finalmente, la aplicación de los cambios en el sistema. Grosso modo, bajo estos 3 flujos se mueve la información y las solicitudes del proceso, que son la unidad básica de dinámica en el flujo.

Puntos críticos: Cada uno de los flujos que se mencionó anteriormente, presenta un punto crítico en el proceso. En la radicación del caso, el correcto diligenciamiento de los campos establecidos en los aplicativos es crucial para garantizar la veracidad de la información en su forma y contenido. Un error en este punto puede llevar a un rechazo o una aplicación de cambios equivocada. De otro lado, y de manera especial en el Proceso de Excepciones, al tratarse de una revisión manual de las solicitudes, puede haber paso a errores manuales y de análisis; en este sentido, desde la política se buscó que, las solicitudes que ingresan por este flujo sean mínimas, tanto para garantizar la eficiencia operativa como para disminuir el número de casos aprobados bajo excepción. Finalmente, la aplicación de los cambios por parte de la GSIC es crucial para que no se generen reprocesos y fallas en la atención comercial de los clientes por algún tipo de error en la información que queda registrada en los sistemas.

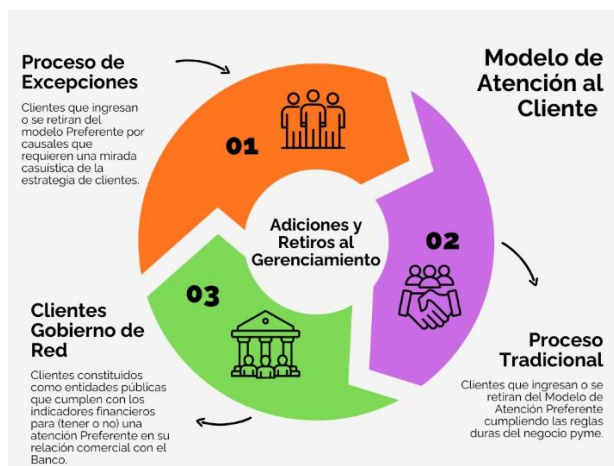
Entradas y salidas: En el flujo del proceso se mueve principalmente información. Entra una solicitud que contiene información importante del cliente en función de las condiciones y razones que se manifiestan para que sea adicionado o retirado del proceso; y tras el tratamiento que se hace al interior del proceso, la información resultante es una definición de aprobación o rechazo del caso, que se traduce en un cliente más o un cliente menos que está o no el modelo de Gerenciamiento.

Esta información recolectada durante el desarrollo y caracterización del proceso permitió alertar al equipo de Estrategia sobre la necesidad de tener un mayor control de la información y trazabilidad de las solicitudes que llegan por alguno de los frentes que alimentan el proceso. De esta manera, el segundo hallazgo se relacionó con la inminente injerencia de la Estrategia de Cliente en tener alcance a los reportes de todo el proceso para garantizar su valor estratégico y el cumplimiento del objetivo planteado por el banco para el segmento.

Estos dos hallazgos permitieron ofrecer al equipo MAC una visión global del proceso y una determinación clara de tener participación en todos los flujos para gestionar con eficiencia los clientes Pyme Preferente del banco. Para ilustrar de manera visual lo resultante de la caracterización, se presenta la figura 3 y el Anexo 1 que dan cuenta de los actores, los flujos, las entradas y salidas y los puntos críticos del proceso, que consolidaron la visión 360 de su funcionamiento como unidad básica dentro del modelo de atención.

Figura 3

Red de actores y frentes del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento



Fuente. Elaboración propia (2025)

Objetivo Específico 2

Actualizar la política y el protocolo del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo del proyecto, se realizó la revisión, actualización y rediseño de la política y protocolo del proceso. Este desarrollo fue clave para garantizar que el modelo de Gerenciamiento se alinea y cumpliera con los objetivos estratégicos de la organización y del segmento, dado que, bajo las definiciones que allí se contienen, se rigen los movimientos de adiciones y retiros de los clientes preferentes del banco.

La actualización se fundamentó en tres (3) principios rectores: eficiencia operativa, estandarización y componente estratégico. Con la nueva política y protocolo estructurado se pretendió garantizar que en el modelo de Gerenciamiento estuvieran los clientes que aportan más valor y rentabilidad al banco y al segmento.

El proceso de revisión inició con la matriz comparativa de la política vigente y de los lineamientos establecidos en los documentos corporativos de la entidad, identificando inconsistencias en los criterios, causales y procedimientos para hacer ingresos y retiros de clientes, especialmente por los hallazgos recabados en la gestión administrativa del día a día y de los casos especiales que se recibían a diario por parte del equipo comercial, que dieron paso a la necesidad de evaluar la pertinencia y procedencia de la política vigente con relación a las solicitudes y la realidad de los comerciales en su gestión de negocio.

