

UNA BANCA PENSADA PARA LAS PERSONAS



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA

Andrés Duque Márquez
Eduardo Guacaneme Pineda
Sebastián León Pérez

Editores

Aso
Ban
Caria

90
Años

Acercando la
Banca a los
Colombianos

UNA BANCA PENSADA PARA LAS PERSONAS

ANDRÉS DUQUE MÁRQUEZ
EDUARDO GUACANEME PINEDA
SEBASTIÁN LEÓN PÉREZ

Duque Márquez, Andrés

Una banca pensada para las personas / Andrés Duque Márquez, Ramón Eduardo Guacaneme Pineda, Sebastián León Pérez - Bogotá: Universidad Sergio Arboleda ; Asobancaria, 2026.
192 p.

ISBN: 978-628-7730-46-5 (rústica)

ISBN: 978-628-7730-47-2 (.pdf)

1. Servicios financieros – Colombia 2. Bancos - Servicio al cliente - Colombia 3. Mercadeo bancario - Colombia I. Guacaneme Pineda, Ramón Eduardo II. León Pérez, Sebastián

332.1709861 ed. 22 CDD

Una banca pensada para las personas

Universidad Sergio Arboleda

ISBN: 978-628-7730-46-5 (rústica)

ISBN: 978-628-7730-47-2 (.pdf)

Prólogo:

Jonathan Malagón González

Introducción:

Eduardo Guacaneme Pineda

Editores

Andrés Duque Márquez

Eduardo Guacaneme Pineda

Sebastián León Pérez

Autores

Gabriel Vallejo López, Silvia Arias Ramírez,
Angélica Prieto Botero, Sofía Cardenas Rueda,
Laura Carolina Cardona Mesa, Yohana Mojica
Ramón, Carolina León Hincapié, María Antonia
Parra Giraldo, Gina Rodríguez Alejo, Diana Silva
Mojica, Mario Botina Tovar, Yuliana Pregonero
León y Sebastián León Pérez.

Primera edición: julio de 2026

Edición:

**Fondo de Publicaciones Universidad
Sergio Arboleda**

Queda prohibida toda reproducción, por cualquier medio, sin previa autorización escrita del editor. El contenido del libro no representa la opinión de la Universidad Sergio Arboleda y es responsabilidad de los autores.



**UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA**

Producción Editorial:
ECOE Ediciones

Universidad Sergio Arboleda
Calle 74 N.º 14-14
Teléfono: (601) 325 7500, ext. 2476
www.usergioarboleda.edu.co
Bogotá D. C.

Asobancaria

Jonathan Malagón González
Presidente

Alejandro Vera Sandoval
Vicepresidente Técnico

Andrés Duque Márquez
**Director de Operaciones, Seguridad
y Experiencia**

Editores

Andrés Duque Márquez
Eduardo Guacaneme Pineda
Sebastián León Pérez

**Corrección de
estilo**

Oscar Andrés Díaz Vásquez

Carátula

Santiago Penagos Cañon
Gissella Vargas Cardenas

**Diseño
y diagramación**

Magda Rocío Barrero

Impresión

Carvajal Soluciones de
Comunicación S.A.S. Carrera 69 #15-24

CONTENIDO

Prólogo

Jonathan Malagón González

XI

Introducción

Eduardo Guacaneme Pineda

XIII

Sección 1. Por qué la experiencia importa

1

Capítulo 1

3

Experiencia, servicio y hospitalidad: el poder de las personas en la transformación del sector financiero

Gabriel Vallejo López

Sección 2. Dónde estamos hoy y por qué no es suficiente

21

Capítulo 2

23

La experiencia del cliente en Colombia: avances, brechas y retos pendientes

Silvia Arias Ramírez, Angélica Prieto Botero,
Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia

Capítulo 3

47

Cuando la experiencia se convierte en estrategia: el futuro del sector financiero centrado en las personas

Sofía Cárdenas Rueda

Sección 3. Diseñar para humanos 59**Capítulo 4 61**

Ciencias del comportamiento aplicadas a la experiencia del cliente financiero

Laura Carolina Cardona Mesa

Capítulo 5 81

Experiencia del cliente en el Banco de Bogotá: una mirada evolutiva hacia la creación de valor

Yohana Mojica Ramón, Carolina León Hincapié

Sección 4. Cuando la experiencia se vuelve negocio 103**Capítulo 6 105**

De la escucha a la creación de valor

María Antonia Parra Giraldo

Sección 5. La experiencia en acción 137**Capítulo 7 139**

La mejor posventa es aquella que no se necesita

Gina Rodríguez Alejo, Diana Silva Mojica, Mario Botina Tovar

Capítulo 8 161

Cuando la experiencia es de todos y de nadie

Yuliana Pregonero León, Sebastián León Pérez

Acerca de los autores 187

PRÓLOGO

La experiencia del cliente llegó a la agenda estratégica del sector financiero colombiano para quedarse, no como una tendencia de gestión ni como una respuesta a la presión regulatoria, sino como una convicción que la banca ha incorporado a su forma de operar, de decidir y de medir su propio desempeño. Este libro es una evidencia de eso.

Reunir en un solo ejemplar las voces de quienes lideran la transformación de la experiencia en Colombia no es un ejercicio editorial; es un acto de inteligencia colectiva. Porque los escenarios que atraviesa el sector hoy: la homogenización de los productos, la aceleración digital, la entrada de nuevos competidores y las crecientes expectativas de los clientes, no tienen una respuesta en una sola organización ni en una sola disciplina. La respuesta está en la suma de aprendizajes que solo es posible construir cuando el sector se mira a sí mismo con honestidad y comparte lo que ha aprendido.

Colombia ha recorrido un camino significativo. La inclusión financiera es prácticamente universal, los canales digitales concentran hoy la mayor parte de las operaciones y la infraestructura tecnológica del sector está a la altura de los estándares internacionales más exigentes. Pero ese progreso no solo se evidencia en acceso y tecnología, también se observa en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. La experiencia que reciben los colombianos al interactuar con su banco también ha mejorado. En la última década, las quejas por cada 100 000 operaciones

se redujeron de 20 a 8, una caída de más del 50 % que refleja una transformación en la manera en que el sector concibe su relación con el cliente.

No obstante, estos avances implican ahora una nueva exigencia: desarrollar experiencias cada vez más personalizadas y sin fricciones que estén a la altura de las expectativas de un usuario cada vez más informado, conectado y exigente.

Responder a ello exige un cambio de perspectiva. La experiencia del cliente no debe ser tratada como una función de soporte o como un indicador más en el tablero de gestión. Debe convertirse en un criterio estratégico, como el lente desde el cual se diseñan los productos, se estructuran los procesos, se forman los equipos y se toman las decisiones de inversión.

Este libro muestra que ese cambio ya está ocurriendo. Lo están liderando equipos que han aprendido a conectar la voz del cliente con los resultados del negocio, a usar la inteligencia artificial como amplificador del criterio humano y no como su sustituto y a entender que la mejor experiencia no es la que impresiona, sino la que resuelve. Que el mejor servicio al cliente es, en última instancia, el que no tiene que ocurrir, porque los procesos funcionan, la comunicación es clara y el cliente no tiene motivo para quejarse.

El sector financiero colombiano tiene la oportunidad concreta de convertirse en referente regional de gestión estratégica de la experiencia. El conocimiento, las capacidades y los casos de éxito están. Lo que este libro aporta es la articulación de todo ello en un lenguaje común y accionable.

Espero que la lectura de este libro inspire decisiones, que esas decisiones se traduzcan en experiencias y que esas experiencias fortalezcan la confianza que el sistema financiero necesita para cumplir su propósito más importante: mejorar la vida de los colombianos.

Jonathan Malagón
Presidente de Asobancaria

INTRODUCCIÓN

El sistema financiero colombiano experimenta una transformación sin precedentes. La masificación de los canales digitales, la entrada de nuevos jugadores y la adopción de tecnologías de frontera han reconfigurado radicalmente la forma en que los colombianos acceden, usan y se relacionan con sus productos y servicios financieros.

Hoy, el 97 % de los colombianos cuenta con al menos un producto financiero y el 84 % de las operaciones bancarias se realizan a través de canales digitales. En este nuevo entorno, la competencia ya no se define solo por la oferta, sino por algo menos tangible pero más decisivo: la experiencia.

Esta realidad plantea la pregunta que este libro busca responder: ¿cómo construye el sector financiero colombiano experiencias ágiles, sin fricciones y que generen valor en cada interacción para sus clientes? La respuesta no es simple, tampoco es única. Este libro intenta aproximarse a ella sumando ocho miradas distintas, escritas por quienes lideran esta transformación en el sector.

Durante décadas, el servicio al cliente fue tratado como una función operativa, con un área encargada de resolver problemas, cerrar reclamos y mantener indicadores. Esa lógica está siendo reemplazada por una convicción más profunda, donde la experiencia no es un departamento, es una decisión que permea toda la organización, desde la junta directiva hasta el último colaborador que tenga contacto con el cliente.

Gabriel Vallejo lo expresa con claridad en el primer capítulo: el reto del servicio no es tecnológico, es de cultura organizacional. Las experiencias memorables no se construyen en los manuales ni en los procesos, sino en las personas. Y los datos respaldan esa convicción: los consumidores con una experiencia positiva gastan 140 % más y permanecen seis veces más tiempo con la organización.

Colombia ha construido una base sólida para la gestión de la experiencia del cliente. El 100 % de las grandes compañías declara implementar metodologías de mejora en la materia, el 90 % mide la experiencia mediante indicadores formales y el 73 % clasifica su gestión de *customer experience* (CX) como consolidada. Los marcos están, la conciencia estratégica existe y los equipos se han formado y operan exitosamente.

Pero esa base convive con brechas que revelan que aún queda camino por recorrer. Tan solo el 29 % de las organizaciones asigna un presupuesto específico a CX y apenas el 18 % mide su impacto financiero, cifras que, aunque no son exclusivas del sector financiero, resultan especialmente significativas para una industria que tiene en la confianza y la relación con el cliente su activo más estratégico. El capítulo de Silvia Arias y Angélica Prieto ofrece precisamente esa lectura: un diagnóstico riguroso que identifica dónde estamos, qué nos falta y cuál es la hoja de ruta para cerrar esa brecha.

Sofía Cárdenas relata como el sistema financiero pasó de un modelo sostenido en la cercanía física y la relación personal en oficina a la consolidación de ecosistemas digitales, finanzas abiertas y pagos inmediatos, un giro que exigió a las entidades financieras repensar no solo sus canales, sino sus procesos, sus capacidades y su forma de generar confianza. Su capítulo además, plantea que más canales y más datos no garantizan por sí solos una mejor experiencia: la interoperabilidad, la seguridad percibida y el cierre de las brechas digitales serán fundamentales.

La experiencia no puede diseñarse sin entender cómo funciona el cerebro de quien la vive. Las personas no toman decisiones financieras de forma racional únicamente, pues las emociones, el contexto y los sesgos cognitivos afectan profundamente cada interacción. Laura Cardona examina este fenómeno con rigor: la ciencia del comportamiento no busca cambiar la naturaleza humana, sino diseñar contextos donde la mejor decisión sea la más fácil de tomar.

El diseño tiene también una dimensión visual y funcional que determina si los productos se adoptan o se abandonan. Carolina León y Yohana Mojica presentan una trayectoria contundente: siete años de articulación entre *user experience* y *customer experience* que llevaron el NPS de negativo a un crecimiento del 66 %.

Los resultados hablan por sí solos. Una integración a Bre-B que no disparó las quejas, sino que mantuvo una ratio de PQRS de 1 por cada 1000 transacciones. Y

un modelo de autogestión que contiene el 35 % de las solicitudes mensuales sin incrementar la planta de personal, incluso cuando el volumen crece al ritmo natural de la expansión del banco.

Medir la experiencia no es suficiente. El desafío es convertir esa escucha en criterio de decisión. María Parra articula con precisión la evolución que el sector necesita: pasar de una lógica de satisfacción a una de monetización, donde cada mejora pueda explicarse en términos de impacto financiero.

Las cifras así lo demuestran: un cliente que vive una experiencia positiva activa sus productos en menos de siete días; uno que la vive de forma negativa puede tardar semanas o incluso no completar el proceso. A esto se suma que la cancelación rara vez ocurre de forma aislada, pues cuando un cliente abandona un producto, suele desvincularse de los demás, amplificando el impacto económico de una sola mala experiencia. El costo de perder un cliente siempre supera el de haberlo cuidado.

Gina Rodríguez, Diana Silva y Mario Botina presentan uno de los casos más poderosos del libro: la transformación del sistema de PQRS en el sistema nervioso de la experiencia del cliente. Entre 2023 y 2025, el banco redujo sus reclamos en un 32 %, alcanzó un NPS post-resolución del 64 % y desarrolló ARI, un asistente de inteligencia artificial que redujo el tiempo de evaluación de calidad de las respuestas de las PQRS de 25 minutos a 1,3 minutos con una precisión del 97 %.

Pero el hallazgo más importante no es tecnológico, es filosófico: el reclamo no es el problema, es el aviso. Por cada cliente que presenta una queja formal, entre 6 y 26 más tienen el mismo problema sin reportarlo. Las organizaciones que aprenden a leer esas señales antes de que escalen construyen una ventaja que ninguna tecnología, por sí sola, puede replicar.

El libro cierra con uno de los retos más vigentes del sector: la gestión de la experiencia del cliente cuando esta ya no depende de un solo actor. Yuliana Pregonero y Sebastián León examinan precisamente ese desafío. En el mundo de las finanzas embebidas y los ecosistemas digitales, la experiencia se construye entre múltiples partes: bancos, comercios, plataformas y aliados, y ninguna la controla por completo. Su capítulo plantea cómo diseñar experiencias coherentes, confiables y centradas en el cliente cuando la responsabilidad es compartida y los puntos de fricción pueden estar en manos de otros.

Este libro no ofrece recetas. Ofrece algo más valioso: la evidencia acumulada de quienes están construyendo, desde adentro, el sector financiero que Colombia necesita. Los ocho capítulos que siguen no están escritos desde la teoría. Están escritos desde la práctica, con datos reales, casos concretos y aprendizajes que solo se obtienen cuando se toman decisiones difíciles frente a clientes reales. Al final, todo converge en una misma convicción: la experiencia del cliente no es una iniciativa ni

un indicador, es la forma más honesta mediante la cual una organización financiera puede demostrar que cumple su propósito.

Eduardo Guacaneme

Decano PRIME Business School de la Universidad Sergio Arboleda

Sección

1

Por qué la experiencia
importa

CAPÍTULO 1

EXPERIENCIA, SERVICIO Y HOSPITALIDAD: EL PODER DE LAS PERSONAS EN LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO

Gabriel Vallejo López¹

Desde que tengo uso de razón he escuchado que el servicio al cliente es una prioridad de las organizaciones. Todos lo dicen, todos lo repiten, todos lo incluyen en sus planes estratégicos. Sin embargo, si algo he aprendido en más de 30 años dedicados a este único tema, es que, entre la declaración de intenciones y la realidad cotidiana del cliente, existe una brecha enorme, una distancia que, en muchos casos, no hemos logrado cerrar.

Tuve mi primera experiencia en el mundo del servicio en una compañía de seguros, Mundial de Seguros, cuando estaban en boga el tema de control de calidad, el Kaizen y todos aquellos métodos que se habían desarrollado, especialmente en Japón. Estados Unidos los adoptó para sus procesos de producción y, a nuestro país, llegaron los libros y los expertos a hablar del tema. Sin embargo, quien inyectó en mí esa curiosidad fue una persona que, mientras dirigía el que, en su momento, era el mejor hotel del país, el Bogotá Royal, me contó una historia extraordinaria sobre una niña de 15 años que había contratado a un fotógrafo para su fiesta y se le habían velado todas las fotos. En esa época no existía el celular, no había forma

¹ Conferencista internacional en servicio al cliente y autor de libros como *Servicio en tiempos de inteligencia artificial*, *Las dos caras del servicio*, entre otros.

de recuperar nada. Lo que hizo el hotel para resolver esa situación se convirtió, para mí, en la primera evidencia tangible de que el servicio podía transformar la vida de las personas.

Justo en ese momento llegó a mis manos un libro que se convirtió en una especie de Biblia personal: *Los momentos de verdad*, escrito por Jan Carlzon, un joven ejecutivo que trabajaba en una filial de SAS, la aerolínea de los países nórdicos, y que fue nombrado su presidente antes de cumplir los 35 años. El resto es historia: logró convertirla en la aerolínea más puntual del mundo, la compañía dobló sus utilidades y se acuñó una expresión que cambió para siempre la forma de entender el servicio: “Momento de verdad”, para indicar que todo contacto que tiene un cliente con alguien de la empresa es un instante que puede transformar la realidad de esa persona. Con los años me convertí en un muy buen amigo de Carlzon, a quien tuve oportunidad de volver a ver hace un par de años.

Desde ese momento, el servicio se ha convertido en mi obsesión, en mi mantra, no solo desde el punto de vista de las empresas, sino, sobre todo, en la vida misma.

El servicio como reto de la vida

La gente asocia el mundo del servicio con problemas en las organizaciones. Es decir, cuando pensamos en servicio, pensamos en empresas, y los problemas del servicio no son el reto de las empresas. El reto del servicio es el reto de la vida.

Piense por un segundo cómo es su cotidianidad. Usted se levanta, va a su puesto de trabajo, pero antes de llegar se quiere tomar un café en la cafetería de la esquina. Alguien lo tiene que atender. Pero, al llegar a su puesto de trabajo, usted tiene que atender a alguien. Tomar un taxi, pagar un café, comprar unos tiquetes. La vida es el servicio mismo. Nuestra cotidianidad, nuestras acciones, todas están cruzadas por la experiencia, el servicio y la hospitalidad. Y cuando logremos tener conciencia de lo que significa vivir a través del servicio, la vida fluirá mucho más.

Dentro de todo este espectro, el sector financiero tiene un rol preponderante. No solo genera infinidad de interacciones con millones de usuarios, sino que variables como la tecnología se van convirtiendo en apoyo y, en muchos casos, en diferenciadores de lo que hace cada organización. Hemos visto la enorme evolución de las instituciones desde el punto de vista conceptual y metodológico. La planeación estratégica que hacíamos hace 10 o 15 años no tiene ninguna relación con lo que vemos hoy. Hemos visto pasar frente a nosotros muchos modelos organizacionales: planeación estratégica, reingeniería, calidad total y estrategia del océano azul. Todas válidas de acuerdo con la prioridad de cada organización: todas son igualmente útiles. Sin lugar a dudas, lo único que en los años no ha cambiado es el poder del cliente frente a las organizaciones.

Y, si el servicio cruza toda nuestra vida, la pregunta que debemos hacernos es: ¿qué estamos haciendo, concretamente, para generar experiencias que las personas recuerden? Porque ahí, en la memoria del otro, es donde el servicio se convierte en algo verdaderamente poderoso.

Experiencias memorables: del alma, no del manual

Uno de los temas más relevantes hoy está en lo que significa lograr generar experiencias memorables de servicio. Tradicionalmente, se ha pensado que las experiencias memorables se construyen en las oficinas, en los procesos, en los manuales. Y la verdad es otra. Las experiencias memorables salen del fondo del alma de los empleados.

La razón es muy simple: las experiencias memorables no son transaccionales, son relacionales. Las experiencias memorables no son de procesos, son de personas. Dicho de otra forma, el foco y la importancia de las experiencias están en el talento humano. Esa es la razón para entender e interiorizar por qué en las empresas lo más importante no son los clientes: lo más importante son los empleados. Porque sin empleados felices y satisfechos, jamás podremos tener clientes felices y satisfechos.

Quiero ilustrar este punto con algo que me sucedió recientemente. Corro maratones, una al año. Para la maratón de este año, que corrí en Copenhague, mi esposa y yo tenemos una tradición: en el país donde hacemos conexión, compramos algo para celebrar después de la carrera. Esta vez hicimos parada en Madrid. Fui al *duty-free*, tomé una botella de champán, hice la fila. Delante de mí había un joven español de 22 o 23 años que le mostró su documento de identidad a la dependienta para comprobar que era mayor de edad. Cuando llegó mi turno, saqué mi cédula y se la entregué. Me miró desconcertada y me dijo: “¿Y esto?”. Le respondí: “Para que usted sepa que yo sí soy mayor de edad”. Se murió de la risa. Pagué, me fui y, justo saliendo, miré el recibo: me había cobrado un 20 % menos. Me devolví y le dije: “Señorita, hay un error, me cobró menos”. Y me respondió: “No, no hay error. Llevo 6 meses trabajando en este aeropuerto. La única persona que me ha hecho reír ha sido usted”.

Esa dependienta no encontró en ningún manual de funciones la instrucción de dar un descuento a quien la hiciera sonreír. Eso salió de su alma. De alguien que, en su intimidad, decidió que ese tipo que iba de viaje merecía 10 minutos de alegría. Esas son las experiencias memorables: momentos de vida que uno genera con el otro de manera auténtica.

Otra experiencia que viví me marcó profundamente. Corrí la maratón de Milán hace unos años. Me hospedaba en un hotel que no era especialmente lujoso, pero lo que hicieron me cambió la perspectiva del servicio para siempre. El día antes de la carrera bajé al *lobby* y encontré sobre una mesa bananos, barras de cereal y

aguas, todo lo que un corredor necesita la noche previa. Había un cartel pequeño que decía algo así como: “Sabemos que mañana es su gran día. Estamos con usted”. Al regresar de la carrera, destruido, llegué al hotel y el personal entero me aplaudió en la puerta. El botones me entregó un cartón con todos los tiempos de la carrera y una nota firmada por el equipo del hotel felicitándome. Ese gesto, que no me costó nada como cliente, hizo que yo no dejara de hablar de ese hotel durante años. Y ese hotel no era de cinco estrellas. Era un hotel que había decidido que sus clientes merecían algo memorable.

Figura 1. Servicios o productos



Fuente: elaboración propia.

“Las experiencias memorables se construyen con detalles, no con presupuestos.”

Y si usted cree que esto solo pasa fuera del sector financiero, piénselo de nuevo. Pensemos en cuando entregamos un crédito para vivienda o un crédito para un vehículo. En esos momentos estamos transformando literalmente la vida de la gente: una casa, una familia bajo un mismo techo. ¿Qué tanto hacemos cuando desembolsamos el crédito? ¿Qué tanto le hacemos sentir a ese cliente que nos importa su logro? ¿Cuántas ideas de manera creativa desarrollamos para generar en esos clientes experiencias memorables? No se trata de dinero. No se trata de regalos. Se trata de cómo logramos subir los estándares, de qué tanto estamos dispuestos a ver el mundo desde una perspectiva diferente.

Pero estas experiencias no solo generan emociones; generan resultados concretos, y eso es exactamente lo que demuestran los datos sobre retención y fidelización.