Posterior a la revisión, que implicó un trabajo arduo de reuniones, revisión documental y apoyo de voces expertas de otras áreas como riesgo operacional y líneas de conocimiento especializadas, se aplicó una matriz paralela entre lo vigente y lo propuesto para ajustar los elementos de la política conforme a los requerimientos reales del proceso, diagnosticados en toda la tarea realizada.

Las definiciones y el diseño de la nueva política pasaron a manos de los tomadores de decisiones del banco, tanto de la Estrategia de Cliente Pyme como del equipo estructural de segmento, quienes dieron aprobación para la publicación de la nueva política y protocolo que regirá de ahora en adelante los movimientos en la adición y el retiro de los clientes de las bases de los comerciales gerenciables. El Anexo 2 recopila la documentación de la revisión y actualización de la política y la estrategia de comunicación para el equipo comercial.

Dado que fueron definiciones nuevas, ajustadas y actualizadas que impactaron a todos los actores del proceso, especialmente al equipo comercial, luego de la publicación se procedió con una movilización por parte de los expertos comerciales del segmento para acompañar al equipo en la recepción del documento y la aplicación de los nuevos lineamientos para el proceso y la gestión comercial.

Como resultado material de la actualización de la política, se estructuró una versión nueva que incluyó, entre otros:

- Eliminación de causales tipificadas anteriormente que ya no eran procedentes, tanto para el ingreso y el retiro de los clientes.

- Definición de criterios más rigurosos en función del riesgo operacional y financiero que representa para la organización, el retiro de clientes con condiciones especiales.
- Precisión en las condiciones y actores que deben aprobar con Visto Bueno el retiro de un cliente del Gerenciamiento.
- Precisión en las características y perfil de los clientes que ingresan al Gerenciamiento, en función de variables financieras y de riesgo, que se precisan como fundamentales para que un cliente sea atendido como Pyme Preferente en el segmento.
- La creación de nuevos flujos de validación, que permitirán reducir reprocesos y mejorar la eficiencia.
- La delimitación en la periodicidad con la que se pueden realizar las solicitudes de adición y retiro.
- El número de solicitudes que se pueden radicar en el mes.

El nuevo protocolo y política fue diseñado en coherencia con las normas de la gestión de la calidad, en especial con los criterios de estandarización y mejora continua, garantizando la integridad, transparencia y confiabilidad del proceso. En términos estratégicos, esta actualización representó un avance hacia la consolidación de un modelo de atención más eficiente, trazable y centrado en el cliente, que suma valor a los objetivos estratégicos y tácticos de la organización.

Objetivo Específico 3

Definir requerimientos de mejora e integración en las principales herramientas tecnológicas que soportan el Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia.

La definición y ejecución del objetivo 3 del proyecto fue consecuencia directa y necesaria tras el desarrollo del objetivo anterior: la actualización de la política y protocolo del Proceso de Adiciones y Retiros.

Los ajustes tácticos hechos al proceso y que quedaron plasmados en las definiciones y lineamientos de la política, se convirtieron en un requerimiento técnico de mejora para las principales herramientas que soportan operativamente la ejecución del proceso.

El Anexo 3 corresponde a un documento que define los principales requerimientos de mejora para dichas herramientas y que quedó en manos del equipo de Estrategia de Clientes Pyme, para que en la continuidad del mantenimiento de los procesos del día a día, desplieguen y materialicen la revisión y ajuste técnico del Power Apps de Gerenciamiento, la lista de SharePoint de la Matriz de Gerenciamiento y el tablero en Power Bi del Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento.

La materialización de dichas mejoras permitirá que la propuesta de mejora se consolide en la gestión diaria del proceso, que apoyado en los Sistemas de Información General y la ejecución operativa, consolida necesidades del equipo comercial, información esencial de los clientes e insights de valor táctico e incluso estratégico para el segmento Pyme.

Esto quiere decir que el documento tendrá valor pragmático en el proceso y el equipo en la medida en que se ejecute y materialice.

Sin perjuicio de lo anterior, hay que decir que los requerimientos de mejora, que se constituyen en elementos de nivel técnico y operativo del proceso, plasmaron la necesidad táctica de los lineamientos hechos en la política, puesto que fueron fruto de la analítica, la gestión comercial y de la tarea estratégica.

En este sentido, el punto de partida para el desarrollo del objetivo fueron los ajustes puntuales hechos en la política de Gerenciamiento, representados en la tipificación de causales y la documentación y activación de protocolos alineados con la gestión comercial.

Estos ajustes se identificaron, se listaron y se clasificaron en función del tipo de solicitud, y finalmente se particionaron de acuerdo a la herramienta técnica que podía soportar el ajuste. Así, para cada herramienta y cada tipo de ajuste táctico las consideraciones y necesidades evidenciadas fueron las siguientes:

Power Apps “Novedades de Gerenciamiento”: Esta herramienta es el medio de radicación de las solicitudes de ingresos y retiros por el flujo de Excepciones, y a su vez, la herramienta de respuesta para las solicitudes radicadas por el equipo comercial.