El reto no es vender más, sino retener y fidelizar mejor

Uno de los temas más relevantes hoy dentro del sector financiero es cómo logramos crecer nuestra cartera de clientes. Muchas organizaciones lo necesitan, lo desean. Pero crecer normalmente tiene repercusiones en los niveles de servicio que prestamos. Sin embargo, ese no es el verdadero tema. El reto del servicio no es vender más. El reto del servicio es retener y fidelizar mejor.

En general, las empresas se obsesionan con tener más clientes, y el foco debería estar centrado en cómo retengo, cómo fidelizo y luego cómo atraigo clientes nuevos. Los datos son contundentes: según un estudio de Harvard Business School, es entre 5 y 25 veces más costoso adquirir un nuevo cliente que retener uno existente (Gallo, 2014). Retener apenas el 5 % de los clientes que se van puede incrementar las ganancias entre un 25 y un 95 % (Reichheld y Sasser, 1990). Las empresas pierden entre el 20 % y el 70 % de sus clientes nuevos antes de 100 días (Coleman, 2018). Y, sin embargo, seguimos obsesionados con la adquisición.

Uno de los ejemplos más poderosos que conozco en este sentido es Zappos, la tienda de comercio electrónico que fue comprada por Amazon por más de 1200 millones de dólares. Cuando me preguntan por qué admiro tanto a Zappos, la respuesta es simple: por su cultura organizacional. Tony Hsieh, su fundador, logró establecer 10 valores y principios que surgieron de los propios empleados. Cuando tuve el privilegio de estar en Zappos un par de días, vi cómo la gente llevaba literalmente tatuados los valores de la empresa. Las placas de los carros tenían los valores y el dato más revelador: el 75 % de sus ventas provenían de clientes repetitivos. Presupuesto de *marketing* cercano a cero. Eso es lo que significa retener y fidelizar.

Tony Hsieh fue, además, el creador del concepto del efecto *wow*: esa sensación de haber impactado al cliente sin que este siquiera lo perciba. Una mujer compraba un par de zapatos azules, y él no le enviaba un par; le enviaba 5 pares de todos los colores para que escogiera. Sin cobro por envío ni por devolución. El impacto para la gente era abrir la caja y decir: “¡Wow!”.

Hay una anécdota de Zappos que vale la pena contar. Tony Hsieh estaba en la convención mundial de compra de zapatos en San Francisco con un proveedor muy importante. Eran las 11:30 de la noche cuando llegaron al hotel, y el proveedor dijo: “Tengo un antojo de pizza”. Fueron a la recepción; todos los restaurantes estaban cerrados; el conserje no tenía datos de ninguno. Entonces Tony le dijo al proveedor: “Llame al *call center* de Zappos y pida las direcciones”. Lo puso en altavoz. Le contestaron de Zappos y el operador le dijo: “Señor, yo quiero que usted sepa que nosotros vendemos zapatos, no pizzas, pero con mucho gusto ya le doy los datos del lugar donde puede comprar”. Eso refleja lo que significa una cultura organizacional coherente: la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos.

Y si los datos sobre retención son tan contundentes, ¿por qué seguimos más obsesionados con medir que con actuar? Porque ahí es donde entra uno de los grandes espejismos del sector financiero: las métricas.

Las métricas: el NPS no es la estrategia

Otro tema fundamental en el sector financiero son las métricas, es decir, las mediciones en el tema del servicio: los Net Promoter Score (NPS), las encuestas de satisfacción, los indicadores de experiencia. Sin embargo, en muchos casos pienso que estamos más obsesionados con el resultado del NPS que con tener una estrategia clara, concreta y coherente de servicio y experiencia.

Dicho de otra forma: mientras no tengamos y despleguemos toda nuestra estrategia a lo largo y ancho de la organización, jamás sabremos si el resultado de dicha medición obedece a la ejecución de una estrategia bien pensada o si es un tiro al aire. Si la organización no tiene una estrategia de servicio, o si la tiene, pero no la ha desplegado, el resultado del NPS es poco más que azar. El foco debe estar en la estrategia de servicio, y, si no la tenemos, debemos construirla.

Porque hay una brecha que debería inquietarnos profundamente: según Bain & Company, el 80 % de las empresas cree dar un servicio superior, pero solo el 8 % de los clientes lo confirma (Allen *et al.*, 2005). Esa diferencia entre la percepción interna y la realidad del cliente es el territorio donde se juega todo.

Si la estrategia es lo que realmente importa, la pregunta natural es: ¿cuáles son las variables que componen un buen servicio? Porque, sin entenderlas, cualquier estrategia carece de fundamento.

La fórmula del servicio

Si el servicio es el reto de la vida, no sería coherente no explorar cuáles son las variables que lo componen. Víctor Koppers, uno de los referentes más importantes del mundo en la materia, desarrolló una fórmula que yo ajusté y que me acompaña en cada una de mis más de 1600 conferencias en todo el mundo.

La fórmula es: $S = [(C + H) \times a]$ elevado a P.

El servicio que usted presta es igual a su conocimiento más su habilidad. Ahí sumamos a todos. Donde la gente multiplica es en la actitud. Y donde la gente se eleva es en el propósito.

Conocimiento y habilidad: la base

Cuando yo le pregunto a alguien cuánto vale en servicio, la respuesta típica es: mucho. Y cuando pregunto por qué, me dicen: tengo experiencia, tengo una

maestría, hice un MBA. Eso es conocimiento y habilidad. Es fundamental, es la base, pero ahí estamos todos. El conocimiento y la habilidad suman, pero no diferencian.

Actitud: el multiplicador

El mundo del servicio es el mundo de la actitud. Punto. Hay gente con actitud y perfil de servicio, y gente sin actitud y perfil de servicio. No hay más.

Actitud de servicio es la de la gente que ama lo que hace, que está comprometida con quien está atendiendo, que se levanta y sonríe frente a la vida, que pone los problemas en su dimensión real. Yo paso mucho tiempo de mi vida viajando, 5 días a la semana entre un hotel, un avión y un aeropuerto. Veo mucha gente todos los días y me impresiona sus caras. En general, la gente vive con una cara de amargura infinita. A veces me dan ganas de preguntarle a alguien: “¿Quién se le murió? ¿Qué le pasó?”. Y yo le digo a la gente: “Todos tenemos problemas, pero hay que relativizar los problemas. Los problemas de verdad son un familiar con cáncer, alguien sin trabajo, la enfermedad de un ser querido”. Pero los problemas de nuestra cotidianidad son otros: se dañó la fotocopidora, está lloviendo o hace mucho sol. El 95 % de la gente, lo primero que hace cuando se levanta, es ver el celular. Si, en lugar de eso, usted se sentara en la cama y le diera gracias a la vida por lo más importante, por tener salud, la percepción suya frente al día sería distinta.

Quiero contar una anécdota que refleja perfectamente lo que es la actitud. Hace poco, en el hotel donde me hospedaba, bajé al restaurante después del gimnasio. El mesero me miró y, en voz alta, para que todo el restaurante escuchara, me dijo: “Señor Vallejo, usted ya le ganó la partida a la vida”. Yo estaba en pantaloneta y tenis. Me sentí Superman. Ya había hecho el día. Eso es actitud de servicio. Nadie le enseñó eso al mesero. No está en el manual de funciones, no está en el procedimiento de ser mesero. Pero su propósito es que quien llegue al restaurante se lleve algo grato, mágico y maravilloso.

Lo contrario también ocurre. Iba camino a Tunja un domingo por la noche y paré en una estación de gasolina que tenía una tienda de conveniencia. Me bajé y compré un sándwich de jamón y queso. Fue el mejor sándwich que había comido en mucho tiempo. Ocho días después, cuando volví a pasar, ya venía pensando en ese sándwich desde que salí de Bogotá. Llegué al sitio, entré y miré el lugar donde estaban los sándwiches: no había. Le dije a la empleada: “Señorita, ¿los sándwiches?”. Y me respondió: “Lo que hay es lo que ve”.

Me salí, me senté en el carro y, como había un vitral, veía a la empleada adentro. Me dije a mí mismo: “El problema no es de ella. El problema es de la empresa. No saben seleccionar. Buscan una persona en la mitad de la nada, que viva a dos cuadras, seguramente para ahorrar el transporte. En la mayoría de los casos, la responsabilidad no es de la gente; es de quien los contrata”.

Propósito: la potencia

El propósito de vida es lo que eleva todo lo demás. Y el propósito no es, como mucha gente piensa, ganarse una quincena. Todos trabajamos por una quincena, pero hay mil quinientas maneras de ganársela siendo feliz con lo que uno hace.

El mejor ejemplo de cuando uno no tiene claro el propósito son muchos amigos míos. Cuando les digo: “Bueno, ¿cuál es su propósito de vida?”, me responden: “Jubilarme”. Y les pregunto: “¿Para qué quiere jubilarse?”. “No sé, pero me quiero jubilar”. Llame a un jubilado sin propósito el día siguiente, a las 8:10 de la mañana. Tiene más ambiente el programa del Minuto de Dios.

El propósito no es algo que se encuentre de un día para otro. No es que el sábado, de 8 a 10, vaya usted a encontrar el propósito. El propósito se construye todos los días, se va desarrollando todos los días. Lo importante es dedicarle tiempo a esa búsqueda, a leer, a estudiar, a prepararse. Porque el día que uno encuentra el propósito de vida, la vida fluye. Uno no necesita motivación de nadie.

Hay un libro que es una especie de Biblia mía en este tema: *El elemento*, de Ken Robinson, posiblemente el pensador más importante en términos de educación, creatividad e innovación. Robinson dice que el elemento es el punto de encuentro entre lo que a mí me apasiona y lo que yo hago. Ahí hay un *flow*, una zona donde uno puede trascender y trasegar en paz. Y entre la intuición y la razón que uno le pone, uno va encontrando el camino del propósito. El problema no es no tener el propósito. El 95 % de la gente con la que yo interactúo en las conferencias no tiene claro el propósito. Me lo dicen porque yo lo pregunto. El reto es que uno trabaje en encontrarlo.

Solo el 13 % de las personas en el mundo son felices en su trabajo, según Gallup (2013). El 87 % restante llega todos los días a su empresa, cruza la recepción y se dice a sí mismo: “Esto no me hace feliz”. Es un día menos de la vida. Y eso tiene un impacto directo y demoledor en la calidad del servicio que esas personas prestan.

Quiero contar una anécdota que ilustra perfectamente lo que significa dedicarles tiempo a las personas y entender su propósito. Hace un mes iba a dictar una conferencia en México. Me levanté a las tres de la mañana y salí de mi apartamento. Cuando iba saliendo, me encontré con Martín, el vigilante del turno de noche, que estaba terminando su jornada. Le dije: “Martín, voy para el aeropuerto; si le sirve, lo llevo hasta donde me diga”. Nos montamos, empezamos a hablar. Martín es un *crack*; lleva 20 años en el conjunto y no ha habido un solo día, en esos años, en que yo lo haya visto sin sonreír. En la mitad del trayecto le pregunté: “Bueno, Martín, ¿y cuál es su propósito de vida?”. Y me dijo: “Don Gabriel, muy fácil, yo solo quiero dos cosas: que mis dos hijas puedan entrar a la universidad y que sean buenos seres humanos”.

Por la noche, cuando estoy frente al espejo de mi baño, veo a Martín a mi lado y me reflejo en él. Nadie necesita que le ayuden; lo que la gente quiere es que la escuchen. Un minuto, un trayecto, 10 minutos. Martín no me pidió dinero para la universidad, pero sé que, para él, esa conversación tuvo un valor infinito, porque las personas quieren sentir que hay alguien a quien le importan en el proceso de construir su vida. Y para eso no se necesitan horas ni manuales; se necesita alma.

La fórmula nos dice qué compone el servicio a nivel individual. Pero, ¿cómo se despliega todo esto en una organización? La respuesta empieza por un concepto que muchos mencionan, pero pocos viven de verdad: la cultura.

La cultura organizacional: el punto de partida

Yo siento que el punto de partida en todo lo que tenga que ver con las organizaciones, pero especialmente con lo referente al mundo del servicio, es la cultura organizacional. Es el eje central y fundamental de cualquier empresa, independientemente del tamaño o sector en el que se desempeñe.

¿Cómo logramos mantener, cultivar y potenciar esos valores, esos principios que hicieron crecer el negocio y que se consolidó? ¿Cómo logramos que los funcionarios de hoy sientan el mismo amor y la misma pasión que quienes fundaron nuestra institución?

Y entonces la gran pregunta es: ¿qué deberíamos hacer? Y la respuesta es muy simple, y aunque parezca obvia, es real: con la repetición. Día tras día, volver sobre los valores, los principios, lo que hace que nuestra institución sea lo que es. La gente se va de muchas organizaciones porque no le dedicamos suficiente tiempo a ese elemento fundamental que es la cultura.

El mejor ejemplo de coherencia que conozco es la carta anual de Jeff Bezos a sus empleados. Desde hace más de 20 años, el mensaje es el mismo: la prioridad son los clientes. Esa consistencia es lo que construye cultura.

Porque la virtud no es algo que se pueda transmitir en un manual o en un video. La cultura debe vivirse diariamente. Los funcionarios deben experimentarla. Si dentro de nuestro ADN, en nuestra cultura, está el valor por el cliente y el respeto por los empleados, eso lo debemos vivir en la cotidianidad.

Piense por un segundo en su banco, en su institución financiera: ¿qué acciones diarias, repetitivas y conscientes realiza usted para lograr que sus funcionarios no solo compartan, sino que vivan la cultura de la organización? Algunos verán esa media hora como una pérdida de tiempo. Resulta que es todo lo contrario.

La coherencia en la cultura organizacional es lo que despliega los comportamientos de los equipos. Si cada año el presidente de la empresa sale con un tema distinto

—este año le apuntamos a la reingeniería, el próximo a la transformación digital, el otro a la experiencia del cliente—, la gente no sabe para dónde va.

“La cultura se come a la estrategia para el desayuno”.

Y si la cultura es el punto de partida, el área encargada de construirla, nutrirla y defenderla dentro de la organización tiene que ser una de las más estratégicas: el talento humano.

El talento humano: el área más importante de la organización

Una mención muy especial dentro de este capítulo está relacionada con el área de talento humano; en mi opinión, de lejos, el área más importante y estratégica de la organización. Por muchas razones, pero por una específica: si las experiencias memorables de servicio están ancladas en la gente, es el área de recursos humanos la encargada de liderar, en coordinación con las demás dependencias, el rediseño e implementación de los procesos estratégicos de servicio.

Sin embargo, en muchas empresas hemos llevado al área de talento humano a desempeñar un rol que no tiene la relevancia que debería. En muchos casos, las áreas de talento humano de nuestro medio han terminado convertidas en las responsables de organizar la fiesta de fin de año, el Día del Niño, la relación con la caja de compensación y el manejo del sindicato. Pero los temas estratégicos, como el servicio y la experiencia del cliente, cuya participación es fundamental, están relegados. El área de talento humano, en una reunión estratégica de servicio y experiencia del cliente, muchas veces no está. Y eso es un error gravísimo.

Hay cinco procesos estratégicos de talento humano que son críticos para el servicio:

1. Definición de perfiles

¿Qué tipo de persona quiero en mi institución? Cuando un cliente entra al banco o a la entidad financiera, ¿a quién quisiera ver? ¿Qué tipo de persona nos representa? Los perfiles de hoy no son los mismos de hace 5 o 10 años. Muchas empresas siguen pensando que buscar un vendedor es buscar a alguien con 15 años de experiencia en ventas, pero el mundo no va necesariamente por ahí. Necesitamos personas con actitud de servicio, y eso debe estar reflejado en el perfil.

2. Selección de personal

La selección del talento puede ser, de lejos, la responsabilidad más significativa que tiene un buen líder. Sin embargo, la mayoría de nosotros, cuando nos preguntan

dónde aprendimos a hacer selección, respondemos lo mismo: en la universidad de la vida.

La selección, que es ni más ni menos que decidir quién me acompaña al puerto al que quiero llegar, en la mayoría de los casos la manejamos de manera empírica. La selección es un tema técnico cuyos expertos son los profesionales de talento humano. Sin embargo, el 95 % de las personas a las que les pregunto en las conferencias si han participado en procesos de selección me responden que sí y, cuando les pregunto dónde aprendieron, me dicen que en la universidad de la vida. Entonces, cuando no se tiene la técnica, después de hacer las entrevistas, la gente termina preguntando si le gustó el candidato o no, como si fuera un reinado de belleza. Yo les digo: “No es si le gustó; es si el perfil que definimos tiene las competencias necesarias para hacer lo que vamos a hacer”.

Y el problema real es este: la mayoría de las empresas no cuantifica ni dimensiona el costo oculto de seleccionar mal al personal. Es igual de grave seleccionar mal que perder un gran cliente.

Llamé al presidente de esa compañía de tiendas de conveniencia donde me encontré con la empleada del sándwich y le dije: “Déjeme estar una semana en una tienda y yo le garantizo que le aumento las ventas en un 50 %. Ponga dos personas con actitud de servicio, como el mesero del hotel que me dijo que yo ya le había ganado la partida a la vida, y le triplican los resultados”. Es un problema de talento humano, no de la gente que está ahí.

3. Inducción

Tenemos que sustituir los manuales largos y aburridos por una palabra clave: cultura. Centrarnos todo lo posible, con el nuevo integrante de nuestra organización, en transmitirle nuestro ADN, nuestros valores, nuestros principios y nuestro comportamiento dentro y fuera de la institución.

4. Capacitación

¿Cómo nos concentramos en capacitar más para la vida y menos para el puesto de trabajo? En otras palabras, ¿cómo logramos un equilibrio entre ambos modelos de formación? Porque el 68 % de los clientes se pierden por la actitud de los empleados (Rockefeller Corporation, como se citó en Gattorna, 2006). Solo el 1 % se pierde porque muere, el 3 % porque se muda, el 5 % por hábitos de consumo, el 9 % por precio, el 14 % por mala calidad del producto. El 68 % restante se pierde por la actitud de quien los atiende. Si eso es así, ¿cómo vamos a capacitar solo en producto y en proceso?

5. Evaluación del desempeño

¿Cómo logramos diseñar mecanismos que nos permitan evaluar al cliente interno en términos de servicio? Dicho de otra forma: ¿cómo logramos que los colaboradores tengan una medida por la cual los evaluemos en términos de la calidad del servicio que prestan? Si no lo medimos, no lo gestionamos. Y si no lo gestionamos, no lo mejoramos.

Pero los procesos de talento los ejecuta alguien. Y ese alguien, con su ejemplo diario, marca la diferencia entre una cultura viva y una cultura de papel.

Los líderes: el espejo del equipo

El comportamiento del líder es el que sigue su equipo. Lo que me dice el líder en el día a día lo llevo a la cena de mi casa, lo comparto con mis hijos y con mi esposa. Es mucho más impactante de lo que creemos. He visto vidas muy aporreadas por malos liderazgos y he visto gente muy exitosa, entendida como muy feliz en lo que hace, por haber tenido buenos líderes a su lado.

Yo hago esta pregunta en todas mis conferencias: “Dígame, ¿cuál es el jefe que usted más ha admirado en su vida?”. La gente ha tenido tres, cuatro, máximo cinco jefes buenos. Y cuando les pregunto por qué lo admiraban, nadie me dice: “Porque hablaba idiomas, porque tenía un carro bonito, porque vivía en tal parte”. Todos, sin excepción, me dicen lo mismo: “Esa persona me ayudó a ser mejor ser humano”.

Porque servir es eso: ayudar a los demás a vivir mejor, a ser mejores seres humanos. Los cargos pasan. Hace 10 años, el presidente del grupo más importante era tal, y hoy usted se lo encuentra caminando con un helado en la mano. Punto. Lo relevante es a cuánta gente lograron inspirar esos líderes y cuánto legado dejaron en las personas que trabajaron con ellos.

Me viene a la mente el ejemplo de Roger Federer. Cuando se retiró, hace unos años, estaba jugando un partido de dobles con Nadal en Londres. Lo que generó en la gente fue algo que yo nunca había visto en el deporte: la gente lloraba y se abrazaba. Pero lo más impresionante no fue eso. Federer tenía entre 12 y 13 patrocinadores. El domingo siguiente a su retiro, 6 de esos patrocinadores publicaron, en los 12 periódicos más importantes del mundo, una doble página para darle las gracias. Ninguno habló de cuántos títulos ganó. Todos, sin excepción, usaron esta expresión: “Usted ha sido un caballero dentro y fuera de la cancha”. Ese es el legado. De eso se trata la vida, no del número de títulos.

Hay una pregunta crítica que debemos hacernos como líderes en el sector financiero: ¿cuánto tiempo de la semana les dedicamos a nuestras personas? Cuando les digo esto, muchos jefes me responden: “¿Sabe qué, Gabriel? Es que para eso no tengo

tiempo”. Y yo les digo: “Si usted no tiene tiempo para sus empleados, no tiene tiempo para sus clientes, porque son sus empleados quienes cuidan a sus clientes”.

Del líder pasamos al sistema, porque, por más que tengamos la mejor gente y los mejores líderes, si los procesos le ponen trabas al cliente, todo lo anterior se diluye.

Los procesos: el palo en la rueda

Un segundo elemento que me parece fundamental es el tema de los procesos. Tradicionalmente, el palo en la rueda en la prestación del servicio está en la complejidad de los procesos. Muchas veces nos atienden personas que ni siquiera entienden por qué las cosas se hacen de determinada manera y no de una forma más ágil.

En el sector financiero tenemos históricamente la mentalidad, que puede ser válida, de la cantidad de regulaciones que existen dentro del sector. Y dichas regulaciones son, en muchos casos, la excusa del funcionario para prestar un servicio que no sea memorable o excepcional. La regulación existe; el proceso es necesario. De lo que se trata es de entender e interiorizar cómo, sin saltarnos el proceso, logramos volverlo más amable y cercano al cliente. Cómo logramos que, en vez de que el usuario tenga que dar muchas vueltas, podamos resolverle de manera más ágil y expedita.

Gran parte de la solución está en esa palabra tan mágica que es la empatía, pero no la empatía de ponerse en los zapatos del cliente; eso se queda corto. Hablo de caminar como si yo fuera el cliente. Dicho de otra forma: cómo, cada vez que vamos a redefinir o rediseñar un proceso, nos salimos de nuestro puesto de trabajo y nos paramos en la fila del cliente, con el fin de poder desarrollar el proceso pensando en él y no en nuestra entidad.

Si tan solo pudiéramos analizar los cinco procesos críticos de relacionamiento con nuestros clientes y buscarles una optimización, la realidad sería bastante diferente. No se trata de cambiar todo. Se trata de identificar aquellos puntos donde hay fricción y manejarlos. En conclusión, diseñar los procesos de afuera hacia adentro y no de adentro hacia afuera.

Y dentro del sistema hay una variable que ha entrado con fuerza en los últimos años y que merece una reflexión honesta: la tecnología.