La nueva tipificación de causales para los ingresos y retiros de clientes al Gerenciamiento y la precisión en los documentos adjuntos de soporte para la solicitud de estas, se convirtieron en el ajuste central de la herramienta. Con el objetivo de mejorar la eficiencia en revisión de los casos radicados por el equipo, y el posterior tratamiento de los datos resultantes del proceso, se ajustó la tipificación de causales en el Power Apps.

Sumado a este ajuste, quedó definida la necesidad de acompañar con mayores interacciones la herramienta con puntos de chequeo, donde se le recuerde al usuario de la herramienta, que para cada causal existe un requisito documental que se debe adjuntar en el Power Apps cuando se radique la solicitud. Así, por ejemplo, si la causal exige un Visto Bueno por parte de un cargo jerárquico, que al seleccionar la causal correspondiente, la herramienta le indique que se requiere adjuntar dicho VoBo.

Con estos ajustes puntuales se espera que la tasa de rechazo por ausencia de documentación requerida disminuya, y que la construcción de los informes del proceso sea más estructurada y permita organizar y consumir la información con mayor grado de confiabilidad y orden, que se traducirá en insumo para la toma de decisiones estratégicas en el segmento.

Lista de SharePoint “Matriz de Gerenciamiento”: Esta herramienta es el canal de radicación de las solicitudes por el Proceso Tradicional, que es gestionado por otra área independiente a Estrategia de Clientes.

Así como en el primer objetivo del proyecto, cuyo resultado de caracterización condujo a la necesidad de ampliar la mirada del proceso, unificando la data de ambos flujos, el Tradicional y el de Excepciones, en el objetivo 4 se vio la necesidad de impactar el Proceso Tradicional de manera técnica con las mejoras definidas para la lista de SharePoint.

El ajuste central de esta herramienta se definió en función de la misma tipificación de causales, que hasta el momento no se discriminaba en las solicitudes de ingresos y

retiros. Aunque fue un ajuste elemental, la construcción en los informes del proceso se disminuirá en un 30%, al contar con una data estructurada que tipifique cada solicitud de ingreso o retiro con una causal y definición puntual. El sólo hecho de relacionar estas variables ofrecerá información valiosa al equipo, que hasta antes era desconocida.

Finalmente, *el Tablero en Power Bi “Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento”*. Este tablero es una herramienta de visualización que permite condensar los datos resultantes del proceso, que procesados y consumidos de manera estratégica se convierten en información de valor para el segmento.

El ajuste central a la herramienta fue unificar en el tablero ambos flujos, puesto que, hasta el momento sólo se consumía información del Proceso de Excepciones. Para unificar ambos flujos se hizo necesario construir un informe para consolidar los datos de las solicitudes radicadas por el Proceso Tradicional. Con los datos de la Lista de SharePoint, la información de la Base Pyme y el Informe Comercial del área que administra el Proceso Tradicional se configuró, construyó y dejó desplegado el procedimiento para construir el informe conjunto del proceso mes a mes. Con sólo ese ajuste se logró ampliar la visión del modelo Preferente al tener ambas miradas: la Tradicional y la de Excepciones.

El procesamiento de toda la data permitió generar insights valiosos que se convirtieron en elementos de revisión para la mejora continua del proceso y el mantenimiento del modelo de atención.

En el proceso de ajuste de esta herramienta se habla en función de resultados reales, dado que el requerimiento técnico mencionado anteriormente sí se materializó, y su

efectividad se constató con información de valor extraída del proceso. El Anexo 4 reúne un paquete de reportes mensuales del proceso, que validan los resultados que se presentan, y que reflejan la efectividad de un ajuste técnico cuando se conecta con las decisiones tácticas de un proceso organizacional. Asimismo, se presenta el Anexo 5 que muestra el informe construido con los datos del Proceso Tradicional.

Unido al ajuste central, se definieron otros ajustes técnicos relacionados con las diferentes variables que se conjugan en el informe, para que al ingestarse un número mayor de estas, se puedan establecer más relaciones, y que con ellas se permita concretar una caracterización más clara de la información de los clientes que ingresan y se retiran del Gerenciamiento. Esto contempla ajustes técnicos en el tablero tales como: fórmulas DAX, generación de gráficos que tracen la historicidad del proceso y variables financieras, de riesgo y de experiencia del cliente.

Estas definiciones conjuntas alineadas con lo operativo y lo táctico se convertirán en mejoras significativas para la gestión del proceso y la consolidación de información valiosa para el segmento Pyme.

Objetivo Específico 4

Identificar tendencias y referentes de modelos de atención preferente en la banca, para generar recomendaciones que fortalezcan la propuesta de mejoramiento.