La tecnología: complemento, no sustituto

La tecnología también se convierte en un elemento fundamental en la actualidad, en términos de cómo la usamos de manera adecuada y eficiente para lograr que nuestro cliente esté más feliz y satisfecho.

Sin embargo, tengo una convicción que quiero compartir con total claridad. Hace un par de años me invitaron al Congreso Mundial de Logística en México. Yo era el único *speaker* que no hablaba de logística, sino de servicio y experiencia de clientes. Antes de mi presentación, subió la directora mundial de nuevos desarrollos de una de las empresas de tecnología más importantes del mundo, una mujer excepcional. Mostró sus dos últimos desarrollos: un carro no tripulado y una tractomula no tripulada. Y yo hice lo que hace un colombiano normal: llevé mentalmente ese carro a Bogotá, a la calle 72 con Caracas. Y luego pensé en esa tractomula sin conductor recorriendo la ruta Medellín-Cartagena.

Con esto no quiero decir que la tecnología no sea relevante ni que no esté aquí. Con esto lo que quiero decir es: no piense que la inteligencia artificial y la tecnología van a sustituir el servicio que usted, por su cultura, en 15 años no ha hecho. Porque el reto del servicio no es tecnológico. El reto del servicio es de cultura organizacional.

No puede pretender que un banco me diga hoy que va a mejorar sus niveles de servicio de manera impresionante porque tiene un *chatbot*. Importante, definitivo, fundamental, sin lugar a dudas. Pero nunca se le olvide que mañana, frente a su escritorio, habrá un cliente diciéndole que no le pagaron la póliza, que no le dieron el sobregiro y que está insatisfecho.

Le cuento algo personal que refleja esto. La semana pasada llamé a una aerolínea para hacer una reserva y me contestó un *chatbot*. Hice la reserva, todo aparentemente bien, y me acosté a dormir. A las tres de la mañana me desperté mirando el techo, pensando: “¿Será que sí reservé bien o no?”. Porque yo soy de las personas que quieren que alguien les diga: Señor Vallejo, su silla es la 7F. Que, si llego al *counter* y me dicen que no aparezco, yo pueda decir: “Hable con Lucy del *call center*, no hable con el *chatbot* suyo”. Mucha parte de la población todavía ve el servicio en esa interacción humana.

Acabo de publicar mi séptimo libro, que se llama *Servicio en tiempos de inteligencia artificial*. Una de las conclusiones más reveladoras es que, en Colombia, el 65 % de la gente que llama a un *call center* hoy quiere seguir hablando con un ser humano y no con un *chatbot*. En un mundo lleno de tecnología, la interacción humana se está convirtiendo en una experiencia verdaderamente de lujo. Mirar a los ojos, saludar, despedirse: eso está adquiriendo un valor que antes dábamos por sentado.

Todo lo anterior cobra una dimensión especial cuando hablamos de una de las misiones más importantes del sector financiero en América Latina: la inclusión.

La inclusión financiera: una prueba de fuego

La inclusión financiera ha sido una prueba de fuego en el sector. Lograr que cada vez más colombianos accedan al sistema financiero no es solo un reto pedagógico,

sino, sobre todo, de servicio y experiencia frente a ese nuevo cliente. Ese usuario que llega por primera vez a una entidad financiera trae consigo una mezcla de expectativa, desconfianza y vulnerabilidad que exige de nosotros lo mejor de lo que somos.

No basta con abrir la puerta. Hay que acompañar a ese nuevo cliente; hay que hacerle sentir que pertenece, que es bienvenido, que su presencia importa. Y eso no se logra solo con la tecnología; se logra con personas que entiendan que la inclusión financiera es, en su esencia, un acto de servicio y de hospitalidad.

Y si todo esto lo elevamos a su máxima expresión, llegamos a un concepto que ha cobrado una enorme relevancia en los últimos años y que tiene el poder de transformar cualquier sector, incluido el financiero.

La hospitalidad irracional en el sector financiero

Hay una palabra que ha cobrado enorme relevancia en los últimos años: “la hospitalidad”, entendida en su expresión más simple como la manera de lograr una conexión única, mágica y memorable con nuestros clientes; no la hospitalidad de un hotel, sino la hospitalidad como filosofía de vida aplicada a cualquier sector, incluido el financiero.

Quizá uno de los mejores ejemplos que conozco lo leí en un libro que he recomendado mucho últimamente: *Hospitalidad irracional*, de Will Guidara, quien fue gerente del restaurante número uno del mundo en 2017, el Eleven Madison Park. Guidara utilizaba un método que me parece extraordinario: el *briefing diario*. Media hora antes de abrir el restaurante, reunía a los 150 funcionarios. Cinco minutos de temas administrativos y el resto del tiempo dedicado a la esencia del negocio: el servicio superior, las experiencias memorables vividas dentro y fuera del restaurante, y las acciones de hospitalidad irracional logradas la noche anterior. Todos los días sin falta. No dos días, ni tres. Todos los días.

¿Qué se lograba con esto? Impregnar al equipo de amor y pasión por el servicio y por el cliente. Día tras día, esa acción tan simple ratificaba en los empleados, de manera individual y colectiva, que la razón de ser del restaurante eran sus clientes. Al terminar cada reunión diaria, la gente literalmente quería tragarse el mundo.

Una noche, un comensal europeo que estaba a punto de irse de Nueva York le mencionó a un mesero que lo único que no había logrado hacer en la ciudad era comerse un *hot dog* en la calle. En cuestión de minutos, Guidara envió a alguien a comprar un *hot dog* del carrito de la esquina, lo sirvió en un plato fino y se lo llevó al comensal. Ese gesto, que costó dos dólares, generó una historia que ese cliente contó cien veces. Eso es hospitalidad irracional: cómo lograr algo que ni siquiera el cliente pueda imaginar.

Mi conclusión es simple: es muy fácil ir mucho más allá en lo que hacemos en el sector financiero. Pensemos en cuando entregamos una tarjeta de crédito, cuando aprobamos un crédito educativo o cuando un cliente cumple 20 años con nosotros. ¿Qué tanto hacemos en esos momentos para que el cliente sienta que nos importa? No se trata de dinero. Se trata de creatividad, de atención y de humanidad.

El camino por delante

Es así, entonces, como el tema del servicio, la experiencia y la hospitalidad toman cada día un rol más definitivo y preponderante en lo que hacemos, y especialmente en el sector financiero. Yo siento que se han hecho esfuerzos importantes y significativos en el sector y, en general, en las organizaciones. Pero el camino es aún muy largo por recorrer.

El servicio excepcional no es un departamento, no es una campaña, no es un indicador más en el tablero de control; el servicio excepcional es una decisión de vida que permea toda la organización, desde el presidente hasta el último funcionario que tiene contacto con un cliente.

Los clientes con una experiencia positiva gastan 140 % más y permanecen 6 veces más tiempo con la organización (Kriss, 2014). No hay mejor argumento financiero que ese. No hay mejor caso de negocio que la decisión de poner a las personas en el centro.

Pero, para llegar allí, necesitamos dejar de hablar del servicio como un problema y empezar a vivirlo como una oportunidad. Necesitamos cultura antes que tecnología, personas antes que procesos, empatía antes que eficiencia y propósito antes que indicadores.

Mi madre, Melba, una mujer que no terminó el bachillerato, pero que crió a seis hijos vendiendo empanadas, zapatos y trabajando como secretaria, tenía una tradición: el último día de cada mes nos llevaba a los seis a comer un pollo en el Kokoriko de la calle 23 de Manizales. Un pollo para los seis; no había más plata. Pero mi mamá siempre hacía lo mismo: se sentaba junto al vidrio que daba a la calle y siempre se paraba una persona humilde a mirar la comida. Mi mamá se levantaba, tomaba su presa, la envolvía en una servilleta, salía y se la regalaba. Yo estaba muy pequeño, pero un par de años después le pregunté: “Mamá, yo no entiendo por qué, si usted tiene hambre, le entrega la comida a esa persona”. Y me dijo lo que se convirtió en la dedicatoria de mi quinto libro: “Hijo, nunca se te olvide que, para recibir, primero hay que dar”.

Ahí entendí cuál era la razón de mi vida: ocuparme más de la gente que de mí mismo y entender que la felicidad no está en recibir, sino en dar. Ese ha sido una

especie de mantra en mis trabajos públicos y privados, y en esta profesión que ejerzo desde hace más de 12 años en todo el mundo.

*“La hospitalidad irracional no es un gasto: es la inversión
más rentable que una organización puede hacer
en la relación con sus clientes”.*

Referencias

- Allen, J., Reichheld, F. F., Hamilton, B. y Markey, R. (2005). *Closing the delivery gap*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/closing-the-delivery-gap/>
- Coleman, J. (2018). *Never Lose a Customer Again: Turn Any Sale into Lifelong Loyalty in 100 Days*. Portfolio, Penguin.
- Gallo, A. (2014). The value of keeping the right customers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>
- Gallup, Inc. (2013). *State of the global workplace: 2013 report*. Gallup.
- Gattorna, J. (2006). *Living supply chains: How to mobilize the enterprise around delivering what your customers want*. Pearson Education.
- Kriss, P. (2014). The value of customer experience, quantified. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/08/the-value-of-customer-experience-quantified>
- Reichheld, F. F. y Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111. <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>

Sección

2

Dónde estamos hoy
y por qué no es
suficiente

CAPÍTULO 2

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN COLOMBIA: AVANCES, BRECHAS Y RETOS PENDIENTES

Silvia Arias Ramírez²

Angélica Prieto Botero³

Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia

Introducción

En un entorno saturado de “fórmulas mágicas”, certificaciones exprés y promesas de transformación inmediatas, es necesario hacer una aclaración fundamental: este capítulo no es un manual de recetas tácticas ni una caja de herramientas de *customer experience* (CX).

Por el contrario, este capítulo nace desde una convicción profunda de la Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia (AGX), donde la atraviesa la estrategia, la cultura, la tecnología, el liderazgo y la ética organizacional. Un sistema que impacta directamente la confianza, la sostenibilidad y el valor financiero de las organizaciones.

2 Presidente de la Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia.

3 Gerente de conocimiento y estrategia de la Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia.

Desde AGX, y a partir del trabajo continuo con empresas de múltiples sectores, hemos sido testigos de una transformación silenciosa: la experiencia dejó de ser un área funcional para convertirse en un eje estructural del negocio.

Hoy, cada decisión sobre canales, datos, procesos, talento o inversión termina reflejándose, tarde o temprano, en la percepción del cliente. Este capítulo es, por tanto, una brújula estratégica.

Busca elevar la conversación al nivel del C-Level y de los órganos de gobierno, invitando a líderes y tomadores de decisión a comprender que la CX no es un “proyecto”, sino una arquitectura viva de valor. Una arquitectura que, bien diseñada, genera lealtad, rentabilidad e impacto social, y, mal gestionada, erosiona confianza, lealtad, destruye reputación y debilita modelos de negocio.

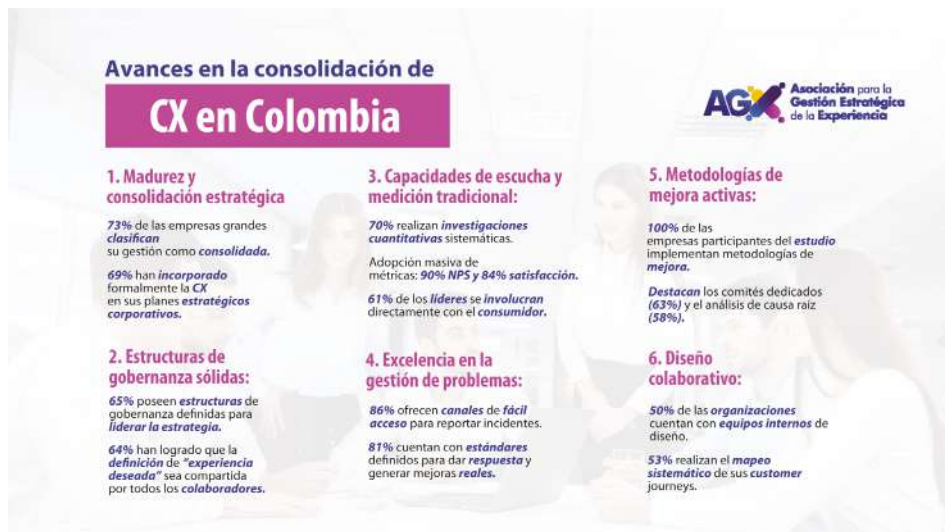
Desde esta perspectiva, analizamos los avances logrados en Colombia, las brechas estructurales que persisten y los retos que definirán el futuro de la experiencia en ecosistemas financieros cada vez más digitales, distribuidos y complejos. No para ofrecer respuestas cerradas, sino para abrir conversaciones responsables, porque el verdadero desafío ya no es saber qué hacer en CX; es tener el coraje institucional para hacerlo bien. A continuación, definiremos los principales hallazgos encontrados para seguir construyendo y cocreando en este maravilloso mundo del CX.

Avances: la consolidación de la CX como disciplina del país

Estudios de organizaciones globales han señalado que la excelencia en la experiencia del cliente es resultado de marcos integrados de personas, procesos y tecnología coherentes; es lo que se observa en empresas líderes de América Latina (KPMG, 2023).

Las organizaciones han logrado hitos significativos en la profesionalización de la gestión de experiencias. Los datos del estudio 2025 realizados por la Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia (AGX) y el Centro de Experiencias y Servicios (CES) (2025) de la Universidad Adolfo Ibáñez, en el que se analizó en profundidad las diferentes prácticas de gestión con 303 empresas de distintos sectores (banca, telecomunicaciones, *retail*, salud y servicios profesionales) de Chile (91), Perú (45), Ecuador (87) y Colombia (80, donde el 76 % de ellas están catalogadas como empresas grandes), dejan hallazgos claros que revelan un panorama optimista en términos de intención y estructura inicial, y posicionan a Colombia como un líder regional en varios indicadores de gestión estratégica. Los avances más destacados se resumen en los siguientes pilares:

Figura 2. Avances y cifras en la consolidación de CX en Colombia. Estudio de buenas prácticas AGX



Fuente: elaboración propia.

1. Madurez y consolidación estratégica: el 73 % de las empresas grandes en Colombia ya clasifican su gestión de CX como consolidada o muy consolidada, integrándola como una parte permanente de su administración desde hace varios años. De hecho, el 69 % de las organizaciones han incorporado formalmente la experiencia del cliente dentro de sus planes estratégicos y definiciones corporativas (AGX y CES, 2025).
2. Estructuras de gobernanza sólidas: Colombia destaca por contar con marcos de responsabilidad claros; el 65 % de las empresas posee estructuras de gobernanza definidas para liderar la estrategia de experiencia. Además, el 64 % de las organizaciones ha logrado que su definición de “experiencia deseada” sea conocida y compartida por toda la planta de colaboradores (AGX y CES, 2025).
3. Capacidades de escucha y medición tradicional: las organizaciones cuentan con sistemas de escucha muy robustos, donde el 70 % de las empresas realiza investigaciones cuantitativas sistemáticas para entender al consumidor. Asimismo, el 61 % de los gerentes y líderes se involucran activamente en actividades de conocimiento directo con el consumidor. En términos de métricas, existe una adopción casi universal de indicadores de percepción, con un 90 % de uso del Net Promoter Score (NPS) y un 84 % en la medición de la satisfacción del cliente (AGX y CES, 2025).
4. Excelencia en la gestión de problemas: una de las mayores fortalezas del país es la madurez en el manejo de reclamos; el 86 % de las empresas ofrecen canales

de fácil acceso para reportar incidentes y el 81 % tiene estándares definidos para dar respuesta a estas situaciones y diseñar acciones concretas que mejoren la experiencia del cliente (América Retail, 2024), lo que se traduce en una ventaja competitiva para la retención de clientes. Esto representa un avance clave: ya no se recopilan datos solo por protocolo, sino con el objetivo explícito de generar mejoras reales, sostenibles y en tiempo real.

5. Metodologías de mejora activas: el 100 % de las empresas participantes en los estudios de gestión declara implementar alguna metodología de mejora basada en sus métricas de CX, destacando la creación de comités de trabajo dedicados (63 %) y el análisis de causa raíz (58 %) (AGX y CES, 2025).
6. Diseño colaborativo: el 50 % de las organizaciones ya cuenta con equipos internos de diseño colaborativo, y un 53 % realiza el mapeo sistemático de sus *customer journeys* para identificar y cerrar brechas en la interacción (AGX y CES, 2025).

Ahora, más allá de las cifras, las empresas grandes en Colombia han avanzado de manera significativa en la consolidación de la experiencia del cliente como una disciplina estructurada. En los últimos años, se evidencia una creciente profesionalización del rol de CX, con la creación de cargos directivos especializados, equipos dedicados y programas formativos. Asimismo, las organizaciones han fortalecido sus sistemas de escucha, incorporando modelos de voz del cliente (VoC), analítica y *social listening* para comprender de forma más profunda el comportamiento del cliente.

Paralelamente, se observa una evolución cultural: el país ha transitado de una lógica centrada exclusivamente en el servicio a un enfoque de diseño intencional de experiencias, apoyado en metodologías como *journey map*, *service design* e innovación colaborativa. Este proceso ha permitido que sectores como banca, *retail* y telecomunicaciones se posicionen como referentes regionales emergentes.

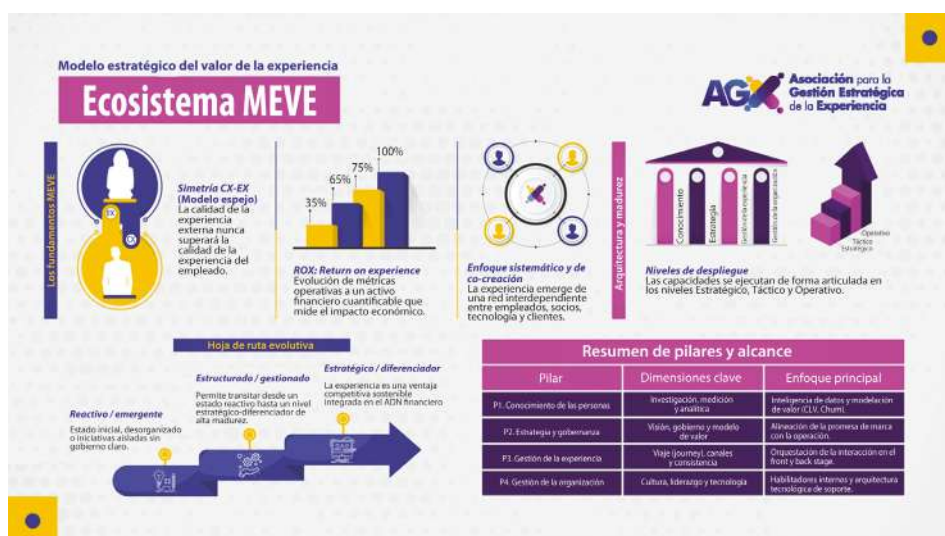
Finalmente, CX comienza a integrarse con agendas estratégicas más amplias, como sostenibilidad, cultura organizacional, inclusión y propósito, consolidándose no solo como una herramienta comercial, sino como un componente clave del impacto social y reputacional de las organizaciones.

Adicionalmente, este panorama de avances se ve confirmado —y a la vez matizado— por el Benchmark CX Servicios Financieros LATAM 2026 (QuestionPro, 2026), el más reciente estudio regional sobre experiencia en el sector financiero (n = 6.188, enero 2026, cinco países), desarrollado por Optimo Consultoría, QuestionPro y CES UAI. En el caso de Colombia, los datos revelan un escenario de doble lectura: las organizaciones han avanzado en madurez estructural, pero el NPS bancario promedio del país se ubica en +49, el más bajo de los cinco mercados estudiados, 18 puntos por debajo del Benchmark regional liderado por México (+67). Esta

brecha no es un juicio sobre la intención, sino una señal clara sobre la ejecución: Colombia tiene los marcos, la conciencia estratégica y los equipos. El siguiente paso es traducir esa intención en resultados medibles y en experiencias que los clientes realmente perciban.

Una de las contribuciones más significativas que desarrollamos en AGX para este 2026 es la consolidación del ecosistema empresarial colombiano en CX, mediante el desarrollo del Ecosistema MEVE (Modelo Estratégico del Valor de la Experiencia), un marco de referencia integral diseñado para guiar a las organizaciones en la construcción, gestión y maduración de sus capacidades en experiencia.

Figura 3. Ecosistema MEVE AGX



Fuente: elaboración propia.

El MEVE de AGX no es la traducción de un modelo importado; es el resultado de múltiples investigaciones, estudios y realidades que hemos tropicalizado, es decir, traídos a la realidad latinoamericana y a diferentes sectores de la economía. Su diseño responde a una premisa fundamental: el valor no reside únicamente en el producto o servicio, sino en la experiencia total que las personas viven al interactuar con una organización. Esta convicción, que atraviesa toda la arquitectura del modelo, lo diferencia de otros marcos que tratan la CX como una función de soporte y no como un activo económico estratégico.

El principio transversal que articula toda la arquitectura del MEVE es la Simetría CX-EX: la integración de la experiencia del cliente externo (CX) y del cliente interno (EX), partiendo de la premisa de que ambas son inseparables. En términos directos, la calidad de la experiencia del cliente nunca superará la calidad de la experiencia del empleado que la entrega.

Este principio no es una declaración de intenciones, sino un diagnóstico sobre el origen de las brechas más frecuentes en la ejecución de la CX. Cuando los sistemas de incentivos están desalineados, los colaboradores no tienen autonomía para resolver problemas del cliente, el *employee journey* presenta puntos de fricción o las evaluaciones de desempeño no incorporan métricas de experiencia, el resultado inevitable es una promesa de marca que no se sostiene en el momento de la verdad.

Por eso, la gestión de la experiencia debe comenzar con un conocimiento profundo del colaborador y su ciclo de vida, entendiendo sus necesidades, emociones, fricciones y expectativas, e incluso el impacto que la organización tiene en su bienestar y el de sus familias. Indicadores como el NPS, permanencia, ausentismo, productividad y correlación con NPS o satisfacción del cliente permiten evidenciar que la experiencia interna impacta directamente la externa.

Al final, el colaborador es el primer y más creíble embajador de la marca: lo que vive, siente y recibe dentro de la organización es lo que luego proyecta hacia el cliente. Por eso, honrar el propósito de las organizaciones implica generar bienestar no solo para quien compra, sino también para quien hace posible la promesa todos los días. Lo que no se vive internamente no puede entregarse externamente de manera consistente (AGX y CES, 2025).

Es desde esa necesidad que desarrollamos el ecosistema MEVE, una arquitectura estratégica pensada para ayudar a las organizaciones a diagnosticar, activar y escalar experiencias consistentes desde adentro hacia afuera.