El desarrollo del objetivo estuvo orientado bajo una mirada más estratégica que táctica y operativa, puesto que se centró en identificar tendencias, enfoques conceptuales y referentes relevantes en modelos de atención preferente en la banca, que sirvieran como

insumo para fortalecer la propuesta de mejoramiento. A diferencia de los objetivos anteriores, que se enfocaron en la caracterización, el ajuste normativo y la mejora operativa del proceso, el objetivo cuarto se encaminó en ampliar la mirada hacia escenarios futuros, emergentes y de referencia en la banca regional e internacional, apoyados en la mira técnica de la prospección organizacional, como herramienta de innovación de procesos.

Estas recomendaciones se generaron a partir de la revisión de literatura y rastreo de sitios web hechos, y se consolidaron como hallazgos de valor para la propuesta y la mirada prospectiva del segmento Pyme y del modelo de Gerenciamiento.

Se revisaron, organizaron y compararon con análisis de matrices cruzadas 10 documentos científicos, específicamente tesis, proyectos e informes de grado, de los cuales, la mitad tienen una publicación inferior a 2 años. La mayoría de ellos son documentos latinoamericanos, sin embargo se rastrearon 2 dos publicados fuera de la región, uno en California y el otro en Londres.

Para apoyar la revisión, se rastreó el sitio web de JPMorgan & Chase Co., el banco más grande de Estados Unidos y una de las mayores empresas financieras del mundo, y también el banco Itaú Unibanco, que es el banco privado más grande de Brasil y de Latinoamérica en términos de valor de mercado. Este rastreo tuvo el objetivo de identificar menciones y relaciones de la forma en la que ambas entidades establecen y consolidan sus relaciones comerciales con las empresas que demandan sus servicios.

Con toda la información revisada y organizada, los principales aportes prospectivos y referenciales hallados son los que siguen a continuación.

Uno de los hallazgos transversales en toda la documentación estructurada fue que el modelo de Gerenciamiento, que en la literatura es nominado con el anglicismo *relationship management*, se consolida como uno de los elementos tácticos que utilizan las entidades bancarias y financieras, para que, alrededor de un ejecutivo de cuenta, quien se convierte en el eje articulador del modelo, actuando como asesor estratégico, integrador de soluciones y canal de confianza entre el banco y la empresa, se puedan lograr los objetivos de primer orden, que para el caso de Bancolombia serían la lealtad y fidelidad de los clientes y la solidez financiera.

En este primer elemento y hallazgo, la principal recomendación se centra en la necesidad y tarea de garantizar que las carteras de clientes atendidos mediante un modelo de Gerenciamiento, realmente sí estén conformadas por los clientes de mayor valor y rentabilidad, para lo cual se hace indispensable la continua revisión y mantenimiento de dichas bases con acciones operativas, tácticas y estratégicas. En este escenario, el apoyo en la analítica, y específicamente en la inteligencia de negocios, favorecerá la construcción y consolidación de información de mucho valor para el segmento y su evolución.

El valor estratégico de la segmentación, que tradicionalmente se ha considerado como una tarea de apoyo para las estrategias de comunicación, mercadeo y atención, debe migrar a consideraciones más dinámicas, donde se utilicen criterios más disruptivos y emergentes, y no las variables tradicionales de tamaño y estructura de negocio, ventas, indicadores financieros, sino variables que permitan conocer con mayor profundidad el perfil y comportamiento del cliente.

Para este enfoque estratégico en la segmentación, que redundará en una selección más fina y de orden estratégico en la asignación de los modelos de atención para cada cliente, las organizaciones y equipos de estrategias deberán fortalecer habilidades y competencias en antropología del consumidor, uso de la inteligencia artificial generativa y en el cuidado, mantenimiento y evolución de las herramientas que consolidan uno de los insumos más importantes para una organización: la información de sus clientes; para este propósito, las *customer relationship management*, que tienen un enfoque conceptual en los modelos de atención de la banca moderna, al ser concebidos como un modelo integral de gestión de relaciones que articula personas, procesos, datos y tecnología para maximizar el valor del cliente.

Sin duda alguna, *la automatización y digitalización de negocios* es un camino obligado por el que debe transitar una empresa que quiera generar valor y sostenerse en el tiempo y en el mercado. Para el caso de las empresas que prestan servicios, y más específicamente servicios financieros, la automatización y digitalización se constituyen en pilares fundamentales para garantizar eficiencia, confiabilidad y escalabilidad en sus procesos.

Esto resulta fundamental en la medida en que la escasa automatización genera reprocesos, errores administrativos, tiempos de respuesta prolongados y deterioro de la experiencia tanto del cliente como del equipo comercial. Asimismo, cuando la carga operativa empieza a ocupar más capacidad de tiempo, el porcentaje de este, destinado a la tarea estratégica se disminuye, lo que finalmente, se trasladará en la pérdida de valor de las acciones desplegadas por un equipo de estrategia e inteligencia comercial.

Otro de los hallazgos relevantes de la revisión fue el posicionamiento de *la experiencia del cliente* como un elemento central del modelo de atención. Un cliente satisfecho con el relacionamiento comercial que le ofrece el banco, podrá asegurar y garantizar relaciones de confianza sostenidas en el largo plazo. Como consecuencia, resulta categórico el despliegue de acciones y estrategias encaminadas a que el indicador del Net Promoter Score de los clientes sea favorable y hable del valor real que tienen los modelos de atención cuando tienen la capacidad de leer las verdaderas necesidades del cliente y transformarlas en soluciones.

Algo que llamó la atención, fue que en la revisión realizada, la experiencia del cliente no fue conceptualizada sólo en la figura del cliente externo, es decir las empresas, sino que se construyó desde una mirada integral, haciendo mención y relación tanto del cliente interno como del cliente externo. En este caso, el cliente interno entendido como el equipo comercial conformado por ejecutivos comerciales y de cuenta.

Así las cosas, la experiencia comercial no sólo se debe garantizar, medir y monitorear con el cliente externo, sino también con el interno. Un equipo comercial escuchado, atendido y formado, encaminará la acción y la gestión del día a día en una praxis estratégica, ganando agudeza y criterio comercial que le permita leer oportunidades comerciales y de negocio, y que le garantice estar en la capacidad para ofrecer y sumar valor al ciclo y estructura de negocio de los clientes que atiende en el Gerenciamiento.

Esa formación debe tener criterios y elementos temáticos centrados en la inteligencia de negocio, el mercadeo relacional, el dominio y conocimiento del negocio financiero y el comportamiento del consumidor; para que se logre destinar más capacidad a

la formación es esencial que la carga operativa del equipo sea mínima, permitiendo que la mayor parte de esta sea soportada por la automatización y digitalización de los procesos. Esto permitirá que los ejecutivos concentren su esfuerzo en actividades de alto valor agregado, como la asesoría estratégica, la profundización comercial y la gestión proactiva del portafolio.

Un equipo comercial de alta cualificación está capacitado para actuar comercialmente bajo un modelo de Gerenciamiento más proactivo que reactivo, que le permita tener la habilidad de anticipar necesidades y leer oportunidades de negocio, acciones clave para la rentabilidad y generación de valor en el segmento.

De cara al rastreo que se hizo de los Sitios Web de dos entidades bancarias líderes del mercado financiero en la región y el mundo, los elementos de conclusión son más limitados y genéricos. Esto es consecuente con la visión, que concibe a los modelos de atención como parte de la ventaja competitiva que puede establecer una empresa del mercado, al posicionar el relacionamiento que tiene con sus clientes, como una oferta de valor dentro del negocio.

Pese a esto, algunos particulares rastreos permitieron constatar que la especialización en las soluciones que ofrece una organización a las necesidades de sus clientes, es una de las acciones a las que más foco estratégico le asignan sus directivos. Esto contrasta perfectamente con la idea de que la satisfacción de los clientes se relaciona directamente con la capacidad que tiene la entidad de ofrecer soluciones inteligentes y especializadas para afrontar los retos presentes en todo el ciclo de negocio de cada empresa y cliente de la cartera comercial.

En Itaú Unibanco se observaron elementos tendientes a la automatización de los servicios y a la agilidad en la respuesta de las necesidades empresariales de los clientes, mientras que en JP Morgan se evidenciaron claramente esfuerzos en la especialidad del negocio; para la entidad, la principal oferta de valor para sus clientes es la capacidad de atender sus necesidades de la manera más especializada, técnica y estratégica posible.

Grosso modo, este rastreo permitió concluir algo claro: *los modelos de atención preferente del futuro combinarán relaciones humanas (ejecutivo de cuenta, asesor estratégico) con decisiones respaldadas por datos, automatizaciones y plataformas tecnológicas integradas.*

De esta manera, los hallazgos encontrados en la revisión y rastreo documental efectuados se unieron con la mirada y visión del modelo de Gerenciamiento del segmento Pyme de Bancolombia, permitiendo dejar recomendaciones específicas y puntuales al equipo de Estrategia de Clientes, alineadas con las necesidades reales del equipo y la gestión comercial; estas recomendaciones quedaron plasmadas en el Anexo 6.

Con todo, resulta interesante precisar como punto final, que una característica y elemento central de los procesos organizacionales es la mejora continua, la cual permite que los objetivos y premisas estratégicas encaminen el proceso a la eficiencia, a la consecución y alcance de metas organizacionales y a la generación de valor empresarial.