Dicho esto, nuestro ecosistema MEVE se estructura en cuatro pilares:

Figura 4. Pilares del modelo MEVE-AGX



Fuente: elaboración propia.

Cada capacidad del modelo se desagrega en tres niveles de despliegue: estratégico, táctico y operativo, lo que permite identificar no solo qué capacidades tiene la organización, sino en qué nivel de la institución se están ejecutando. Esta distinción es fundamental: una de las brechas más frecuentes que AGX y CES (2025) identifican en las organizaciones colombianas es la presencia de una visión estratégica de CX en los niveles directivos que no logra traducirse en comportamientos consistentes en el nivel operativo, lo que el estudio denomina “lógica *top-down* sin ejecución”.

Por otro lado, es importante hablar aquí de los modelos de madurez, que actúan como una herramienta de diagnóstico interno para evaluar los procesos, la cultura, la tecnología y el liderazgo que hacen posible entregar experiencias de forma consistente a lo largo del tiempo.

En este caso, los modelos de madurez se utilizan con tres fines complementarios:

- Descriptivo (diagnosticar el estado actual).
- Prescriptivo (definir acciones concretas de mejora).
- Comparativo (*benchmarking* frente a otras organizaciones o sectores).

Asimismo, no existe un modelo único válido para todos los sectores; se requiere adaptar dominios, criterios y niveles al contexto organizacional específico.

Por ello, otra de las tantas contribuciones del MEVE será el diagnóstico organizacional y su modelo de madurez de cinco niveles, que permite ubicar a cada organización en su estadio actual de desarrollo de capacidades de experiencia y trazar una hoja de ruta de transformación realista y priorizada.

Figura 5. Pilares del modelo MEVE-AGX

Pilares Modelo MEVE-AGX

Nivel	Nombre	Descripción del estado
N1	Reactivo	Gestión inexistente o ad-hoc. Sin modelo ni visión estratégica. Las iniciativas de CX dependen de voluntades individuales y no de capacidades instaladas.
N2	Emergente	Iniciativas puntuales e informales. Dependencia de líderes individuales. Primeras métricas de percepción sin integración estratégica.
N3	Estructurado	Estructurado procesos formalizados y gobernanza definida. Primeras métricas de impacto. La CX comienza a tener un lugar en la agenda directiva.
N4	Gestionado-integrado	CX y EX integradas al modelo de negocio. ROX medible. Decisiones basadas en datos. El salto más significativo del modelo se produce aquí.
N5	Estratégico-diferenciador	La experiencia es el eje estructural del negocio. Referente externo en el sector. ROX incorporado a la lógica financiera y al gobierno corporativo.

Asociación para la
Gestión Estratégica
de la Experiencia

Fuente: elaboración propia.

La dinámica de madurez en el MEVE no es lineal en esfuerzo, pero sí acumulativa en impacto. El salto más significativo ocurre entre el N3 (estructurado) y el N4 (gestionado-integrado), donde la formalización da paso a la integración sistémica y los resultados de CX empiezan a hablar el lenguaje de las finanzas.

El valor diagnóstico central del MEVE no reside en un puntaje único, sino en el mapa de capacidades que produce: una fotografía precisa de dónde está cada organización en cada pilar, que orienta la priorización del esfuerzo hacia las dimensiones con mayor efecto palanca sobre la experiencia y el valor del negocio. Este enfoque evita el error habitual de tratar todas las brechas como igualmente urgentes y permite construir rutas de mejora e implementación que generen valor.

Brechas actuales

A pesar de los avances significativos en la adopción de métricas y sistemas de experiencia, persisten brechas estructurales y desafíos prácticos que limitan la traducción de la gestión de experiencia en impacto financiero, transformación cultural y creación de valor sostenible para los clientes y para las organizaciones colombianas. A continuación, se describen las principales brechas encontradas en el estudio de buenas prácticas que realizamos junto con el CES en 2025.

1. La paradoja entre la visión estratégica y la asignación presupuestaria: aunque muchas organizaciones han incorporado la CX en sus estrategias formales, la inversión concreta aún es insuficiente para movilizar cambios operativos profundos. Según un artículo publicado sobre nuestro estudio de buenas prácticas de gestión de CX, en el diario *Portafolio* (2024), en Colombia solo el 29 % asigna un presupuesto específico y apenas el 18 % de las empresas mide el impacto financiero o de negocio de sus iniciativas de experiencia. Esta desconexión impide que los líderes de CX hablen el lenguaje del CFO, lo que dificulta la justificación de inversiones futuras. Sin recursos dedicados, la CX corre el riesgo de quedarse en un discurso “romántico” sin capacidad de ejecución tangible, lo que evidencia que solo un pequeño porcentaje asigna presupuestos dedicados y estructuras de medición financiera a la CX. Este desbalance entre intención estratégica y disponibilidad de recursos genera una brecha estructural que limita la capacidad de escalar prácticas transformacionales.

Esta paradoja tiene un costo concreto y cuantificable. El Benchmark CX Servicios Financieros LATAM 2026 de Optimo Consultoría y QuestionPro confirma una asimetría emocional que el sector no puede ignorar: la decepción genera un impacto negativo de -108 puntos en el NPS. La ratio es de 2,3x; un cliente decepcionado destruye más valor del que varios clientes satisfechos pueden construir. A esto se suma que el costo de atender a un cliente con un problema se multiplica por 5 cuando escala a una queja formal

y por 20 cuando llega a instancias regulatorias. Mientras las organizaciones no midan este impacto con precisión, la brecha entre intención estratégica y presupuesto seguirá siendo la principal barrera para la transformación real de la experiencia en Colombia.

2. De la escucha cuantitativa a la comprensión emocional: si bien los estudios revelan que las empresas colombianas utilizan indicadores tradicionales como CSAT y NPS, aún existe un desafío pendiente en la medición de la experiencia emocional del cliente. El seguimiento de sentimientos, motivaciones y percepciones profundas, que permiten diseñar experiencias verdaderamente relevantes, sigue siendo incipiente. Aunque se escucha mucho al cliente, solo el 50 % integra esa voz en proyectos reales de diseño e innovación. La gestión suele ser reactiva (atención de reclamos) en lugar de un diseño proactivo del viaje del cliente (Portafolio, 2024).

La reflexión desde el Comité de Investigación de la Asociación del Estudio de Prácticas de Gestión de CX 2025 confirma esto: “Avanzamos en indicadores tradicionales y en compartir resultados con cargos directivos, pero todavía falta medir el impacto emocional en el cliente y el ROI de la experiencia” (AGX y CES, 2025). Este reto revela que, aunque las empresas “escuchan”, todavía no están desarrollando sistemas que traduzcan esa escucha en innovación y diseño estratégico centrado en la emoción humana. Las organizaciones deben ser capaces de demostrar cuánto vale cada punto de mejora en el NPS y cómo impacta el CLTV (Customer Lifetime Value).

3. Omnicanalidad existente, pero no integrada: otro reto importante se relaciona con la fragmentación de canales; aunque se ofrecen múltiples puntos de contacto, la integración total es mínima, lo que genera recorridos de alto esfuerzo para el cliente.

Muchas organizaciones han incorporado múltiples puntos de contacto, pero esto no garantiza una experiencia integrada; el famoso “omnicanalidad ideal” sigue siendo más aspiracional que real. La evidencia del estudio es clara: se están generando más y más canales, pero sin asegurar una omnicanalidad real ni atender las necesidades o preferencias de interacción de los clientes. La desafiante realidad es que la dispersión tecnológica y la falta de visión integral de datos y contextos impide que los recorridos de los clientes sean verdaderamente fluidos, lo que puede generar altos niveles de esfuerzo y frustración.

4. Barreras tecnológicas y resistencia organizacional: aunque la tecnología tiene el potencial de enriquecer el conocimiento del cliente y personalizar las experiencias, su aplicación efectiva aún enfrenta barreras internas: la integración entre áreas y el vencer barreras tecnológicas siguen siendo un reto. Los sistemas desconectados, la falta de integración de datos y los procesos no automatizados impiden que las organizaciones capitalicen

la tecnología para generar experiencias memorables y simplificadas. En LATAM, el éxito de la IA no vendrá de la automatización fría, sino de su uso como un copiloto emocional (AGX, 2026).

El reto es usar IA para reducir el esfuerzo del cliente en tareas sencillas, permitiendo que el talento humano se enfoque en la empatía y la resolución de problemas complejos. La adopción de tecnología avanzada, incluida la inteligencia artificial, está redefiniendo los estándares de experiencia en Colombia. Los consumidores esperan cada vez más personalización, disponibilidad 24/7 y respuestas rápidas a través de canales digitales (Marketing4eCommerce, 2024). Este comportamiento está impulsando a las empresas a incorporar soluciones tecnológicas que no solo automatizan procesos, sino que también buscan mejorar la calidad relacional de la experiencia.

5. Desalineación interna y experiencias fragmentadas: el concepto de vinculación CX-EX que atraviesa todo el modelo. La EX es el motor operativo de la CX, y el ecosistema funciona cuando los sistemas de gestión empoderan al empleado con la autonomía y competencia necesarias para innovar. Como indica la premisa *employees first*, la calidad de la experiencia del cliente nunca superará la calidad de la experiencia del empleado que la entrega (Abhari *et al.*, 2021). Sin embargo, la gestión de la experiencia interna aún muestra brechas importantes: las estrategias con los equipos de trabajo se han centrado mucho en el *top down*. Sin embargo, la experiencia del resto de colaboradores no siempre está alineada. Situaciones como sistemas de incentivos desarticulados, evaluaciones de desempeño fragmentadas o falta de integración con equipos tercerizados generan distancias entre la cultura deseada y la que se vive, impactando a su vez la calidad de la experiencia hacia los clientes.
6. Experiencia del empleado (EX) como motor: un reto pendiente es vincular la EX con los resultados de negocio, viendo al colaborador como un cocreador activo del valor de la marca. La medición del impacto del bienestar del empleado en la experiencia del cliente (CX) se basa en el principio de que la experiencia del cliente nunca será superior a la del empleado; asimismo, los resultados de EX podrán usarse como indicadores predictivos de la lealtad futura del cliente. La organización debe mapear, diseñar, estandarizar y orquestar con la misma disciplina tanto los *journeys* externos como los internos, entendiendo que cada momento crítico del cliente tiene un correlato operacional y emocional en el colaborador. La coherencia en la entrega al cliente es reflejo directo de la coherencia en la experiencia laboral: lo que no se vive internamente, no se puede sostener externamente.

Es más, para medir este impacto de manera efectiva, pueden llegar a utilizarse las siguientes estrategias y métricas:

Métricas de bienestar holístico: el bienestar se mide en cuatro dimensiones: funcional (necesidades básicas), emocional (sentimientos), hedónico (placer) y eudaimónico (sentido de propósito). Estas dimensiones permiten evaluar la sostenibilidad humana de la fuerza laboral más allá de la satisfacción básica (AGX y CESA, 2025).

Impacto en atributos del servicio: el análisis de alineación de EX confirma que, cuando los empleados tienen bienestar psicológico y recursos, mejoran dimensiones críticas de la CX como la empatía (+19.4 %) y la seguridad (+22.1 %) (AGX y CESA, 2025).

Coeficiente de correlación EX-CX: es una métrica avanzada que vincula matemáticamente los puntajes de los empleados con los de los clientes para probar el retorno de inversión (ROI) de las iniciativas de bienestar.

Eficiencia operativa: el bienestar también se mide a través de la reducción del ausentismo (hasta un 41 % en empresas que fomentan la salud mental) y la disminución del tiempo medio de manejo (AHT), ya que empleados habilitados y con bienestar resuelven problemas con mayor rapidez.

Sistemas de escucha integrada: se realizan “pulsos” frecuentes que miden simultáneamente la experiencia del empleado, su compromiso y las iniciativas de cambio, permitiendo entender cómo la operación interna afecta la percepción subjetiva que luego se transmite al cliente. Integrar al colaborador en el programa de VoC no es un gesto simbólico hacia la experiencia del empleado; es una decisión de arquitectura de información con impacto directo en la calidad del diagnóstico y en la velocidad de mejora. Cuando el *frontline* puede reportar sistemáticamente las fricciones que observa en su interacción diaria con el cliente —procesos que se rompen, promesas que no se pueden cumplir, herramientas que generan demora en lugar de eficiencia—, la organización construye una capa de inteligencia operativa que ninguna encuesta externa puede replicar.

7. Responsabilidad compartida vs. fragmentación funcional: finalmente, la investigación regional sobre gestión de buenas prácticas realizada por la asociación señala una conclusión clave: la CX es una responsabilidad compartida. Informar, acompañar y generar procesos proactivos que faciliten la vida del cliente son responsabilidades de toda la organización. Sin embargo, en muchas organizaciones la CX sigue fragmentada entre áreas funcionales, lo que limita el impacto estratégico y la acción coordinada sobre los recorridos más importantes del cliente.
8. Evolución hacia una cultura con propósito: en Colombia este apartado muestra un avance significativo, con un 60 % de las empresas que ya definen y comunican un propósito inspirador para comprometer a su personal (AGX, 2026). El reto actual es trascender el discurso aspiracional para convertirlo en un “sistema de decisiones vivas” que guíe el actuar real de la

organización, evitando el *purpose-washing* y construyendo una confianza que se traduzca en lealtad. Esta transformación integra el bienestar eudaimónico del empleado (sentido de autorrealización) con la entrega de experiencias emocionalmente inteligentes, lo que permite que la calidez y la conexión humana, propias del ADN latinoamericano, se moneticen como una ventaja competitiva estratégica. En última instancia, la consolidación de esta cultura no depende de mensajes motivacionales, sino de la instalación de procesos cliente-céntricos donde el propósito sea el motor de la sostenibilidad económica del negocio.

Estas brechas no son independientes ni aisladas; conforman un patrón sistémico que converge en un mismo punto: la experiencia del cliente aún no ha logrado traducirse en un impacto de negocio coherente, medible, sostenible y emocionalmente profundo.

¿Cómo medir el impacto financiero de la CX?

Según los hallazgos y marcos propuestos por afiliados expertos en el tema, la medición debe estructurarse bajo una metodología probada para convertir el *storytelling romántico* de la CX en una unidad de negocio generadora de utilidades; por lo que, desde este 2026, en AGX desarrollamos los *assessment* que nos permitirán medir los diferentes niveles de madurez de las organizaciones, basados en ciertos pilares y dimensiones, como mencionamos anteriormente.

Para la Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia (AGX), la medición del impacto financiero se enmarca en la macro tendencia denominada CX Economics, que consiste en convertir la experiencia del cliente en un motor estratégico con impacto financiero verificable, traduciendo las emociones y percepciones al lenguaje del negocio y del CFO.

Asimismo, este desarrollo se nutre de las metodologías y los aprendizajes compartidos por varios de nuestros afiliados, expertos en CX Economics y medición de valor, entre ellos referentes como Optimo Consultoría, Clientrika e IZO, cuyos enfoques han enriquecido la construcción de un marco más robusto para conectar la experiencia con los resultados del negocio.

Para empezar, antes de medir, hay que decidir qué problema de negocio se quiere resolver. ¿La entidad está perdiendo clientes en el segmento joven por una experiencia digital insatisfactoria? ¿Tiene baja profundización en clientes con más de 5 años de antigüedad? La respuesta a estas preguntas define qué *drivers* de valor priorizar y qué tipo de iniciativas CX tendrán mayor ROI en el corto plazo. Según Herrera (2026), esta fase tiene tres puntos que son clave para dar un diagnóstico estratégico que define los KPIs del programa: (1) analizar el modelo de negocio (un banco universal opera distinto a un B2B; eso define todo el diseño del programa); (2)

objetivos y retos actuales de negocio (¿la entidad está creciendo, perdiendo clientes, con presiones de margen?); y (3) propuesta de valor (en qué atributos de servicio compiten y en cuáles deciden deliberadamente no competir). La primera decisión de un programa CX exitoso es decidir qué no hacer. No se puede ser excelente en todos los atributos de servicio simultáneamente; la excelencia requiere foco y renuncia deliberada. Sin esta ancla estratégica, el programa CX corre el riesgo de medir mucho y mover poco, un patrón que AGX & CES (2025) identifican como una de las brechas estructurales más frecuentes en las organizaciones colombianas.

Después viene la fase más técnica y la más reveladora. Consiste en construir la contabilidad desde la mirada del cliente, usando datos que ya existen en la organización, pero que rara vez se cruzan entre sí: registros transaccionales, históricos de contactos, productos contratados y métricas de experiencia, como NPS o CSAT (Herrera, 2026).

Las áreas que deben articularse en esta fase incluyen finanzas, datos y *analytics*, CX y comercial, garantizando que los datos reflejen tanto la realidad operativa como la percepción del cliente. El obstáculo más frecuente en esta fase es predecible: los datos no están integrados. Cada área opera con su propia fuente de verdad, y el cliente no existe como unidad de análisis unificada en los sistemas de información. Resolver esta fragmentación requiere un esfuerzo explícito de datos que puede tomar largas semanas antes de que el análisis pueda comenzar.

En este punto, el enfoque de CX Economics desarrollado por Clientrika (2025) refuerza un aspecto crítico: el valor no está en la cantidad de datos disponibles, sino en la capacidad de conectarlos con variables financieras concretas.

Como plantea Clientrika (Munar, s.f.), el principal reto no es medir la experiencia, sino traducirla al lenguaje del negocio, integrando métricas de percepción con ingresos, costos y rentabilidad en un mismo modelo analítico como, por ejemplo:

- CX como CAPEX, no OPEX: proponer que los proyectos de experiencia sean evaluados como inversiones de capital (CAPEX) que generan activos amortizables, y no solo como gastos operativos (OPEX).
- Vínculo NPS-EBITDA: presentar modelos donde se demuestre matemáticamente que una mejora de 9 puntos en el NPS impacta el EBITDA de la empresa en un 1,08 %. Esto quita el estigma de que la CX es “romántica”, y la posiciona como un potenciador financiero de alta precisión.
- Indicadores de evaluación: utilizar métricas de inversión sólidas como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el Payback para justificar cada iniciativa de experiencia.

Esta integración permite construir una visión más completa del valor del cliente, identificando cuánto dinero se está dejando sobre la mesa al comparar

comportamientos y niveles de experiencia, lo que la metodología CXVe denomina el Múltiplo CX. Estas consideraciones permiten justificar las inversiones ante el CFO, demostrando que el dinero siempre viene de las acciones de experiencia creadas por y para el cliente.

A continuación, se presenta la tabla mapeada con 5 *drivers* clave de valor desde la mirada del cliente en esta segunda fase:

Figura 6. Los 5 *drivers* de valor desde el cliente (metodología CXVe)

Los  Drivers de valor del cliente	Driver de valor	Definición y componentes	 
	1. Desempeño comercial	Se enfoca en la atracción de prospectos, la tasa de conversión, el ticket promedio y el ciclo promedio de venta, restando el costo de adquisición.	
	2. Valor de la retención	Mide la lealtad a través de la antigüedad promedio del cliente y la tenencia de productos.	
	3. Valor de la profundización	Evalúa la capacidad de generar ingresos adicionales mediante la recompra, la venta incremental (Up-selling) y la venta cruzada (Cross-selling).	
	4. Costo de post-venta	Analiza la eficiencia operativa considerando el número de contactos, el costo por contacto (según el mix de canales), el tiempo de resolución y la recurrencia (retrabajo o ineficiencia interna).	
	5. Customer lifetime value (CLTV)	Representa el valor neto integral del cliente (Permanencia + profundización + valor de recomendación) menos los costos de adquisición y post-venta.	

Fuente: Herrera (2026).

El mapeo de estos indicadores permite identificar cuánto dinero “se está dejando sobre la mesa” al comparar, por ejemplo, el valor de un cliente promotor vs. un detractor (lo que la metodología llama el múltiplo CX).

Una vez levantados los econométricos, estos se cruzan con los datos de experiencia para construir indicadores que traduzcan la experiencia en valor económico tangible.

Las preguntas clave incluyen:

- ¿Cuánto más vale un cliente promotor frente a un detractor?
- ¿Cuánto aumenta el CLTV cuando se resuelve efectivamente una queja?
- ¿Cuánto cuesta atender a un cliente con múltiples incidencias frente a uno sin fricciones?

Este ejercicio permite construir: (1) el múltiplo CX propio de la organización, basado en datos reales y no en referencias externas, lo que le otorga validez financiera y capacidad de acción; permite definir cuántas veces más vale un

promotor vs. un detractor —a mayor elasticidad, mayor potencial de ROI CX—; (2) respuesta económica a la recuperación de servicio: en más de 10 años midiendo el ROI de recuperación de servicio en más de 5 países y 100 000 clientes, Optimo ha encontrado retornos superiores al 20 % sobre el costo del proceso —una cifra que el CFO de cualquier banco entiende—; (3) costo del mal servicio: en sectores altamente regulados como el financiero, el costo de servicio se multiplica x5 cuando el cliente presenta un problema y x20 cuando escala a queja formal.

En este punto, el enfoque de CX Economics cobra especial relevancia. Como señalan Clientrika (2025) e IZO (2025), la relación entre experiencia y resultados financieros no solo existe, sino que puede y debe demostrarse con evidencia interna, conectando métricas de percepción con variables concretas como ingresos, costos y valor del cliente.

Los aportes de IZO (2024) para medir el impacto financiero de la CX se centran en el concepto de *experience management economics*, donde su enfoque busca transformar las percepciones emocionales en un modelo de valor que demuestre cuánto dinero genera la experiencia y qué acciones incrementan ese valor.

IZO (2024) propone cinco palancas principales que vinculan el comportamiento del cliente, derivado de su experiencia, con los resultados del negocio:

- **Preferencia:** identificar cuántos clientes nuevos eligen a la marca específicamente por su promesa de experiencia. Se mide preguntando el motivo de elección, marcando a esos clientes y siguiendo su comportamiento de compra.
- **Share of Wallet:** el porcentaje del presupuesto total de una categoría que el cliente destina a la empresa, debido a una experiencia superior.
- **Precio *premium*:** la disposición del cliente a pagar un valor adicional por evitar fricciones o recibir beneficios exclusivos (p. ej., suscripciones para evitar interrupciones).
- **Recomendación:** cuantificar los ingresos que llegan exclusivamente a través del “boca a boca” de promotores, sin inversión en publicidad o fuerza de ventas directa.
- **Permanencia:** medir el tiempo (años o meses) que un cliente permanece activo gracias a la lealtad generada por la CX, reduciendo el costo por fuga o *churn*.

Para que la medición financiera sea exitosa y aceptada por un CFO, IZO (2004) sostiene que las métricas deben cumplir cuatro condiciones:

1. **Accionable:** que toda la organización entienda el origen del problema y sepa qué hacer cuando el indicador se mueve.

2. Interpretación compartida: que el significado del dato sea común para todas las áreas.
3. Transparente: que el método de cálculo sea conocido y abierto.
4. Fácil de calcular: basada en fórmulas sencillas de entender para facilitar su adopción.

De hecho, IZO ha impulsado el indicador BCX (Best Customer Experience), que funciona como un estudio de *benchmark* en Latinoamérica para que las empresas puedan comparar su desempeño en experiencia y resultados económicos frente a sus sectores específicos en la región.

El resultado es una relación directa entre experiencia y rentabilidad: los clientes promotores generan más ingresos, durante más tiempo y con menores costos asociados, mientras que los detractores no solo reducen ingresos potenciales, sino que incrementan los costos operativos y erosionan el valor del cliente de forma progresiva.

En este contexto, como enfatiza Clientrika (2025), el verdadero valor de esta fase no está únicamente en identificar correlaciones, sino en estructurar estos hallazgos como un caso de negocio financiero sólido. Es decir, traducir la experiencia en decisiones de inversión, donde cada iniciativa pueda ser evaluada en función de su impacto económico esperado, su costo de implementación y su retorno proyectado.

Para complementar este apartado, más allá de medir el valor histórico, Clientrika (s.f.) propone el *framework* Future Value Intelligence (FVI) para orquestar el valor futuro de los clientes a través de métricas específicas:

- *Value at Risk* (valor en riesgo): identifica el impacto económico potencial de los clientes que muestran señales críticas de abandono antes de que esto ocurra.
- *Value Leakage* (fuga de valor): cuantifica las pérdidas de ingresos por ineficiencias en el *journey*, o por comportamientos de clientes que no están siendo capitalizados.
- *Method Strategy Strike*: un método de cinco pasos (diseño de valor, monetización económica, orquestación de decisiones, ejecución y gobernanza FVI) diseñado para convertir la IA y la tecnología en resultados netos de negocio.

En consecuencia, la medición del impacto financiero de la CX en esta fase permite hacer visible una realidad que, de otra forma, permanece oculta: la experiencia del cliente no solo influye en los resultados del negocio, sino que define el valor económico real de la base de clientes.

Para ir cerrando el proceso de medición y con los números sobre la mesa, el siguiente paso es seleccionar las iniciativas de mayor impacto económico, utilizando una matriz que cruza valor potencial y viabilidad de ejecución (Herrera, 2026).

Aquí es donde la disciplina de CX Economics se materializa en decisiones concretas. Como plantea Clientrika (2025), la CX debe gestionarse como un portafolio de inversiones, priorizando aquellas iniciativas que generan mayor retorno financiero y no necesariamente aquellas con mayor visibilidad o impacto emocional.

Esta matriz organiza las iniciativas en tres grupos:

1. Iniciativas de inercia: bajo impacto, alta viabilidad. Generan *momentum* y liberan recurso para iniciativas de mayor impacto.
2. Victorias tempranas: alto impacto, alta viabilidad. Máxima prioridad. Por ejemplo, activar un proceso estructurado de recuperación de servicio para clientes detractores de alto valor puede ejecutarse con recursos del propio equipo CX y generar resultados en menos de 3 meses (Herrera, 2026).
3. Proyectos transformacionales: alto impacto, baja viabilidad. Requieren patrocinio ejecutivo y tiempos de implementación más extensos.

La clave está en secuenciar: las victorias tempranas generan la credibilidad y el presupuesto propio que financian las iniciativas transformacionales. Sin este orden, los programas CX tienden a intentar cambiar demasiado al mismo tiempo, pierden el patrocinio ejecutivo y terminan tocando lo que Herrera (2026) llama el “techo de cristal” de la ejecución: un límite estructural donde el programa es valorado en el discurso, pero no en los recursos.

La correcta secuenciación permite que las victorias tempranas financien progresivamente iniciativas de mayor escala, lo que fortalece la credibilidad del programa CX dentro de la organización.

Por su lado, IZO (2024) se enfoca en dos tipos de modelos para sensibilizar a la organización y tomar decisiones:

- Modelo intencional: basado en lo que los clientes dicen que harán (intención de recompra o de fuga). Aunque existe una brecha con la realidad, sirve para generar alertas tempranas y acciones preventivas inmediatas.
- Modelo real: basado en la data real de comportamiento ejecutado. Requiere registrar y marcar bases de datos para “seguirle la pista” al cliente a lo largo del tiempo, lo que permite calcular facturaciones reales atribuibles a la CX.

Finalmente, para terminar con el ciclo de medición del impacto financiero, se construye la hoja de ruta que convierte los *insights* en ejecución y resultados financieros sostenibles.

En esta fase, un elemento crítico señalado tanto por Herrera (2026) como por Clientrika (2025) e IZO (2025) es la involucración temprana del área financiera. Cuando Finanzas participa desde la construcción del análisis —y no solo en la validación final—, los modelos ganan credibilidad, los supuestos se fortalecen y la probabilidad de aprobación de iniciativas aumenta significativamente.

Este *roadmap* transforma al equipo CX en un generador de valor, capaz de presentar no solicitudes de presupuesto, sino oportunidades de inversión con retorno estimado y metodología de validación.

Según Herrera (2026), esta fase permite que, en lugar de un plan lineal, el CXVe opere en tres ciclos iterativos: ciclo 1 de demostración (generar el primer caso de negocio con ROI rápido), ciclo 2 de instalación (usar ese capital y credibilidad para instalar procesos cliente-céntricos) y ciclo 3 de innovación (escalar hacia proyectos de mayor riesgo y mayor recompensa). Esta lógica es lo que le permite al área CX dejar de pedir presupuesto y empezar a generarlo.

Fórmula CXVe: medición + estrategia + proceso = resultados y cultura cliente-céntrica

En conjunto, la integración entre la metodología CXVe y los enfoques de CX Economics permite consolidar una capacidad organizacional crítica: medir, demostrar y gestionar el impacto financiero de la experiencia del cliente. No se trata únicamente de evidenciar que la experiencia importa, sino de demostrar cuánto vale, cómo se construye ese valor y bajo qué condiciones se convierte en resultados financieros sostenibles (Clientrika, 2025; IZO, 2025).

Lo que diferencia a las organizaciones financieras que logran convertir la CX en una unidad generadora de valor, de las que permanecen en el discurso aspiracional, no es la sofisticación de sus herramientas ni el tamaño de sus equipos. Es su disposición a ver el negocio desde afuera hacia adentro: desde el comportamiento económico del cliente hacia los resultados financieros de la organización (Herrera, 2026). Esa es, en esencia, la apuesta de los CX Economics como macrotendencia estratégica, y el CXVe como su expresión metodológica más concreta y verificable.

Para sumarle a esto, existen otros expertos en CX, como Alcaide (AGX, 2025), quien habla de la empatibilidad, que se define como el vínculo entre la empatía (calidez del servicio) y la rentabilidad. El objetivo es demostrar que la inversión en el capital emocional de la región genera:

- Activo económico: propone que la empatía y la calidez, rasgos distintivos del servicio en Latinoamérica, no son solo atributos “blandos”, sino que pueden gestionarse para convertirse en un activo económico medible.

- Gestión de la rentabilidad: busca demostrar que la lealtad del cliente nace de una conexión emocional, pero se consolida y se hace sostenible a través de la evidencia de los datos financieros.
- Diferenciación competitiva: la empatía permite a las organizaciones transformar el capital emocional en una ventaja competitiva difícil de replicar, conectando la experiencia percibida con el crecimiento del negocio.

Este término es una pieza clave dentro de la macro tendencia de CX Economics, que busca que las empresas dejen de ver la experiencia como un gasto y empiecen a gobernarla como un sistema financiero vivo.

Por último, y no menos importante, está la valiosa correlación EX-CX, un aspecto estratégico para medir el impacto financiero; es probar el efecto *leak-out*: cómo las mejoras en las métricas de los empleados (como el eNPS) impactan estadísticamente en las métricas de los clientes (NPS, CSAT) y, por ende, en el ROI. Se ha evidenciado que una mejor alineación de la experiencia del empleado puede reducir el esfuerzo del cliente (AGX y CES, 2025) hasta en un 34,8 %.

Este capítulo nació con una convicción y termina con la misma: la experiencia del cliente en Colombia no es un proyecto pendiente; es una arquitectura de valor que, bien diseñada y bien gestionada, genera lealtad, rentabilidad e impacto social; y, mal gestionada, erosiona confianza, destruye reputación y debilita modelos de negocio. Los avances documentados son reales y merecen reconocimiento, pero las brechas también son reales y requieren atención urgente. La paradoja entre la visión estratégica y la asignación presupuestaria, la omnicanalidad aspiracional que no se traduce en recorridos fluidos, la experiencia del empleado que aún no se articula con los resultados del cliente: estos son los retos que separan a las organizaciones que gestionan experiencias de las que las lideran. Se hace evidente que Colombia está en un punto decisivo, donde, con recursos, medición financiera y convicción, sin duda alguna, puede ser un motor de valor y no solo un discurso.

El Benchmark CX Servicios Financieros LATAM 2026 es, en ese sentido, la expresión más concreta de este enfoque en acción. Colombia participa en el estudio regional con 1219 respondentes y los datos hablan con claridad: NPS bancario +49, brecha de 7 puntos frente a los neobancos y un 10,3 % de detractores que representan un costo operativo real y una oportunidad económica latente. La pregunta ya no es si vale la pena invertir en CX; los datos responden solo. La pregunta es cómo monetizar esa mejora con metodología y evidencia propia, porque, como lo confirman tanto el CXVe como el Benchmark, el dinero siempre viene del cliente —y Colombia tiene el margen de mejora más amplio de la región para aprovecharlo—.

El horizonte de los próximos 5 años plantea al sector empresarial colombiano —y al sector financiero en particular— un conjunto de retos que van más allá de la optimización táctica. Son retos de arquitectura: decisiones sobre cómo construir

organizaciones que puedan sostener la promesa de experiencia en un entorno cada vez más digital, distribuido y emocionalmente exigente.

A este panorama de avances significativos y brechas estructurales se suma el papel de la Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia (AGX), que trasciende el de una asociación dedicada a convocar eventos o difundir tendencias para convertirse en un agente activo en la construcción del ecosistema de CX en Colombia: un espacio donde el conocimiento se genera desde la práctica, se valida con evidencia y se traduce en herramientas que las organizaciones pueden aplicar con rigor.

“La apuesta de AGX es posicionar a Colombia no como un mercado que adopta modelos globales de CX, sino como un país que genera modelos propios desde su realidad, con sus propios datos, su propio lenguaje y su propia escala de valor”.

Silvia Arias, presidente de AGX.

Tres líneas de trabajo definen hoy esta agenda de transformación desde AGX:

1. Generación de conocimiento: el estudio de prácticas de gestión de CX que AGX lidera anualmente en alianza con el CES de la Universidad Adolfo Ibáñez es, hasta la fecha, la fuente de datos más completa sobre el estado de la disciplina en Colombia y en la región (AGX y CES, 2025). Este esfuerzo investigativo no solo produce diagnósticos, sino que genera los insumos para que las organizaciones puedan compararse con sus pares, identificar sus brechas específicas y priorizar sus rutas de mejora con base en evidencia.
2. Construcción del ecosistema MEVE, que representa el esfuerzo más ambicioso que AGX ha emprendido en esta dirección (AGX y CESA, 2025). A diferencia de los modelos de madurez importados de contextos anglosajones o europeos, el MEVE parte de la realidad organizacional latinoamericana —con sus particularidades culturales, sus limitaciones de recursos y sus dinámicas de liderazgo— para construir un marco que sea a la vez riguroso y aplicable.
3. Colaboración y cocreación sectorial: el Ecosistema MEVE, los estudios comparativos de AGX, entre otros, ofrecen hoy a las organizaciones colombianas algo que hace una década no existía: una arquitectura metodológica propia, construida desde la práctica, validada con datos y calibrada para la realidad del país.

Las organizaciones que en los próximos años lideren en experiencia del cliente no serán necesariamente las más grandes ni las más tecnificadas: serán las que hayan tomado la decisión estratégica de convertir la CX en un activo gestionado con el mismo rigor con que se gestiona el capital financiero. Colombia tiene el

conocimiento, los marcos metodológicos y los casos de referencia para dar ese salto y, como lo dijimos en nuestra última versión de nuestro evento insignia GO Xperience 2025, lo que necesitamos es ir de la estrategia a la acción.

“Colombia tiene todo lo que necesita para convertirse en el referente regional de gestión estratégica de la experiencia. La pregunta ya no es si es posible; la pregunta es si estamos dispuestos a hacerlo bien”.

Silvia Arias, presidente AGX

Referencias

- Abhari, K., Ly, J. y Wright, M. (2021). 'Employees First': The relationship between employee experience management systems and customer experience management. En *AMCIS 2021 Proceedings* (Paper 18). Association for Information Systems. https://aisel.aisnet.org/amcis2021/strategic_is/strategic_is/18
- América Retail. (2024). *Experiencia del cliente en Colombia: escucha y respuesta como eje diferencial*. https://america-retail.com/paises/colombia/experiencia-del-cliente-en-colombia/?utm_source=chatgpt.com
- Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia (AGX). (2025). *Resultados exploración 2025 + Futuro servicios 2026* [Informe estratégico interno]. AGX.
- Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia (AGX). (2026). *De las tendencias globales a la práctica y transformación regional. Deep dive de tendencias* AGX. AGX. <https://asociacionagx.org/para-la-comunidad-agx>
- Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia (AGX) y Centro de Experiencias y Servicios (CES). (2025). *Estudio de prácticas de gestión de CX. Versión 2025*. <https://asociacionagx.org/para-la-comunidad-agx>
- Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia (AGX) y Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). (2025). *Documento técnico N.º 1. Revisión de Literatura y Benchmarks*. Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia & Colegio de Estudios Superiores de Administración. www.asociacionagx.org
- Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia (AGX) y Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). (2026). *Ecosistema MEVE: Modelo Estratégico del Valor de la Experiencia. Documento Técnico N.º 2. Pilares, dimensiones, capacidades y niveles de madurez*. Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia & Colegio de Estudios Superiores de Administración. www.asociacionagx.org
- Clientrika. (2025). *CX Economics: Cómo conectar la experiencia del cliente con resultados financieros*. Clientrika.
- Clientrika. (s.f.). *IA Value Intelligence*. Clientrika
- Gerente. (2024). *Estudio revela los avances y brechas en la madurez de la gestión de experiencia del cliente en Colombia*. https://gerente.com/co/estudio-revela-los-avances-brechas-la-madurez-la-gestion-experiencia-del-cliente-colombia/?utm_source=chatgpt.com
- Herrera, A. (2026). *Metodología CX Value Engine: transforma la estrategia de experiencia del cliente*. Optimo Consultoría.
- IZO. (2025, julio 29). *Resultados financieros y gestión de la experiencia: ¿tienen relación?* El Tiempo. <https://blogs.eltiempo.com/>

modelodegestiondelaexperiencia/2025/07/29/resultados-financieros-y-gestion-de-la-experiencia-tienen-relacion/

IZO. (2024). *Webinar – Experience Management Economics* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Q1WZPLQ97Sk>

KPMG. (2023). *Global Customer Experience Excellence: tendencias y prácticas*. KPMG Colombia. https://kpmg.com/co/es/home/insights/2025/12/global-customer-experience-excellence.html?utm_source=chatgpt.com

Marketing4eCommerce. (2024). *Colombianos y expectativas de atención al cliente con IA*. Marketing4eCommerce. https://marketing4ecommerce.co/colombianos-experiencia-atencion-cliente-mejor-ia/?utm_source=chatgpt.com

Munar, S. (s.f.). *Enfoque financiero para la gestión de customer experience: alineamiento entre las áreas de CX y de finanzas*.

Portafolio. (2024). *En Colombia pocas empresas miden el impacto financiero de la experiencia del cliente*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/en-colombia-pocas-empresas-miden-el-impacto-financiero-de-la-experiencia-del-cliente-643064>

QuestionPro. (2026). *Benchmark Financiero LATAM 2026*. <https://www.questionpro.com/es/ebook/benchmark-cx-servicios-financieros-latam/>

CAPÍTULO 3

CUANDO LA EXPERIENCIA SE CONVIERTE EN ESTRATEGIA: EL FUTURO DEL SECTOR FINANCIERO CENTRADO EN LAS PERSONAS

Sofía Cárdenas Rueda⁴

De la banca tradicional a los ecosistemas digitales: la evolución de la experiencia financiera en Colombia

En el caso colombiano, la evolución de la experiencia del cliente ha estado estrechamente relacionada con la transformación del sistema financiero: un recorrido que inició con un modelo basado en la cercanía física y la interacción presencial, y que progresivamente ha avanzado hacia la consolidación de ecosistemas digitales, soluciones integradas y esquemas de finanzas abiertas. Esta transición no solo ha implicado la incorporación de nuevas tecnologías, sino también una redefinición profunda de la manera en que las entidades financieras construyen relaciones de confianza y generan valor para sus usuarios.

Durante gran parte de la historia reciente del sistema financiero colombiano, la experiencia del cliente estuvo asociada principalmente a la interacción presencial. De hecho, antes de 2020, los canales físicos continuaban siendo el principal punto de contacto entre los colombianos y sus entidades financieras. Más del 55 % de las operaciones se realizaban a través de oficinas, cajeros automáticos, corresponsales

4 Profesora del programa de Economía de PRIME Business School.

bancarios y otros canales presenciales, reflejando una marcada preferencia por este tipo de interacciones (Asobancaria, 2024).

Esta preferencia se explica, en buena medida, por atributos propios de los canales físicos. Las sucursales bancarias no solo facilitaban el acceso a productos y servicios financieros, sino que también representaban espacios de seguridad, acompañamiento y cercanía humana para los usuarios (Asobancaria & Fundación Saldarriaga Concha, 2024). En este contexto, la calidad de la experiencia dependía ampliamente de factores como la relación personal con los funcionarios, la proximidad geográfica de los puntos de atención y la confianza construida alrededor de cada institución.

Así, durante años, la amplitud de la red de oficinas, cajeros automáticos y corresponsales bancarios se consolidó como una ventaja competitiva fundamental para las entidades financieras. La capacidad de llegar a diferentes territorios mediante una amplia capilaridad geográfica no solo permitió ampliar el acceso a los servicios financieros, sino que fortaleció la percepción de cercanía y confianza entre las instituciones y sus clientes (Beltrán, 2025).

No obstante, este modelo también enfrentaba importantes desafíos. Las interacciones presenciales solían estructurarse alrededor de productos financieros específicos más que de una comprensión integral de las necesidades de las personas, limitando así las posibilidades de personalización y acompañamiento. Asimismo, muchos procesos dependían de trámites fragmentados, documentación física y la intervención de múltiples áreas dentro de las entidades, lo que podía traducirse en mayores tiempos de espera, duplicidad de procedimientos y experiencias poco articuladas entre productos y canales (Méndez, 2017).

Si bien las operaciones virtuales habían comenzado antes de la pandemia, fue durante ese periodo cuando se profundizaron, marcando un punto de inflexión para la industria financiera. Así las cosas, la adopción masiva de canales digitales impulsó una transformación orientada no solo a aumentar la eficiencia operativa, sino también a ofrecer experiencias más simples, ágiles, inclusivas y centradas en las necesidades del usuario (Klapper y Mascaró, 2022).

Como reflejo de esta transformación, según cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia, la participación de las operaciones monetarias y no monetarias realizadas a través de canales no presenciales⁵ aumentó 28,6 puntos porcentuales entre 2016 y 2025. Este cambio acompañó una tendencia más amplia de digitalización del sector financiero, que también contribuyó al fortalecimiento de la inclusión financiera en el país. Durante este mismo periodo, el indicador nacional de acceso

5 Aplicación móvil (app), *call center/contact center*, asistente virtual, corresponsales digitales propios y tercerizados, banca por internet, sistema de acceso remoto para clientes (RAS) y sistema de audiorespuesta.

a productos financieros aumentó cerca de 20 puntos porcentuales y actualmente alcanza el 96,3 % (Banca de las Oportunidades, 2025).

La rápida adopción de canales virtuales evidenció que trasladar los procesos tradicionales a entornos digitales no era suficiente para responder a las nuevas expectativas de los usuarios. La transformación del sector financiero exigía ir más allá de la digitalización de los puntos de contacto: requería repensar productos, procesos, modelos operativos y capacidades organizacionales alrededor de las necesidades reales de las personas.

En este nuevo escenario, la experiencia del cliente y la manera de medirla también evolucionaron. En los canales digitales, factores como la facilidad de uso, la velocidad de acceso y la simplicidad de las interacciones se convirtieron en componentes fundamentales de la experiencia. Así, elementos como el seguimiento continuo, la navegabilidad, la funcionalidad, el diseño y la personalización pasaron a ser aspectos esenciales en el desarrollo de aplicaciones móviles, páginas web y demás soluciones digitales (Bancolombia, 2024). La ausencia de estos elementos puede generar fricciones en la interacción, aumentar las tasas de abandono y afectar negativamente la percepción general que tienen los clientes sobre su entidad financiera.

A su vez, la seguridad y la prevención del fraude adquirieron un papel central dentro de la experiencia del usuario. En un entorno cada vez más digital, la confianza dejó de depender exclusivamente de la interacción presencial y comenzó a construirse también a partir de la capacidad de las entidades para proteger la información y garantizar operaciones seguras. En Colombia, a pesar de registrar los niveles más bajos de fraude financiero digital de los últimos tres años (Zavala, 2026), el 42 % de los usuarios abandonó solicitudes de productos financieros por desconfianza frente al manejo de sus datos y el 62 % dejó de utilizar un sitio web después de percibir un riesgo de fraude (TransUnion, 2025). Estas cifras reflejan que la percepción de seguridad es tan determinante como la seguridad misma al momento de construir experiencias digitales confiables.

Adicionalmente, la transformación digital impulsó una visión más centrada en el conocimiento profundo de los usuarios. Las entidades financieras comenzaron a incorporar herramientas analíticas y capacidades de *big data* para comprender mejor los comportamientos, preferencias y patrones de interacción de sus clientes. Mediante el uso de modelos predictivos, análisis de sentimiento y aprendizaje automático, los bancos han fortalecido su capacidad para mejorar sus procesos internos y diseñar experiencias cada vez más relevantes (Pala, 2020).

Esencialmente por iniciativa propia de los actores tradicionales y también como por la llegada de nuevos actores digitales, se elevaron las expectativas de los consumidores y, por tanto, se aceleraron los procesos de innovación dentro de la industria. La consolidación de estas nuevas capacidades abrió el camino hacia una

transformación más profunda: la construcción de ecosistemas digitales. Bajo esta lógica, los servicios financieros dejaron de entenderse como productos aislados y comenzaron a integrarse dentro de redes más amplias conformadas por entidades financieras, *fintech*, plataformas de comercio electrónico, empresas tecnológicas y proveedores especializados.