En este sentido, las recomendaciones dejadas al equipo, si se apoyan con la tarea estratégica y la inteligencia comercial, harán que el Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento sea más eficiente, táctico y alineado con las necesidades reales de los clientes Pyme, con el objetivo de que se cumpla la premisa del modelo: gerenciar las Pymes más grandes y con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad para el segmento y el banco.

Conclusiones

El diagnóstico inicial del proyecto permitió identificar la principal problemática evidenciada en el equipo de Estrategia de Clientes, gracias a los hallazgos recabados en esa etapa de inicio; tales, permitieron afirmar que el Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento presentaba ineficiencias operativas, tecnológicas y estratégicas, lo que repercutía, entre otras, en el incremento de reprocesos y carga administrativa para el equipo comercial, retrasos en la atención de solicitudes en el proceso, afectación en la experiencia del cliente y poco aprovechamiento de la analítica resultante del proceso, como fuente de inteligencia comercial y apoyo para la toma de decisiones.

Partiendo de esta problemática se definió, desarrolló y ejecutó un plan de mejoramiento al proceso, que permitió dar respuesta a las necesidades del segmento, del modelo de atención y del equipo Pyme en las gestiones comerciales del día a día.

El plan se caracterizó desde el comienzo por buscar la integración de los flujos que componen el proceso, para que, a partir de allí, las mejoras que se materializaran dieran cuenta de la integridad y visión global del proceso, que hasta el momento estaba limitado al flujo de Excepciones.

En este sentido, el principal logro del plan y del proyecto fue unificar la visión del proceso, consolidando información, actores, definiciones y lineamientos, para hacer del proceso central del Modelo de Atención Preferente un insumo valioso para la toma de decisiones estratégicas.

Apoyado en este logro neurálgico, la intervención procesual, técnica, de soporte y estratégica realizada en el proceso, permitió encaminar el plan a una concretización de oportunidades de mejora, tendientes a optimizar los elementos de operatividad en el proceso, además de mejorar las herramientas tecnológicas de soporte y alinear las necesidades del segmento y la gestión comercial del día a día, plasmando definiciones, lineamientos y protocolos en la política del proceso.

Toda esta consecución de tareas, actividades y objetivos encaminados al cumplimiento del propósito del proyecto también requirió una estrategia de comunicación en su etapa final, para movilizar la nueva política con el equipo comercial del segmento. Con este despliegue integral, el proyecto llegó a su culmen y finalización dentro del plazo definido en los recursos temporales del planteamiento.

Dadas las consideraciones anteriores, se puede precisar en términos generales que los resultados del proyecto se expresan en las siguientes afirmaciones: mejoras operativas en la gestión del proceso semanal, mayor aprovechamiento de los datos resultantes del proceso, evolución digital de las principales herramientas que lo soportan, definiciones y protocolos alineados con la visión estratégica del segmento y del modelo y recomendaciones de valor táctico, estratégico y prospectivo para el equipo de Estrategia.

Finalmente, hay que decir que las mejoras ejecutadas en el proceso se respaldarán en el corto y mediano plazo mediante cifras y KPI's que hablen de la eficiencia del proceso, tales como: reducción en la tasa de rechazo, equilibrio en la capacidad de gerenciamiento del equipo, balance positivo entre los movimientos de adiciones y retiros, aumento del indicador de experiencia del cliente, sistema de alertas del comportamiento del

proceso, disminución en la actividad del flujo de Excepciones y menos errores en las bases de gerenciamiento.

Estas mejoras realizadas y resultados obtenidos consolidarán al proceso en eficiencia operativa, tecnológica y visión estratégica, para posicionarse como la mejor oferta de valor que tiene el segmento Pyme para ofrecerle a sus clientes.

Recomendaciones

Considerando la temporalidad del proyecto, el planteamiento y desarrollo del plan de mejora tuvo un alcance de 6 meses, que limitó el despliegue de otros frentes y acciones de trabajo, que fortalecerían más aún la propuesta de mejoramiento.

Bajo esta premisa, uno de los anexos del proyecto recopila y consolida las recomendaciones de continuidad para el equipo de Estrategia, con el fin de darle desarrollo a las siguientes fases del plan y consolidar el Proceso de Adiciones y Retiros al Gerenciamiento en términos de eficiencia, soporte y valor estratégico para el segmento Pyme.

La principal acción de continuidad para el proceso será el mantenimiento de los elementos que lo constituyen, es decir, actores, flujos, políticas y protocolos, para que siempre esté alineado con la gestión comercial del día a día, y con las dinámicas que no pocas veces impone el mercado.

Garantizar que el proceso opere con eficiencia y visión es el escenario ideal para que el equipo esté dirigiendo sus esfuerzos en pensar el proceso y el modelo de atención en términos de valor táctico mucho más que operativo.