De acuerdo con PwC (2019), esta evolución ha dado lugar a diferentes modelos estratégicos alrededor de la experiencia del cliente. Uno de ellos corresponde a organizaciones que buscan convertirse en el principal punto de interacción con el usuario mediante experiencias altamente intuitivas, personalizadas y con altos niveles de fidelización, aun cuando inicialmente no cuenten con infraestructura financiera propia. Estas compañías se conectan con socios estratégicos que proveen capacidades bancarias tradicionales, permitiéndoles ofrecer servicios financieros dentro de sus propios ecosistemas digitales.

En Colombia han existido ejemplos representativos que han nacido como billeteras digitales originadas en *joint venture* que posteriormente han sido autorizados como entidades financieras. Este tipo de modelos ha sido posible gracias al desarrollo de esquemas complementarios como *Banking as a Service* (BaaS)⁶ y las finanzas embebidas (*embedded finance*)⁷, que permiten integrar capacidades financieras dentro de experiencias digitales más amplias.

En una segunda aproximación, las entidades financieras tradicionales también han evolucionado hacia modelos de ecosistemas centrados en la experiencia del cliente. En este caso, además de integrar servicios de terceros, las instituciones operan sobre su propia infraestructura financiera y combinan sus capacidades bancarias tradicionales con nuevas soluciones digitales bajo el modelo de Banca como Plataforma (Baap). Esta evolución representa un cambio estratégico: pasar de una lógica basada exclusivamente en la oferta de productos hacia una lógica de plataforma, en la cual las entidades buscan acompañar al usuario en diferentes momentos de su vida financiera y cotidiana.

Bajo este modelo, los bancos han comenzado a integrar servicios propios y de aliados dentro de un mismo entorno digital, incluyendo pagos de servicios públicos, comercio electrónico, programas de fidelización, seguros, remesas, herramientas de planeación financiera y soluciones de recaudo para comercios. El propósito detrás de esta integración es reducir fricciones, aumentar la conveniencia y fortalecer

6 Modelo que permite a las entidades no bancarias ofrecer servicios bancarios digitales a través de plataformas con licencia.

7 Proceso de añadir servicios o productos financieros directamente a la oferta de una empresa que no es un banco.

relaciones de largo plazo basadas en interacciones más simples, oportunas y relevantes para los usuarios.

En Colombia, varias entidades bancarias han avanzado progresivamente hacia este tipo de modelos mediante el desarrollo de plataformas digitales, billeteras electrónicas, alianzas con *fintech* y la incorporación de servicios complementarios dentro de sus ecosistemas. En estos casos, la experiencia del cliente deja de depender exclusivamente de la calidad de un producto financiero individual y comienza a construirse a partir de la capacidad de articular múltiples soluciones alrededor de las necesidades reales de las personas.

Esta transición refleja una transformación profunda en la manera de competir dentro del sector financiero, llevando a que entidades que anteriormente se identificaban como banca tradicional, en donde las ventajas competitivas estaban asociadas principalmente con la amplitud de la red de oficinas, la cobertura geográfica, el portafolio de productos y el relacionamiento directo entre funcionarios y clientes, han definitivamente avanzado en la implementación de ecosistemas digitales, donde el principal diferenciador está en la capacidad de diseñar experiencias integradas, simples, seguras y personalizadas.

Sin embargo, la existencia de más canales, datos y servicios disponibles no garantiza por sí sola una mejor experiencia. Por el contrario, aumenta la necesidad de definir quién diseña, integra y responde por la experiencia completa del usuario. En este contexto, la interoperabilidad entre actores, el intercambio seguro de información y la capacidad de responder a las expectativas de inmediatez de los consumidores se convierten en elementos fundamentales para el futuro del sector.

Precisamente, tres tendencias están redefiniendo esta nueva etapa de la experiencia financiera: las finanzas abiertas, los sistemas de pagos inmediatos y la inteligencia artificial. Estas innovaciones no solo amplían las capacidades de los ecosistemas digitales existentes, sino que permiten avanzar hacia experiencias más conectadas, predictivas y centradas en las necesidades particulares de cada usuario.

Desde esta perspectiva, las finanzas abiertas representan un cambio de paradigma al trasladar mayor control sobre la información financiera hacia las personas⁸, que se refleja desde el punto de vista legal en el Decreto 0368 de 2026, sobre obligatoriedad de *Open Finance*. Históricamente, los datos de los usuarios permanecían distribuidos entre diferentes entidades, generando procesos fragmentados y obligando a los clientes a interactuar con múltiples plataformas para acceder a productos y servicios financieros. Los esquemas de *Open Finance* buscan superar estas barreras mediante el intercambio seguro y autorizado de información entre distintos participantes

8 Ver Kemenade (2022).

del ecosistema, permitiendo desarrollar soluciones más personalizadas, reducir tiempos de vinculación y construir experiencias más fluidas.

De manera complementaria, los sistemas de pagos inmediatos responden a una de las expectativas más relevantes de los consumidores actuales: la posibilidad de interactuar con el sistema financiero de manera sencilla, permanente y en tiempo real. Estas infraestructuras permiten que personas y empresas envíen y reciban recursos de forma inmediata e interoperable entre diferentes entidades financieras. En Colombia, esta transformación tomó un impulso decisivo con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, que encomendó al Banco de la República el diseño e implementación de un sistema de pagos inmediatos interoperable, iniciativa que dio origen a Bre-B (Congreso de la República de Colombia, 2023). Para los usuarios, el principal valor de esta infraestructura no radica únicamente en la velocidad de las transacciones, sino en disminuir las barreras y esfuerzos necesarios para mover recursos dentro del ecosistema financiero.

Finalmente, la inteligencia artificial representa una nueva frontera en la evolución de la experiencia del cliente, al permitir que las entidades avancen desde la personalización hacia la hiperpersonalización de productos, servicios e interacciones. Su capacidad para analizar grandes volúmenes de información permite comprender con mayor profundidad el contexto, las preferencias y los comportamientos de cada usuario, facilitando el diseño de soluciones ajustadas a sus necesidades particulares.

A través de estas herramientas, las entidades financieras pueden recomendar productos en momentos más oportunos, adaptar sus ofertas según el perfil de cada persona, personalizar sus comunicaciones y anticipar necesidades incluso antes de que sean expresadas por los clientes. En la práctica, esto representa una transición hacia experiencias más inteligentes y contextualizadas, donde los usuarios perciben que las soluciones financieras responden de manera más precisa a sus objetivos y circunstancias. Asimismo, tecnologías como la inteligencia artificial generativa y los asistentes virtuales están transformando los modelos de atención al ofrecer respuestas más rápidas, disponibles y adaptadas a las necesidades de cada usuario (Asobancaria, 2023).

La evolución del sector financiero colombiano demuestra que la experiencia del cliente ha acompañado cada una de las grandes transformaciones de la industria. Lo que comenzó como una relación basada en la cercanía física, la interacción humana y la confianza institucional ha evolucionado hacia un modelo donde la integración de servicios, el uso estratégico de los datos y las nuevas tecnologías permiten construir experiencias cada vez más personalizadas y con menores fricciones.

Sin embargo, el futuro de esta transformación no dependerá únicamente de la capacidad de adoptar nuevas tecnologías, sino de garantizar que estas generen

verdadero valor para las personas. El reto consiste en lograr que la innovación fortalezca la confianza, facilite la inclusión financiera y permita construir relaciones más profundas entre las entidades y sus usuarios. Por ello, resulta indispensable analizar no solo las oportunidades que ofrecen estos avances, sino también los desafíos asociados con la ciberseguridad, la protección del consumidor y el cierre de las brechas digitales, elementos que determinarán la próxima etapa de la experiencia del cliente en el sistema financiero colombiano.

El futuro de la experiencia financiera: confianza, inclusión y nuevas capacidades digitales

La innovación tecnológica, por sí sola, no garantiza una mejor experiencia para los usuarios. Su verdadero impacto depende de la manera en que las entidades financieras incorporen estas herramientas, gestionen los riesgos asociados y aseguren que sus beneficios lleguen efectivamente a toda la población. En este sentido, la evolución del sector plantea una serie de oportunidades y desafíos que serán determinantes para consolidar una experiencia de cliente más inclusiva, segura, confiable y verdaderamente centrada en las necesidades de las personas.

Uno de los principales aportes de esta transformación ha sido su contribución al fortalecimiento de la inclusión financiera. La expansión de los canales digitales, el desarrollo de esquemas de finanzas abiertas y la aparición de nuevos modelos de negocio han permitido que un número cada vez mayor de personas acceda al sistema financiero formal. Sin embargo, el acceso representa solo el primer paso. El verdadero desafío consiste en lograr que estos servicios sean utilizados de manera frecuente, efectiva y significativa por los usuarios.

En Colombia aún persisten barreras de uso, apropiación y comprensión de los productos financieros, especialmente en zonas rurales y en segmentos poblacionales que históricamente han enfrentado mayores dificultades de acceso, como mujeres, personas mayores y comunidades vulnerables (Asobancaria, 2025). Bajo este contexto, la experiencia del cliente adquiere un papel determinante: no basta con ofrecer disponibilidad de servicios financieros si las personas no pueden utilizarlos de manera sencilla, comprender su funcionamiento o confiar en ellos. Una experiencia caracterizada por procesos intuitivos, transparentes y accesibles favorece la adopción y el uso recurrente de las soluciones financieras; por el contrario, interacciones complejas pueden convertirse en una nueva forma de exclusión.

La digitalización también ha transformado la naturaleza de los riesgos que enfrentan los usuarios y la manera en que se construye la confianza dentro del sistema financiero. Mientras que, en lo que se conocía como banca tradicional, esta confianza dependía principalmente de la interacción personal, la reputación

institucional y la presencia física de las entidades, en los entornos digitales está determinada por la seguridad percibida en cada interacción.

Por esta razón, la ciberseguridad debe entenderse como un componente esencial de la experiencia del cliente. La protección de la información personal, los mecanismos de autenticación segura, la prevención del fraude y la disponibilidad permanente de los servicios son factores indispensables para fortalecer la confianza de los usuarios y promover la adopción de nuevas soluciones digitales. Una vulneración de seguridad no solo representa un riesgo económico para las personas y las organizaciones, sino que también puede afectar profundamente la relación de confianza construida entre los clientes y sus entidades financieras.

Al mismo tiempo, la protección del consumidor adquiere una nueva dimensión en un ecosistema caracterizado por el intercambio permanente de información y el uso creciente de tecnologías como la inteligencia artificial. La capacidad de ofrecer experiencias más personalizadas depende, en gran medida, del acceso y procesamiento de datos personales y financieros, lo que exige una gestión responsable, transparente y segura de esta información.

Los usuarios esperan que las entidades no solo protejan sus datos frente a amenazas externas, sino que también expliquen con claridad cómo se utilizan y bajo qué principios se administran. En Colombia, el marco regulatorio relacionado con habeas data, protección de datos personales y protección al consumidor financiero se encuentra desarrollado principalmente mediante la Ley 1266 de 2008, la Ley 1328 de 2009 y la Ley 1581 de 2012. En este contexto, el desafío no se limita únicamente al fortalecimiento normativo, sino también a garantizar que las plataformas, infraestructuras digitales y modelos de gestión de información protejan efectivamente los derechos de los consumidores.

Por otra parte, el uso estratégico de los datos y la inteligencia artificial representa una de las mayores oportunidades para profundizar la transformación del sector financiero colombiano. Estas tecnologías tienen el potencial de fortalecer la eficiencia operativa, mejorar la toma de decisiones, incrementar la seguridad de las transacciones y ofrecer soluciones cada vez más ajustadas a las necesidades de los usuarios. Asimismo, se han convertido en herramientas fundamentales para avanzar hacia nuevos modelos de personalización, prevención del fraude y generación de valor tanto para las instituciones como para sus clientes.

En paralelo, la transformación digital exige abordar un desafío adicional: la conectividad y las capacidades digitales de la población. La consolidación de experiencias financieras cada vez más digitales plantea la necesidad de evitar que la innovación amplíe las brechas existentes entre diferentes segmentos de la sociedad. Si bien Colombia ha avanzado en la reducción de la brecha digital, pasando de 0,440 puntos en 2018 a 0,384 puntos en 2024, equivalente a una disminución del 12,7 %

(Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2025), aún persisten retos asociados al acceso a conectividad, educación digital y desarrollo de habilidades tecnológicas (Asobancaria, 2025).

La evolución de los servicios financieros supone que los usuarios no solo cuentan con acceso a internet, sino también con las capacidades necesarias para desenvolverse en entornos digitales de manera autónoma y segura. Sin embargo, estas condiciones aún no se presentan de forma homogénea en todo el país. En consecuencia, el riesgo ya no consiste únicamente en quedar excluido del sistema financiero, sino en participar dentro de él bajo condiciones desiguales, con menores posibilidades de acceder a experiencias digitales de calidad y aprovechar plenamente las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

Cerrar estas brechas requerirá complementar la innovación tecnológica con estrategias de educación financiera y digital, así como con el diseño de soluciones accesibles que reconozcan la diversidad de necesidades, capacidades y contextos de los usuarios (BBVA, 2026).

Por lo tanto, el futuro de la experiencia del cliente en el sector financiero colombiano dependerá cada vez menos de la velocidad con la que surjan nuevas tecnologías y cada vez más de la manera en que estas sean implementadas. La innovación solo generará valor sostenible cuando permita fortalecer la confianza de las personas, ampliar las oportunidades de inclusión financiera y responder adecuadamente a los desafíos propios de la transformación digital, especialmente en materia de seguridad, infraestructura y apropiación tecnológica.

La experiencia como estrategia para el futuro financiero

La experiencia del cliente ha dejado de ser únicamente un elemento diferenciador para convertirse en uno de los pilares sobre los cuales se construyen la confianza, la competitividad y la sostenibilidad del sector financiero. En un entorno marcado por la transformación digital, la evolución constante de las expectativas de los usuarios y la aparición de nuevos modelos de negocio, comprender la manera en que las personas interactúan con los servicios financieros resulta indispensable para diseñar soluciones que generen valor, fortalezcan la inclusión y construyan relaciones de largo plazo.

La evolución reciente del sector demuestra que contar con más canales, mayor disponibilidad de datos y nuevas capacidades tecnológicas no garantiza, por sí mismo, una mejor experiencia. El verdadero desafío está en lograr que cada interacción, independientemente del canal o la tecnología utilizada, responda de manera coherente a las necesidades de las personas. En este sentido, la experiencia no puede entenderse como un componente adicional de la estrategia: la experiencia es, en sí misma, la estrategia.

Referencias

- Asobancaria. (2023). *Inteligencia artificial en la banca*. <https://www.asobancaria.com/ws/semanas-economicas/1376-BE.pdf>
- Asobancaria. (2024). *Madurez digital del sector bancario en Colombia*. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2026/03/Informe-Asobancaria-2025.pdf>
- Asobancaria. (2025). *Inclusión financiera en Colombia: Desafíos y oportunidades para el desarrollo*. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2026/03/Estudio-de-conectividad-Inclusion-Financiera.pdf>
- Asobancaria y Fundación Saldarriaga Concha. (2024). *Abriendo puertas: Recorridos de experiencia*. https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/protocolo-social/Guia_PcD_VF.pdf
- Banca de las Oportunidades. (2025). *Reporte de inclusión financiera 2024*. https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2025-05/BDO_RIF%202024_COMPLETO%201.pdf
- Bancolombia. (2024). *Diseño de experiencias de usuario y usabilidad móvil: 5 puntos claves*. <https://blog.bancolombia.com/innovacion/disenio-experiencias-usuario/>
- Beltrán, C. M. (2025). *Apertura financiera e integración estratégica para compartir y acceder a datos financieros, como parte de la democratización bancaria en Colombia*. Universidad Externado de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2023). *Ley 2294 de 2023. Por medio de la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 “Colombia, potencia mundial de la vida”*. <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>
- Kemenade, R. van. (2022). *Open finance: A blueprint for more customer control over financial data*. ING. <https://ing.com/binaries/content/assets/documents/files/ing-viewpoint-open-finance-a-blueprint-for-more-customer-control-over-financial-data.pdf>
- Klapper, L. y Mascaró, Y. (2022). *El aumento de la inclusión financiera digital durante la pandemia de COVID-19*. Banco Mundial.
- Méndez, P. (2017). Personas pierden cerca de 52 horas al año en filas de bancos. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/las-horas-que-se-pierden-haciendo-fila-en-un-banco-511182>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2025). *Índice de brecha digital 2024*. https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-411724_recurso_1.pdf
- Pala, S. K. (2020). Improving customer experience in banking using big data insights. *International Journal of Enhanced Research in Educational Development (IJERED)*, 8(5). https://www.erpublications.com/uploaded_files/download/sravan-kumar-pala_QsZnF.pdf

- PwC. (2019). *Platform banking and digital ecosystems*. <https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/study-platform-banking-and-digital-ecosystems.pdf>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2026). *Informe de operaciones*. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10116163/informe-de-operaciones-primer-trimestre-de-2026/>
- TransUnion. (2025). *Informe del fraude omnicanal*. <https://www.transunion.co/content/dam/transunion/co/business/collateral/report/informe-fraude-omnicanal-h1-2025.pdf>
- Zavala, C. (2026). La paradoja del sistema financiero digital en Colombia: Más seguro, menos confiable. *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/red-forbes/la-paradoja-del-sistema-financiero-digital-en-colombia-mas-seguro-menos-confiable>

Sección

3

Diseñar para
humanos

CAPÍTULO 4

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO APLICADAS A LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE FINANCIERO

Laura Carolina Cardona Mesa⁹

Introducción

No son escasos los ejemplos en los que una funcionalidad que se desarrolló con mucho esfuerzo, que se reconoce que mejora la experiencia del cliente y le simplifica la vida, no se adopta tanto como se creía. También abundan casos, en los que un producto es altamente preferido y solicitado por los clientes, pero cuando sale al aire no se tienen las ventas esperadas, aunque aparentemente todo funciona bien. Incluso, en repetidas ocasiones surge la pregunta de por qué personas con suficientes ingresos no ahorran, por qué no invierten si se les ha puesto todo al alcance de su mano o por qué no toman seguros que son fundamentales para su bienestar financiero.

Esto pasa en todas las industrias y todos los tipos de experiencias. Incluso nos pasa en la vida diaria cuando empezamos a alimentarnos más saludablemente y caemos ante una tentación, cuando decidimos hacer ejercicio, pagamos la anualidad del gimnasio, pero solo vamos el primer mes, o cuando compramos nuestros zapatos

9 Líder en ciencias del comportamiento en Bancolombia y profesora de finanzas conductuales.

favoritos en promoción, aunque tengamos varias opciones similares en casa. ¿La explicación? Nuestro cerebro no funciona como siempre nos hicieron creer: tiene sesgos, emociones y atajos que nos han ayudado a sobrevivir como especie, pero que nos alejan, en ocasiones, de lo que se supone es una decisión “racional”.

Esto es precisamente lo que estudian las ciencias del comportamiento: cómo las personas toman decisiones en la vida real, qué componentes toman en cuenta, qué tipo de decisiones son más fáciles y cuáles son más difíciles, y qué desviaciones se presentan de lo que se espera sea la “decisión correcta”.

Las ciencias del comportamiento, además de ser una disciplina que ayuda a entender mejor a las personas, también entregan varias herramientas que ayudan a diseñar soluciones, productos, servicios o experiencias, poniendo el cerebro del cliente en el centro y, de esta manera, ayudando a que esas decisiones difíciles sean un poco más fáciles.

Aplicadas en el ámbito bancario, sirven para encontrar mejores maneras de ayudar a que las personas puedan hacer esto que es importante, pero difícil, como ahorrar, tener un gasto responsable o invertir para la vejez, así como usar funcionalidades que les ahorran tiempo, pero que requieren un esfuerzo o que implican un proceso de adaptación.

El resto del capítulo está ordenado de la siguiente manera: la siguiente sección presenta aspectos relevantes sobre la manera como funciona el cerebro, para dar el contexto sobre el que se generaron las ciencias del comportamiento. Luego se habla en específico de las decisiones financieras y por qué estas generan mayor complejidad para el usuario. Más adelante se presentan las principales herramientas que las ciencias del comportamiento ofrecen para mejorar la experiencia de las personas. Finalmente, se presentan impactos éticos y de experiencia de cliente de aplicar ciencias del comportamiento en el ámbito financiero. A lo largo del capítulo se exponen casos aplicados que ilustran y ejemplifican el potencial de la ciencia.

¿Cómo funciona el cerebro cuando tomamos decisiones?

Cuando se realizaron los desarrollos que llevaron a la teoría económica clásica en el siglo XX se hizo un supuesto fundamental para el desarrollo futuro de la ciencia: las personas son racionales, maximizan utilidad, pueden analizar toda la información disponible y tienen preferencias estables (Samuelson, 1947). Esta visión permitió que la economía, la econometría y las finanzas tuvieran una simplificación del humano que permitió que los desarrollos matemáticos fueran posibles y crearon el andamiaje para los modelos matemáticos fundamentales en la economía y las finanzas.

Más adelante, Simon (1955) presenta dudas sobre el supuesto fundamental de la racionalidad humana e introduce el concepto de racionalidad limitada, que muestra que las personas tienen limitaciones en la cantidad de información que pueden procesar, buscan opciones suficientemente buenas (en lugar de encontrar óptimos) y tienen restricciones de tiempo al tomar decisiones.

Después, Kanehman y Tversky (1974) encuentran reglas sistemáticas que usan las personas al decidir (sesgos) y describen cómo se da la toma de decisiones bajo el contexto de la racionalidad limitada: el contexto influye sobre las decisiones, no evaluamos el riesgo de la misma manera siempre y tomamos atajos. Esto dio inicio a lo que hoy conocemos como economía conductual, una teoría que reconoce que los humanos no siempre son racionales, pero además describe la forma en que se dan las desviaciones a los preceptos de la racionalidad: tenemos sesgos sistemáticos y las emociones juegan un papel fundamental en la toma de decisiones.

Uno de los conceptos más importantes de esta ciencia es el sistema cognitivo dual, en el que se dice que el cerebro tiene dos partes: una parte rápida, intuitiva y emocional, que se conoce como sistema uno o sistema automático, y una parte analítica, estructurada, lenta, consciente y de alto esfuerzo, que se llama sistema dos o sistema reflexivo (Kahneman, 2011). Estas dos partes interactúan permanentemente, pero el sistema uno (algo parecido al piloto automático) es aquel con el que tomamos gran parte de las decisiones; solo en situaciones de alta complejidad se usa el sistema dos, que es un poco más confiable pero que requiere mucho esfuerzo.

Por ejemplo, usamos el sistema uno para hacer cosas que ya hemos interiorizado o que son un hábito: manejar, montar en bicicleta, lavarnos los dientes e identificar si alguien nos parece confiable a primera vista o no. El sistema dos lo usamos para realizar cálculos complejos, para estacionar en reversa en un parqueadero estrecho, para analizar varias opciones en un problema estructurado o para resolver problemas matemáticos.