Unido a ellos, dos frentes indispensables que deben accionarse con prontitud son: primero, la intervención técnica al Proceso Tradicional, de manera que, la consonancia entre ambos flujos del proceso sea cada vez más precisa y unificada; y segundo, la puesta en marcha de la evolución de las herramientas tecnológicas que soportan el proceso, para que las mejoras hechas en la política conversen transaccionalmente con estas últimas.

En todo caso, un elemento transversal de recomendación - más allá del plan mejora ejecutado, y que se alinea con la revisión de literatura realizada, el apoyo científico de las ciencias administrativas y las tendencias del mercado – es que un área de estrategia de clientes, y aún más, un equipo de modelos de atención debe garantizar que el relacionamiento del cliente con la organización sea el más satisfactorio y de primera recomendación para estos.

Esto implica de manera categórica que la tarea central de un equipo de este tipo esté permeada por particulares como el diseño, la definición, la analítica comercial, la lectura del mercado y las dinámicas de negocio, el comportamiento y antropología del consumidor, inteligencia de negocios, el mercadeo relacional, entre otros; lo anterior supone, que si un proceso operativo y de soporte no es eficiente, la capacidad del equipo se moverá hacia el soporte técnico y rezagará la tarea táctica y estratégica.

Así las cosas, la visión y la estrategia son el foco de las acciones de un equipo cuyo principal activo son los clientes, por lo cual, la tarea central debe estar direccionada a todo aquello que aumente la experiencia del cliente, que no se logra ni se sostiene en el largo plazo con decisiones operativas sino estratégicas.

Referencias

- Álvarez, B. E. Á. (2010). *La gestión de la innovación en las grandes empresas*. Lupa empresarial.
- Alzate Pallares, M. E (2025). *Plan de mejora y automatización para el proceso de compras en la empresa Prointimo S.A.S.* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, El Carmen de Viboral, Colombia.
- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [Acopi]. (2024). *Encuesta de Desempeño Empresarial*.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. [Anif]. (2024). *Retos y oportunidades de las Pymes*.
- Ayala Ocampo, A. (2025). *Análisis y mejora de los procesos logísticos en el alistamiento de vehículos nuevos: Reducción de inconformidades y tiempos de espera*. [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship marketing*. American Marketing Association, 25–28.
- Buitrago Vásquez, S. (2024). *Propuesta para disminuir reprocesos en el área de Payroll Tax de la empresa Solvo utilizando herramientas de inteligencia de negocio*. Semestre de Industria. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Caddy, I., & Helou, M. (2007). *Supply chains and their management: Application of general systems theory*. Journal of Retailing and Consumer Services, 14, 319-327. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2006.12.001>.
- Cassidy, J., & Cresswell, A. (1997). *Information systems for management*. Prentice Hall.
- Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. (1991). *Marketing relacional: la integración del servicio al cliente de calidad y el marketing*.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia. [Confecámaras]. (2024). *Estudio de Dinámica Empresarial*.
- Cooper, R. G. (1990). *Stage-gate systems: A new tool for managing new products*. *Business Horizons*, 33(3), 44–54. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(90\)90040-I](https://doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-I)

- Escorsa, P., & Valls, J. (2005). *Gestión de la innovación tecnológica*. Alfaomega.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1997). *Universities and the global knowledge economy: A triple helix of university-industry-government relations*. Pinter.
- Florián, O., Suarez, B., Diaz, D., Obando, S., & Florián-Sánchez, O. (2022). *Gestión por Procesos para la Satisfacción del Cliente en una Empresa Mype de Servicios*. 2nd LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development. <http://dx.doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.50>
- Gálvez Erazo, N. G. (2024). *Propuesta de mejora de procesos en atención al cliente de PROINDUPET CÍA. LTDA en el año 2024*. [Trabajo de grado profesional]. Escuela de Posgrados Newman, Tacna, Perú.
- Green, F. (2006). *Six-Sigma and the Revival of TQM*. Total Quality Management & Business Excellence, 17, 1281 - 1286. <https://doi.org/10.1080/14783360600753711>
- Greinke, G. (2025, 17 mayo). *TQM: Diferenciación con QM, principios y consejos de aplicación*. <https://www.gbtec.com/es/recursos/tqm/>
- Grönroos, C. (1994). *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing*. Management Decision, 32(2), 4–20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Gordon, A., Ramic, M., Rohrbeck, R., & Spaniol, M. (2020). *50 Years of corporate and organizational foresight: Looking back and going forward*. Technological Forecasting and Social Change, 154, 119966. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119966>.
- Guizzardi, G., Guarino, N., & Almeida, P. (2016). *Business Process Management. Business & Information Systems Engineering*, 58, 1 - 6. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-45348-4>.
- Gummesson, E. (1997). *El nuevo marketing: desarrollo de relaciones interactivas a largo plazo*. Planificación a largo plazo, 20 (4), 10-20.
- Herrera Rivera, A. (2025). *Mejoramiento de los procesos de gestión de almacenes en las centrales hidroeléctricas del Oriente Antioqueño (San Carlos, Jaguas, Calderas) en ISAGEN*. [Informe de práctica]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Recuperado de <https://www.iso.org/standard/62085.html>.

- Johnson, R., Kast, F., & Rosenzweig, J. (1964). *Systems Theory and Management. Management Science*, 10, 367-384. <https://doi.org/10.1287/MNSC.10.2.367>.
- Knight, C., & Silk, D. (1990). *Management information systems: Concepts and cases*. McGraw-Hill.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.
- Krugman, P. (2012). *End this depression now!* WW Norton & Company.
- Laudon, K. C., Laudon, J. P., & Alegre, S. C. (2012). *Sistemas de información gerencial (Vol. 12, p. 68)*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Levitt, T. (1983). *Marketing Imagination: New*. Simon and Schuster.
- Lucey, T. (1989). *Management information systems* (5th ed.). DP Publications.
- Näslund, D. (2008). Lean, six sigma and lean sigma: fads or real process improvement methods? *Business process management journal*, 14(3), 269-287.
- Mathar, R., Alirezai, G., Balda, E., & Behboodi, A. (2020). *Introduction. Fundamentals of Data Analytics*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56831-3_1.
- Mersha, T. (1990). Enhancing the customer contact model. *Journal of Operations Management*, 9, 391-405. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(90\)90162-7](https://doi.org/10.1016/0272-6963(90)90162-7).
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa [Merco]. (2025, 26 de febrero). *Bancolombia lidera de nuevo en 2024 el ranking de Responsabilidad ESG Colombia*.
- Oakland, J., Oakland, R., & Turner, M. (2020). *Process management. Total Quality Management and Operational Excellence*. <https://doi.org/10.4324/9781315561974-14>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3.^a ed.). OCDE-Eurostat.
- Orozco Guillen (2023). *Propuesta De Mejora Para El Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal En La Empresa Tintatex S.A.* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, El Carmen de Viboral, Colombia.
- Patiño Guerrero (2023). *Modelo de mejora del proceso de gestión de servicios del área de TI de la compañía Mineros S.A y sus filiales*. [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Pouvreau, D., & Drack, M. (2007). *On the history of Ludwig von Bertalanffy's "General Systemology", and on its relationship to cybernetics*. International Journal of General Systems, 36, 281 - 337. <https://doi.org/10.1080/03081070601127961>.

Rojas Taborda, D. (2022). *Diseño e implementación de un tablero analítico para optimización de toma de decisiones en el área de Despachos Del Grupo GCO*. [Semestre de industria]. Universidad de Antioquia, Medellín UdeA.

Salamanca, DCS, Vásquez, DM, & Cuesta, DTG (2011). *Mejora al proceso "Servicio de atención al ciudadano y al operador" en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Signos: Investigación en sistemas de gestión, 3 (2), 95-106.

Salazar Reyes, R. J. (2025). *Propuesta de mejoramiento de la calidad para los procesos productivos críticos de la empresa Griconfex: análisis de control de inventarios y control estadístico de procesos en la empresa Griconfex*. [Trabajo de grado profesional]. Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.

Shaw, D., Holland, C., Kawalek, P., Snowdon, B., & Warboys, B. (2007). *Elements of a business process management system: theory and practice*. Bus. Process. Manag. J., 13, 91-107. <https://doi.org/10.1108/14637150710721140>.

Sarria-Yépez, M., Fonseca-Villamarín, G., & Bocanegra-herrera, C. (2017). *Modelo metodológico de implementación de Lean Manufacturing*. EAN, 83, 51–71. <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1825>

Tabares, D. (2023). *Implementación de herramientas de mejoramiento de los procesos de entregas rápidas para la alineación estratégica con los usuarios del proyecto "Nutresa Express" en Medellín, Antioquia*. [Semestre de industria]. Universidad de Antioquia, Medellín UdeA.

Thierauf, R. J. (1984). *Systems analysis and design with applications*. Reston Publishing Company.

Vargas-Crisóstomo, E., & Camero-Jiménez, J. (2021). *Aplicación del Lean Manufacturing (5s y Kaizen) para el incremento de la productividad en el área de producción de adhesivos acuosos de una empresa manufacturera*. Industrial Data, 24(2), 249–271. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.19485>

Varghese, A., Joseph, C., Binoy, M., Jacob, R., & Joseph, A. (2023). *Unleashing the Power of Data Analytics: A Pathway to Insightful Decision-Making*. *International journal of engineering technology and management*.

sciences. <https://doi.org/10.46647/ijetms.2023.v07i04.057>.

Zahra, S. (2021). *Organizational processes as foundations of dynamic capabilities*. <https://doi.org/10.4337/9781839104145.00065>.