Adicionalmente, el cerebro prioriza las acciones que le permiten ahorrar energía y reducir el esfuerzo cognitivo, ya que es un órgano relativamente pequeño (cerca del 2 % del peso corporal) que consume alrededor del 20 % de la energía del cuerpo (Attwell y Laughlin, 2001). Esto tiene dos implicaciones principales: por un lado, para el cerebro la mejor decisión es la que requiere el menor esfuerzo; no necesariamente la óptima, la más adecuada desde el punto de vista financiero o la que responde a todas las necesidades actuales de la persona, sino la que le resulta más fácil de tomar. Por otro lado, esto hace que el cerebro desarrolle mecanismos para tomar decisiones utilizando atajos o encontrando formas simplificadas de analizar información.

Esto significa que nuestro cerebro se basa en el contexto y en lo que percibe a su alrededor para facilitar la toma de decisiones, y también significa que el contexto

puede ejercer influencias poderosas sobre la toma de decisiones, aunque no nos demos cuenta (ver caso 1).

Caso 1. La influencia del contexto en la toma de decisiones: en un estudio realizado por North et al. (1997), se llevó a cabo un experimento en una tienda de vinos: un día se puso música francesa y, al otro, música alemana. Se encontró que el primer día se vendió más vino francés y el segundo, más vino alemán. Hasta aquí el resultado es interesante, pero lo más interesante es que, cuando indagaron a los clientes para entender las razones de su compra, ninguno mencionó la música; incluso negaron que hubiera tenido algún tipo de influencia. En su lugar, dieron otras razones o justificaciones "objetivas" para explicar su elección. Este es realmente el resultado más poderoso: el contexto puede influir en nuestra toma de decisiones y, la mayoría de las veces, no nos percatamos de ello, pues esa influencia se produce a nivel inconsciente.

Esto también significa que, bajo estas condiciones, surgen sesgos o heurísticos como formas de atajo y ahorro de energía. Uno de estos sesgos relevantes es la norma social. La norma social nos muestra que la gente hace lo que hacen los demás (Cialdini *et al.*, 1990). Aquí tenemos el típico caso de una persona que está de viaje y necesita almorzar, pero no conoce ningún restaurante. En esa situación, lo más usual es ir a un lugar que tenga gente, porque nuestro cerebro rápidamente hace una evaluación en la que valora que, si hay otras personas, es porque es un lugar apto para almorzar.

Esa es una forma de ahorrar energía, porque, al ver lo que hacen otras personas, nosotros decidimos actuar. Posiblemente no sea el mejor restaurante; posiblemente no esté lo que nos guste o no sea el más adecuado para nuestro presupuesto, pero nuestro cerebro decide tomar un atajo para ahorrar energía, ya que buscar un restaurante que cumpla todas nuestras condiciones puede tomar mucho tiempo y gastar esa preciada energía que el cerebro busca conservar (ver caso 2).

Caso 2. La norma social como movilizador del comportamiento: en el estudio de Schultz et al. (2007) se realizó un experimento para incrementar el reuso de las toallas en hoteles como una forma de promover comportamientos a favor del medioambiente. Para ello, se utilizaron tres mensajes ubicados en las habitaciones de los huéspedes. En el primero, se invitaba a reutilizar la toalla para ayudar al medioambiente. En el segundo, se instaba a reutilizarla porque el 75 % de los huéspedes lo hacía, según un estudio realizado en el hotel. En el tercero, se presentaba la misma estadística (75 %), indicando que esa era la proporción de reuso de toallas entre los huéspedes que se habían alojado en esa misma habitación. El experimento mostró que el tercer mensaje —apelar a la norma social específica de los huéspedes que se habían alojado en la misma habitación— produjo un 53 % de aumento en el reuso de las toallas. En el segundo caso, en el que se utilizó la norma social de forma genérica, se logró un 46 % de reuso. En el primer caso,

el mensaje orientado a ayudar al medioambiente logró un 36 % de reúso. Este caso muestra que saber qué hacen los demás de forma muy específica ayuda a promover ciertos comportamientos.

Otro de estos sesgos es que preferimos dejar las cosas como están (*statu quo*) (Samuelson y Zeckhauser, 1988), aunque cambiarlas genere beneficios. De nuevo, en aras de ahorrar energía y por miedo a perder, el cerebro tiene una barrera natural para cambiar su estado actual: hábitos, rutinas y procesos que ya tiene “dominados”. Por eso, cuando invitamos a nuestros usuarios a adoptar una nueva funcionalidad, es común encontrar una barrera: la gente se rehúsa a cambiar, se queja porque ya no domina lo que antes sabía hacer o siente rechazo por el cambio que se está introduciendo, incluso cuando, desde el punto de vista técnico, ahora es más fácil. Porque, para el cerebro de los usuarios, lo técnicamente fácil no significa psicológicamente cómodo.

Otro de los sesgos más importantes en nuestro cerebro es que somos muy orientados al presente (O'Donoghue y Rabin, 1999). Nuestro cerebro, hace millones de años, priorizaba la supervivencia. Entonces, cuando estábamos en la sabana africana y había un peligro inminente, nuestro cerebro tomaba decisiones rápidas: correr o morir. No hacía cálculos lentos para decidir si cuidaba su vida o no; ante un peligro inminente, el futuro no existe, solo hay presente, solo hay supervivencia. Aunque ha pasado mucho tiempo, esa condición todavía nos acompaña. Por eso, somos muy orientados al presente y lo que eso significa hoy es que buscamos gratificación inmediata, queremos que todo sea ya, que los resultados estén ya y cualquier cosa que implique decisiones de futuro o que involucre hacer un esfuerzo hoy, pero recibir los réditos en el futuro, se nos complica, se nos hace difícil.

Aparte de los sesgos mencionados, se tiene otra característica muy relevante del cerebro: la brecha entre la intención y la acción (Sheeran, 2002). Esta brecha nos muestra que es normal que las personas tengamos las mejores intenciones (ahorrar, hacer ejercicio, comer mejor, controlar el gasto), pero que, en el momento de tomar acción, no siempre se materializan. Por eso, sucede que pagamos la membresía anual del gimnasio, aunque solo vayamos un mes; que procrastinemos el inicio de la dieta y que las promociones nos trunquen el inicio del ahorro. De esto sale una conclusión fundamental: querer (o tener la intención) no significa realizar el comportamiento. Por tanto, es importante que los contextos estén diseñados para tomar esa buena intención y materializarla en acción a través de técnicas conductuales: reduciendo la fricción, facilitando la acción, promoviendo la planeación, entre otros.

Con esto, tenemos un cerebro que funciona muy diferente a como nos enseñaron en clase de economía, por lo general no tomamos decisiones racionales, sino que las emociones, el contexto, los sesgos y las condiciones en las que decidimos afectan fuertemente nuestra toma de decisiones. Las ciencias del comportamiento

entienden esto y en lugar de preguntarse cómo hago para que tome decisiones racionales, se pregunta: ¿cómo puedo hacer que la mejor decisión en pro del bienestar del usuario sea la más fácil?, ¿cómo puedo orientar al usuario a tomar decisiones que sean mejores para su yo futuro? Todo esto, a pesar de que tenga sesgos, emociones y condiciones que hacen que tomar decisiones racionales no sea la norma.

Las decisiones financieras no son como las demás

Un aspecto relevante es que, al ofrecer servicios a los clientes de entidades financieras, estamos ante un tipo de decisiones que tiene un contexto muy particular.

Primero, las personas no hemos aprendido a manejar el dinero de forma adecuada ni estructurada. Aunque en Colombia se han dado avances profundos en acceso, pues se estima que el 92,3 % de la población tiene al menos un producto financiero formal y el 77,2 % indica tenerlo activo o vigente, el acceso a productos de crédito formales es tan solo del 36,2 % (Banca de las Oportunidades, 2022).

En cuanto a la educación financiera, en Colombia solo el 16,4 % de la población responde adecuadamente las tres preguntas sobre conceptos básicos de la educación financiera (interés, inflación y diversificación). Aunque el 79 % responde adecuadamente la pregunta sobre inflación, en especial porque se han vivido épocas inflacionarias recientes (Rodríguez-Pinilla *et al.*, 2024), solo el 1,4 % toma medidas protectoras como inversiones para mitigar sus efectos sobre el poder adquisitivo (Tenjo & Mejía, 2021).

Adicionalmente, solo el 38 % de la población en Colombia dice ahorrar activamente; el 41 % podría afrontar un gasto inesperado (equivalente a un mes de ingreso) sin pedir crédito o ayuda a familiares, y únicamente el 17 % está muy seguro de sus planes de jubilación. Según esto, en general las decisiones de dinero son difíciles, dada la baja educación financiera, la falta de capacidades financieras y hábitos adecuados, y las dificultades de lectura, escritura y operaciones matemáticas básicas (Tenjo y Mejía, 2021).

Segundo, las decisiones financieras tienen asociados muchos ámbitos: hay factores emocionales, sociales, familiares y de largo plazo que no necesariamente son fáciles de analizar para las personas. Comprar una casa, viajar o invertir no son decisiones sencillas, son decisiones que hacen parte integral de la vida de las personas y tienen muchos tipos de efectos asociados y eso las hace decisiones complejas.

Tercero, son decisiones que no ocurren en situaciones ideales. Son decisiones que están inmersas en la vida de la persona, que tiene problemas, que tiene una vida llena de tareas: estando preocupado por sus hijos o sus mascotas, porque el dinero no le alcanza o porque va tarde al trabajo.

Un usuario que accede al banco desde el bus, el paradero o la tienda de la esquina forma parte de una realidad urbana, pero también de una realidad rural con barreras de conectividad. Usuarios que cada vez están más acostumbrados a que las cosas son instantáneas pero que a su vez tienen dudas sobre cómo usar mejor su dinero. Usuarios que todavía no entienden todo lo que leen de su banco o se quedan cortos para evaluar si una tasa de interés es competitiva o no.

Asimismo, es un tema que genera confusión porque las entidades financieras aún usan lenguaje técnico, siglas, y se tienen procesos que, en ocasiones, son largos. Esto hace que los clientes se abrumen, que no se sientan confiados de tener una asesoría adecuada y que, en ocasiones, desistan.

Finalmente, nadie busca sabotear su éxito financiero deliberadamente. Ninguna persona se levanta en la mañana esperando perder su dinero en un fraude o decidiendo gastar dinero conscientemente a costa de no tener suficientes recursos en su vejez. Casi nadie desea tomar un crédito predatorio para salir de una situación de emergencia. Las malas decisiones financieras, por lo general, no son intencionales; son resultado de la unión de circunstancias, sesgos, falta de educación y capacidad para administrar el dinero adecuadamente.

De esta manera, es claro que tenemos unas barreras naturales que hacen que el mundo financiero sea un poco más complejo para las personas a las que servimos. A su vez, el manejo adecuado del dinero es fundamental para construir bienestar financiero individual y colectivo. Decisiones individuales como ahorrar para la vejez, manejar bien el endeudamiento y tener un gasto responsable son fundamentales para cada persona, pero también tienen implicaciones sociales considerables.

Por tanto, acompañar a las personas a manejar mejor su dinero es imperativo para las entidades financieras, y es una vía para construir una mejor sociedad y tener un impacto positivo. Para esto, las ciencias del comportamiento son grandes aliadas (ver caso 3).

Caso 3. Fomentando el ahorro en África: en el estudio presentado por Akbas et al. (2016) se buscó promover el ahorro en poblaciones informales de Kenia. Para ello, se ensayaron diferentes alternativas: enviar recordatorios de ahorro por mensaje de texto, enviar recordatorios en nombre de los hijos para fomentar el ahorro (motivación emocional), ofrecer incentivos financieros mediante rendimientos sobre el ahorro y entregar una ficha física que permitía mostrar el progreso del ahorro (la persona marcaba la ficha cada vez que ahorraba). Esta última opción duplicó la tasa de ahorro frente a las demás alternativas, al convertirse en un incentivo social y un recordatorio físico del dinero ahorrado. Las demás alternativas también promovieron el ahorro, y la de los mensajes en nombre de los hijos fue la que obtuvo el segundo mejor resultado. Este caso muestra que el comportamiento puede verse movilizado por factores diferentes de los tradicionales, entre ellos los factores sociales, el sentido de progreso y los motivadores emocionales.

Principales herramientas de las ciencias del comportamiento

De esto surgen, entonces, las ciencias del comportamiento, una disciplina que integra la economía, la psicología y la neurociencia para entender cómo las personas toman decisiones y cómo podemos ayudarlas a tomar mejores decisiones, dadas sus condiciones reales.

La pregunta sobre cómo influir en los comportamientos o modificarlos existe desde hace mucho tiempo, y se han propuesto diversas formas de lograrlo. Las leyes restringen, prohíben o fomentan ciertos comportamientos de manera muy efectiva. La economía plantea que, mediante incentivos como bonos, descuentos o premios, también es posible motivar a las personas a adoptar determinados comportamientos. La comunicación parte del supuesto de que las personas necesitan más información para tomar mejores decisiones. Ahora bien, con la aparición de las ciencias del comportamiento surge una nueva forma de promover ese cambio: favorecer la toma de decisiones mediante un mejor diseño de los contextos de decisión y facilitar las mejores elecciones para que a las personas les resulte más fácil adoptarlas (Thaler y Sunstein, 2008).

Este es, justamente, el concepto de arquitectura de decisión, introducido por Richard Thaler, Premio Nobel de Economía, y Cass Sunstein en su libro *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness* (Thaler & Sunstein, 2008). Este concepto propone que la forma en que se presentan las opciones para tomar una decisión y la manera en que se estructura el entorno de decisión influyen en la decisión que toma la persona. Dentro de este concepto surge el paternalismo libertario, según el cual se permite a la persona la libertad de tomar cualquier decisión (no se restringe ni se obliga), pero se hace énfasis en aquella que genera un mayor bienestar para el individuo, de acuerdo con su propia definición de bienestar. Es como si se mejorara una carretera para que condujera a la mejor decisión: la carretera pavimentada lleva a la opción que genera un mayor bienestar, pero la persona siempre puede tomar el camino sin pavimentar si no desea elegir esa opción.

Esto se hace mediante la disposición de las opciones, la creación de opciones por defecto, el enmarcado o la relevancia que se le da a las opciones. En este contexto es fundamental tener un marco ético claro en el que se busque el bienestar de las personas, en donde se garantice que la información que se presenta sea clara y transparente, para evitar posibles manipulaciones y mantener la ética en la intervención. Finalmente, la arquitectura de decisión busca que las mejores decisiones sean las más fáciles de tomar, para que haya más posibilidad de que las personas efectivamente tomen mejores decisiones.

Así, se pueden aplicar las ciencias del comportamiento para entender un problema y plantear soluciones diferentes, a través del conocimiento profundo de las personas, entendiendo cómo funciona su cerebro y preguntándonos por dimensiones que normalmente no nos preguntamos.

Para esto, se usan metodologías de intervención del comportamiento que, por lo general, evalúan los siguientes aspectos (OECD, 2019):

a) Entender y definir el problema:

En esta etapa se estudia la situación, el contexto, las personas, el problema y se definen los objetivos de negocio y los de comportamiento. Un objetivo de comportamiento busca ser muy específico y delimita una acción puntual que debe hacer el usuario.

Por ejemplo, en un caso personal, si se busca bajar de peso, el objetivo de comportamiento sería ir tres veces a la semana al gimnasio durante 30 minutos o comer 3 porciones de frutas o verduras al día. Son acciones puntuales que realiza el usuario para lograr el objetivo. En un caso de aumento de adopción digital, si se busca la adopción de un canal específico, un objetivo de comportamiento sería realizar una operación monetaria por el canal digital al menos una vez al mes.

b) Realizar un diagnóstico:

En esta etapa se analizan las barreras que impiden que el comportamiento se realice. Para esto, por lo general, se utiliza el modelo COM-B (Michie *et al.* 2014) que explica que para realizar un comportamiento las personas necesitan capacidad, oportunidad y motivación. La capacidad se refiere a tener las habilidades psicológicas y físicas para realizar el comportamiento. Por ejemplo, tener el conocimiento necesario, entender las razones por las cuales se debe realizar el comportamiento y tener la destreza física para realizarlo.

La oportunidad se refiere a la forma en que el contexto facilita o limita la realización del comportamiento, puede ser física o social. Por ejemplo, si se tienen los medios para realizarlo (internet, datos, celular, computador) y si otras personas cercanas también lo hacen.

La motivación se refiere a lo que impulsa al usuario a realizar el comportamiento, puede ser automática o reflexiva; es decir, si existen beneficios cercanos de realizar el comportamiento, hábitos instaurados para realizarlo o, por el contrario, sus beneficios son muy lejanos y poco perceptibles.

Para el caso de bajar de peso haciendo ejercicio, se podrían identificar las siguientes barreras:

- Capacidad: no saber qué ejercicios se deben realizar, ni saber utilizar los equipos del gimnasio, o tener dolencias físicas.
- Oportunidad: falta de tiempo para realizar ejercicio o de un lugar adecuado para hacerlo. Igualmente, que no haya personas cercanas que lo animen a hacer ejercicio.
- Motivación: los resultados de hacer ejercicio son muy lejanos y no se tiene el hábito instaurado.

El modelo COM-B permite identificar barreras de diferentes tipos y, por tanto, brinda una mirada más holística a lo que frena o evita que se realice un comportamiento, entendiendo a profundidad el contexto en el que se lleva a cabo. De esta manera, se aleja de culpar al usuario por falta de intención o por no querer realizar el comportamiento y evalúa otros elementos externos que pueden ser intervenidos para facilitar su realización.

Estas barreras se pueden identificar observando a los usuarios mediante investigación cualitativa o cuantitativa o cualquier método que permita entender el comportamiento y lo que lo facilita o desincentiva. Lo más relevante en este punto es entender al usuario real, al usuario “de a pie”, con su cotidianidad y realidad de vida: en donde toma las decisiones financieras o usa las experiencias que se han diseñado. El usuario que no necesariamente entiende la jerga bancaria, que tal vez está estresado por el dinero y que, aun así, se levanta todos los días buscando lo mejor para su familia.

Parte del potencial de esta ciencia radica en profundizar en la comprensión del comportamiento en su contexto real, porque nos invita a adoptar una mirada más profunda y a formular preguntas diferentes para entender por qué las personas no logran alcanzar sus objetivos o realizar acciones específicas que las conduzcan al bienestar. Y esas razones posiblemente no sean tecnológicas ni físicas; pueden estar relacionadas con el entorno social, la complejidad del lenguaje, la falta de comprensión de las consecuencias o, simplemente, con no recordar cómo realizar un comportamiento, aspectos que, bajo otras metodologías, pueden ser difíciles de identificar.

c) Ideación de soluciones:

Según los pasos anteriores y usando metodologías que proponen las técnicas más importantes de las ciencias del comportamiento, se crean varias ideas de solución. Por ejemplo, para esto se tienen modelos como EAST del Behavioural Insights Team (2014). En este modelo, simple pero poderoso, se muestra que se puede promover el cambio de comportamiento mediante cuatro aspectos fundamentales: hacerlo fácil, atractivo, social y oportuno.

- **Hacerlo fácil:** muestra que, cuando algo es fácil de hacer, habrá mayor oportunidad de que el usuario realice el comportamiento. Para esto se propone reducir fricciones, usar opciones por defecto y simplificar opciones y mensajes (ver caso 5).

Caso 5: la paradoja de las decisiones: en el estudio presentado por Iyengar y Lepper (2000) se realizó un experimento para analizar el efecto que tiene la cantidad de opciones ofrecidas sobre la toma de decisiones. En este experimento se instaló un puesto de degustación en un supermercado y se plantearon dos alternativas: en la primera, a las personas se les presentaban 24 mermeladas para degustar; en la segunda, 6. En ambos casos, se ofrecían descuentos a quienes quisieran comprar una mermelada después de la degustación. Los resultados mostraron que la primera alternativa, con 24 mermeladas, atraía a muchos clientes, pero solo el 3 % realizaba una compra. La segunda, con solo 6 opciones, atraía a menos clientes, pero el 30 % realizaba una compra. Estos hallazgos dieron lugar a lo que hoy se conoce como la paradoja de la decisión: aunque las personas suelen querer disponer de más opciones, el exceso de alternativas genera una mayor sobrecarga cognitiva, mayor remordimiento y parálisis por análisis, lo que produce un efecto contrario al esperado inicialmente. De esta manera, hoy se sabe que ofrecer pocas opciones, pero de alta calidad, favorece la toma de decisiones y la acción.

- **Hacerlo atractivo:** propone que, cuando algo es atractivo, novedoso o sobresaliente, será más probable que lo realice el usuario. Para ello se usan incentivos sociales o emocionales, se resaltan los beneficios y se diseñan comunicaciones visualmente atractivas (ver caso 6).

Caso 6. Creando experiencias memorables: en el caso presentado por Knaub (2011) se describe el esfuerzo de un equipo médico que atendía a niños que requerían exámenes de tomografía. Este equipo identificó que los niños sentían miedo ante la máquina utilizada para el examen, lo que se traducía en la necesidad de recurrir a la sedación, demoras en los exámenes y una mala experiencia para el niño y su familia. Su propuesta consistió en crear un mundo de fantasía en el que el examen de tomografía formaba parte de una aventura. Para ello, enviaban, como recordatorio de la cita, información al niño sobre un viaje en un barco pirata y presentaban la visita como una experiencia interactiva. Cuando el niño llegaba al hospital, encontraba el tomógrafo resignificado como un barco pirata, la sala de examen convertida en la isla de la aventura y al personal médico como parte activa de esa historia. Esta transformación permitió reducir drásticamente la necesidad de sedación, disminuir los reprocesos y mejorar considerablemente la experiencia del paciente. En este caso se utilizan conceptos de las ciencias del comportamiento, como el reencuadre emocional, el poder de las narrativas y la capacidad del equipo médico para ser empático con sus pacientes y buscar soluciones adaptadas a su realidad.

- Hacerlo social: basado en la norma social explicada más arriba, supone que un comportamiento será realizado si la persona sabe que los demás también lo hacen. Para esto se proponen técnicas como mostrar lo que hacen los demás, presentar testimonios o calificaciones y ejemplos, y favorecer la comparación.
- Hacerlo oportuno: muestra que es más probable que una intervención funcione cuando se aplica en el momento oportuno, justo cuando el usuario puede tomar acción. Para esto se propone la relevancia, el vínculo con momentos emocionales o vitales relevantes, y resaltar beneficios que sean accionables (ver caso 4).

Caso 4. Fomentando el ahorro voluntario en Estados Unidos: en el estudio presentado por Thaler y Benartzi (2004) se presenta una propuesta innovadora para la época con el fin de fomentar el ahorro voluntario en Estados Unidos: Save More Tomorrow™ (Ahorra más mañana). El problema de partida era que las personas realizaban muy pocos aportes adicionales para complementar su pensión, lo que se traducía en bajas tasas de ahorro a largo plazo, a pesar de que las empresas disponían de fondos de ahorro voluntario para sus empleados. En el estudio se introducen dos conceptos relevantes para el diseño de nuevos planes de ahorro. Por un lado, se implementa una opción de inscripción automática (default) para todos los empleados de la empresa, con el propósito de aumentar las tasas de inscripción, que eran muy bajas debido a su carácter voluntario. Sin embargo, se mantiene la posibilidad de renunciar a la participación en el programa de ahorro si así se quiere. Por otro lado, se promueve un aumento en la tasa de ahorro (como porcentaje del salario) a partir del siguiente incremento salarial que reciba la persona. Por ejemplo, una persona se inscribe en el fondo de ahorro con una contribución del 1 % de su salario y se compromete a que, con el siguiente aumento salarial (ya sea un incremento anual o un ascenso), empezará a ahorrar el 3 % y ese porcentaje seguirá aumentando con cada incremento salarial posterior. Esto hace que la persona asuma el compromiso —que el sistema ejecuta automáticamente— porque no percibe una pérdida considerable de ingresos en el presente y porque considera que ese incremento será fácil de asumir cuando reciba el aumento salarial. Este diseño del sistema de ahorro permitió que la tasa de ahorro de los empleados del estudio pasara del 3,5 % al 13,6 % en 4 años, y la mayoría de las personas permaneció en el programa de ahorro, a pesar de tener la posibilidad de retirarse. Estos resultados se lograron al potenciar dos principios conductuales: las opciones por defecto y los compromisos futuros, que ayudan a reducir la percepción de pérdida en el presente.

Otro marco importante para la ideación de soluciones es el modelo Mindspace (Dolan *et al.*, 2010), que es un acrónimo que identifica técnicas que influyen sobre los comportamientos:

- Mensajero: las personas reaccionan diferente dependiendo de quién transmite un mensaje.

- Incentivos: los incentivos emocionales, sociales o económicos pueden influir en el comportamiento.
- Normas sociales: lo que hacen los demás influye en el comportamiento.
- *Defaults* (opciones por defecto): las personas tienden a mantener la opción preestablecida, por la tendencia a dejar las cosas como están.
- Saliencia: para las personas lo novedoso o destacado puede influir en comportamientos. Similar a hacerlo atractivo en el marco EAST.
- *Priming* (primera impresión): pistas sutiles en el entorno pueden influir en las personas. Colores, olores y temperaturas pueden influir en el comportamiento.
- Afecto: las emociones pueden influir de forma poderosa sobre los comportamientos.
- Compromisos: crear compromisos con terceros o consigo mismo hacen más probable realizar un comportamiento. Estos ayudan a cerrar la brecha intención-acción.
- Ego: las personas quieren mantener la imagen positiva de sí mismos, y eso impulsa ciertos comportamientos.

Estos modelos nos permiten idear soluciones basadas en técnicas que han funcionado en otros contextos y que tienen potencial para resolver problemas. Sin embargo, como se sabe que las técnicas que funcionan en un ámbito podrían no funcionar en otro, se hace necesario entrar en la siguiente fase, la experimentación.

d) Experimentación:

Esta es una ciencia experimental basada en proponer hipótesis que se prueban en el campo para identificar cuál de las soluciones planteadas funciona mejor en la población real y en situaciones lo más cercanas posibles a la realidad. Esto implica que es una ciencia que promueve la toma de decisiones basada en evidencia, lo que permite disminuir la influencia de los egos o las jerarquías y superar discusiones motivadas por intereses específicos. Al poner los datos y la evidencia como guía para encontrar mejores experiencias para el cliente, se prioriza aquello que el público realmente adoptó o aceptó mejor. Este es un enfoque diferente, porque permite ser más asertivos en los cambios que se implementan.

Para esto se usan experimentos diferentes tipos: pruebas de antes y después, pruebas A/B en donde al mismo tiempo se ponen en competencia dos soluciones para ver cuál funciona mejor o incluso experimentos aleatorizados controlados que permiten mostrar que una intervención tiene efectos reales en la población y sus resultados no son fruto del azar.

e) Iteración y aprendizaje:

Finalmente, luego de hacer un experimento, se busca hacer una evaluación para elegir aquello que funcionó mejor. Es posible que los experimentos fallen, no sean concluyentes o generen resultados indeseados. Estas situaciones forman parte de la metodología, ya que generan aprendizajes relevantes y permiten iterar en la búsqueda de nuevas alternativas. Si el experimento funciona, se selecciona la mejor opción y se procede a masificar la solución. Así, se implementa la alternativa más efectiva o se itera para crear nuevas soluciones; se aprende y se reinicia el ciclo.

Con esto, las ciencias del comportamiento nos entregan un método sistemático y estandarizado para entender mejor a los clientes y encontrar soluciones que se adapten a sus necesidades reales. De esta manera, se logra que la mejora de la experiencia se beneficie de un cuerpo teórico que ofrece alternativas de solución novedosas, un proceso en el que se analizan con profundidad las barreras, se experimenta y se toman decisiones basadas en evidencia.

Impactos de aplicar las ciencias del comportamiento en el entorno bancario

Hasta aquí se ha visto que las ciencias del comportamiento nos permiten entender al usuario de forma holística, comprenderlo a profundidad en su humanidad y en su realidad. En esta medida nos permite tener un abordaje más integral, porque no estamos pensando solo en el producto, en la experiencia o en la responsabilidad de ejecutar el proceso, sino que estamos pensando en lo que el cliente siente, lo que necesita y las barreras que tiene para lograr el éxito.

Impactos en el ámbito reputacional y ético

Al usar las ciencias del comportamiento en entidades financieras, el tema ético es fundamental, ya que estas ciencias buscan acercar a las personas al bienestar en las intervenciones que se realizan. Sin embargo, han existido dudas sobre si dichas intervenciones pueden verse como manipulación, debido a que pueden influir en la toma de decisiones automáticas, pueden apalancarse en sesgos y pasar desapercibidas por los usuarios (Sunstein, 2014).

Por tanto, es fundamental que la aplicación de las ciencias del comportamiento en las organizaciones se haga bajo principios éticos claros. Por ejemplo, es esencial que la práctica tenga un marco ético alineado con los principios y valores de la organización. Dentro de esto debe estar claro para qué se usarán las ciencias del comportamiento y cuáles son los límites éticos que se deben mantener: para qué cosas o de qué manera no se debe usar la ciencia, qué tipo de técnicas serán permitidas y cuáles serán vetadas, e incluso designando un órgano que vele por la ética de las intervenciones y ayude a dirimir posibles dilemas. Asimismo, se

debe tener un foco claro en la búsqueda del bienestar de la sociedad teniendo intervenciones que generen un gana-gana: son buenas para el usuario y son buenas para la organización, buscando la generación de valor compartido. Si una intervención genera beneficios solo para la organización debe ser repensada porque está desconociendo el bienestar del usuario.

Una prueba simple que se puede usar para validar la calidad ética de las intervenciones se conoce como la prueba de la primera plana: si mañana esta intervención fuera primera plana del periódico, ¿qué dirían nuestros públicos de interés? Si la respuesta es que se generaría indignación, rechazo o una crisis reputacional, la intervención debe ser repensada (Sunstein, 2014). Este tipo de consideraciones permite tener un uso ético, transparente y orientado al bienestar de esta ciencia.

Impactos en el diseño de la experiencia

Al momento de aplicar las ciencias del comportamiento en las entidades financieras, surge entonces la pregunta de cómo integrarla con las demás disciplinas que intervienen en el diseño de la experiencia de usuario, para que entreguen ese conocimiento profundo del cliente al servicio de diseñar una mejor experiencia. Incluso vale la pena preguntarse cómo hacer esa articulación de punta a punta para que no surjan experiencias fragmentadas porque fueron diseñadas por diferentes equipos con diferentes visiones.

Tal vez un equipo diseña la experiencia del canal que está frente al cliente, pero otro diferente diseña los procesos, la venta y otro la posventa. Y en esta fragmentación es donde el usuario percibe desconexión, falta de articulación o fricciones que desgastan su experiencia. ¿Cómo lograr que la experiencia del cliente sea el hilo que une todos los procesos para generar experiencias fluidas, ininterrumpidas y con las que el cliente puede cumplir sus objetivos? La propuesta: independiente de si se tienen equipos diferentes diseñando partes de la experiencia completa o se tiene un solo equipo, que este siempre se pregunte por la realidad del usuario, por las barreras del contexto, por lo que ha vivido antes de llegar al punto de la experiencia que se está diseñando y por sus necesidades reales. Si al cliente le va bien, a la compañía le va bien.

También es relevante que todos los equipos que participan de alguna manera en el diseño de experiencia del canal, el producto o servicio, la venta o la posventa tengan en su mira conocer a su cliente y crear para él. No se debe diseñar en función de las restricciones, los limitantes o los procesos internos; eso es crear desde la organización hacia afuera. Se debe buscar, más bien, que la pregunta que guíe a los equipos sea: ¿qué podemos hacer para que el usuario pueda realizar este comportamiento de forma exitosa?, en lugar de preguntarnos cómo debería adaptarse el usuario a nuestra compañía para lograr el resultado que busca. El

usuario es el centro, y todos los niveles de la organización deben tener presente este principio y convertirlo en la guía que impulse sus decisiones.

Con esto, surge el reto de contagiar a todos los empleados, independientemente del rol que cumplan, de esa visión del cliente en la que el cliente es el centro, en la que las decisiones más importantes se toman para priorizar la experiencia del cliente desde todos los frentes de la organización y no pensando en las necesidades de áreas específicas o en las restricciones existentes; entender que lo impecable se diseña desde cada componente humano, tecnológico y de procesos, desde el principio. Y si no está desde el principio, que lo esté desde ahora, porque ahora se tienen más formas de mejorar lo que hoy existe.

Parte de ese reto pasa por declarar la experiencia del cliente como un foco estratégico, no como algo que debe resolver un equipo puntual, sino como una capacidad que moviliza el actuar de la organización. Y también pasa por tener este foco estratégico presente en cada salida de nuevos productos, en las crisis o en las decisiones más difíciles de negocio, creando así un entorno donde la experiencia no está por debajo del resultado del negocio, sino que es un habilitador fundamental para lograr los resultados financieros.

Por otro lado, se crea la necesidad de expandir lo que constituye la experiencia del cliente: es cada punto en el que el cliente se conecta con la marca. Todo lo que se asocia a la organización. La experiencia del cliente no es únicamente administrar los PQRS o resolver crisis; es diseñar, con el cliente en el centro, cada interacción. Es diseñar la propuesta de valor y los procesos pensando en el usuario, incluso desde la forma en que se estructura el negocio.

Para esto, las ciencias del comportamiento, con todas sus herramientas, pueden aplicarse en las entidades financieras para comprender con mayor profundidad al cliente y situarlo en el centro de las decisiones. En particular, permiten mejorar las comunicaciones al aportar mayor claridad, oportunidad y contundencia. Asimismo, complementan el diseño de experiencias en aplicaciones y sitios web al ofrecer una perspectiva adicional sobre los puntos de fricción y la carga cognitiva, así como técnicas para simplificar la toma de decisiones y las interacciones.

Pueden aplicarse al diseño de productos o servicios, al ofrecer soluciones que eliminen las barreras que enfrenta el usuario durante su uso. También son útiles para diseñar propuestas de valor, ya que permiten identificar aquello que el usuario realmente valora y las formas más efectivas de comunicarlo. Asimismo, contribuyen a promover la adopción de soluciones que acerquen al usuario a su bienestar financiero, a redefinir los esquemas de interacción comercial y los guiones de atención al cliente, y a evaluar productos, servicios o experiencias existentes para proponer estrategias que incrementen su utilización. De esta manera, las ciencias del comportamiento no se emplean únicamente como intervenciones puntuales

o efímeras, sino como un enfoque estratégico que permite mejorar la experiencia del usuario de principio a fin.

Hoy la competencia en el sector financiero no son otros bancos o entidades financieras, son todas las compañías que interactúan con el cliente, porque estas compañías también ofrecen experiencias y, en ciertas industrias, estas experiencias son impecables, fáciles, rápidas, gratificantes, incluso adictivas. Así, el cliente ya no nos compara con otros bancos; nos compara con las mejores experiencias de talla mundial a las que tiene acceso (Apple, Spotify, Google, etc.). Pero también nos compara con las experiencias personalizadas de las tiendas de barrio, en donde se saben su nombre y saben qué le gusta comprar, o el restaurante donde le preguntan por su familia y le traen su plato favorito. Ese es el nuevo estándar; eso es lo que el usuario espera y exige. Y el mundo bancario no se puede quedar atrás.

Referencias

- Akbas, M., Ariely, D., Robalino, D. y Weber, M. (2016). *How to Help Poor Informal Workers to Save a Bit: Evidence from a Field Experiment in Kenya*. IZA.
- Attwell, D. y Laughlin, S. B. (2001). An energy budget for signaling in the grey matter of the brain. *Journal of Cerebral Blood Flow & Metabolism*, 21(10), 1133-1145. <https://doi.org/10.1097/00004647-200110000-00001>
- Banca de las Oportunidades. (2022). *Reporte de inclusión financiera, 2022*. Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia.
- BehaviouralInsightsTeam. (2014). *EAST: Four simple ways to apply behavioural insights*. <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>
- Cialdini, R. B., Reno, R. R. y Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015-1026. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1015>
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D. y Vlaev, I. (2010). *MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy*. UK Cabinet Office.
- Iyengar, S. S. y Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 995-1006. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.995>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. https://sites.socsci.uci.edu/~bskyrms/bio/readings/tversky_k_heuristics_biases.pdf
- Knaub, J. (2011). Pittsburgh's Other Pirates. *Radiology Today*, 12(12). <https://www.radiologytoday.net/pittsburghs-other-pirates/>
- Michie, S., Atkins, L. y West, R. (2014). *The Behaviour Change Wheel: A guide to designing interventions*. Silverback Publishing.
- North, A. C., Hargreaves, D. J. y McKendrick, J. (1997). In-store music affects product choice. *Nature*, 390(132). <https://doi.org/10.1038/36484>
- OECD (2019). *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>
- O'Donoghue, T. y Rabin, M. (1999). Doing it now or later. *American Economic Review*, 89(1), 103-124. <https://doi.org/10.1257/aer.89.1.103>
- Rodríguez-Pinilla, D. A., Castellanos-Rodríguez, L. E., López-Rodríguez, A. y Esguerra-Umaña, M. P. (2024). *Educación financiera y bienestar financiero: evidencia de Colombia en un entorno de alta inflación* (Borradores de Economía, N.º 1267). Banco de la República de Colombia. <https://doi.org/10.32468/be.1267>

- Samuelson, P. A. (1947). *Foundations of economic analysis*. Harvard University Press.
- Samuelson, W. y Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59. <https://doi.org/10.1007/BF00055564>
- Schultz, P. W., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., y Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Journal of Consumer Research*, 34(3), 429-434. <https://doi.org/10.1086/520099>
- Sheeran, P. (2002). Intention-behavior relations: A conceptual and empirical review. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1-36. <https://doi.org/10.1080/14792772143000003>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118. <https://www.jstor.org/stable/1884852>
- Sunstein, C. R. (2014). *The ethics of nudging*. Yale Journal on Regulation.
- Tenjo, M. F. y Mejía, D. (2021). *Encuesta de medición de capacidades financieras de Colombia 2019*. Superintendencia Financiera de Colombia y CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1717>
- Thaler, R. H. y Benartzi, S. (2004). Save More Tomorrow™: Using behavioral economics to increase employee saving. *Journal of Political Economy*, 112(S1), S164-S187. <https://doi.org/10.1086/380085>
- Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.

CAPÍTULO 5

EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL BANCO DE BOGOTÁ: UNA MIRADA EVOLUTIVA HACIA LA CREACIÓN DE VALOR

*Yohana Mojica Ramón¹⁰
Carolina León Hincapié¹¹*

Durante años, en el sector financiero confundimos mejorar el servicio con resolver problemas estructurales de experiencia; invertimos tiempo y recursos en ajustar protocolos y medir la satisfacción y recomendación y, aun así, los clientes seguían sin percibir diferencias reales. No era falta de intención; era algo más profundo, un desafío que la industria financiera ha enfrentado durante décadas.

Si pensamos en otros servicios, la diferencia se hace evidente: volar, hospedarse, planear un viaje, escuchar música, ver una película o ir a un restaurante suelen asociarse con experiencias esperadas y gratificantes. En contraste, ir al médico, ahorrar, invertir o endeudarse implican responsabilidad, decisiones difíciles y, muchas veces, preocupación. Los servicios financieros, al igual que la salud, rara vez se perciben como experiencias deseadas; esto hace que construir vínculos emocionales con los clientes sea especialmente complejo en nuestra industria.

10 Directora de canales y experiencia del cliente de Banco de Bogotá.

11 Gerente de Experiencia del Cliente de Banco de Bogotá.

En el Banco de Bogotá entendimos este desafío y decidimos ir más allá de lo evidente para enfrentarlo de forma estructural. En los siguientes párrafos contamos cómo pasamos de ser un área de servicio y cumplimiento regulatorio a transformar la forma en que tomamos decisiones, priorizamos y construimos experiencias para nuestros clientes de forma descentralizada y democratizada en toda la organización.

Somos una institución financiera con más de 150 años de historia; en ese tiempo hemos atravesado transformaciones económicas, tecnológicas y regulatorias profundas. Sin embargo, uno de los retos más complejos es relativamente reciente: la sofisticación acelerada del mercado financiero colombiano y, con ella, la transformación de las expectativas de nuestros clientes.

Durante la última década, el sistema financiero dejó de estar compuesto únicamente por bancos tradicionales; nuevos jugadores comenzaron a ofrecer productos financieros desde lógicas distintas: billeteras digitales, neobancos y plataformas tecnológicas que, sin ser bancos en sentido estricto, empezaron a competir directamente en los productos que suelen ser más cotidianos para los colombianos, como cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, microcréditos y productos de inversión de bajo monto.

Este fenómeno coincidió con un entorno económico particularmente desafiante: períodos de inflación elevada, aumentos significativos en las tasas de interés y cambios en la capacidad de endeudamiento de los hogares. El resultado es un cliente financiero distinto: más informado, más digital, menos paciente y con mayor disposición a cambiar de entidad si percibe fricción o falta de valor.

En este contexto, los productos financieros comenzaron a percibirse cada vez más como commodities. Las diferencias entre entidades dejaron de estar únicamente en la oferta de productos y comenzaron a desplazarse hacia algo menos tangible, pero más decisivo; la experiencia durante el *end to end del journey*¹². Así que los bancos tuvimos que actuar rápido y evolucionar una vez más.

El primer paso fue sencillo, pero fundamental: medir. Bajo la premisa de que lo que no se mide no se puede mejorar, decidimos comenzar a evaluar de forma sistemática la percepción de nuestros clientes a través de una pregunta directa: “De 1 a 10, ¿qué tan probable es que recomiende al banco a un familiar o amigo?”.

El resultado inicial del NPS (Net Promoter Score o Índice de Recomendación) resultó ser una cifra negativa, más allá del número, que resultó contundente; la atención se centró en los comentarios de los clientes, que coincidían en tres grandes

12 *End to end del journey*: serie de pasos que un cliente vive durante su experiencia con un producto o servicio que ofrece una organización.

frentes: tiempos de solución mayores a lo esperado, inconsistencias entre canales de atención e información poco clara sobre los productos.

En ese momento, el banco había destinado a un grupo relativamente pequeño de personas que conformarían el área de servicio; poco después, este equipo se convertiría en la Dirección de Experiencia. Volviendo a la historia, el equipo trazó un plan de trabajo cuyo primer objetivo era llevar la recomendación a un doble dígito positivo y empezar a cerrar la brecha entre lo que el banco prometía y lo que los clientes vivían.

El foco inicial estuvo en los canales de atención. Pronto surgió una pregunta incómoda pero necesaria; ¿cómo traducíamos y estandarizábamos conceptos como cercanía, empatía o claridad en comportamientos concretos? Descubrimos que cada colaborador interpretaba estas ideas desde su propia experiencia, lo que generaba variaciones importantes en la forma de atender a los clientes.

Esto obligó a convertir los conceptos en comportamientos observables y mecanismos de seguimiento continuo. Así nació el equipo de monitoreo de experiencia, que se sumó al de analítica, encargado de capturar la voz del cliente y hacerla visible y comprensible para toda la organización. La información dejó de quedarse en reportes y comenzó a circular de forma transversal, permitiendo entender no solo cómo se sentían los clientes, sino también qué estaba ocurriendo realmente en las interacciones.

En este punto vale la pena detenerse y profundizar sobre la diferencia entre calidad emitida y calidad percibida; la primera hace referencia a cómo los procesos diseñados se ejecutan en los canales de atención, es decir, lo que la organización cree que está entregando. La segunda corresponde a cómo los clientes viven y evalúan esa experiencia. Una forma sencilla de entenderlo es pensar en una receta de galletas de chocolate: un chef puede tener la mejor receta del mundo; sin embargo, si quien la prepara no sigue exactamente los pasos de la receta, el resultado difícilmente será el esperado en términos de sabor, textura, color o tamaño, o cualquiera de todas las variables que hacen de esa galleta la mejor. En sentido contrario, si la receta tiene fallas, tanto en medidas como en instrucciones, no importan las habilidades culinarias de quien la ejecute; el resultado tampoco será el ideal. Finalmente, está quien prueba la galleta, que, desde sus propios gustos y experiencias, decide si le parece buena o no.

Distinguir entre calidad emitida y percibida permite entender si el problema está en la receta, en la ejecución o en la expectativa del consumidor. Solo al comprender esa diferencia es posible saber qué se debe ajustar realmente.

El trabajo sobre los canales empezó a mostrar resultados relativamente rápido, en el primer año, el indicador de recomendación mejoró en un 126 % y logramos nuestra tan anhelada cifra de dos dígitos positiva. Sin embargo, pronto quedó

claro que mejorar la atención no era suficiente para lograr la transformación que el banco necesitaba.

El equipo de analítica comenzó entonces a cruzar información de múltiples fuentes —interacciones, quejas y reclamos, tiempos de espera y comportamiento transaccional—; fue en este punto cuando apareció un hallazgo decisivo: la voz del cliente no provenía únicamente de las encuestas, sino que existía una voz silenciosa en la información que el banco ya tenía.

A partir de este análisis surgieron varios hallazgos que marcarían el siguiente reto: los clientes detractores solían tener un mayor número de contactos, tanto en el *call center* como en la radicación de quejas; en contraste, los promotores tenían más productos activos y una relación más digital y autónoma con el banco.

Esta correlación entre interacciones y NPS se hizo evidente; aun así, surgía una nueva pregunta: ¿por qué los clientes tenían fricciones y dónde estaba la causa raíz? Los canales no eran los únicos responsables de la experiencia; volviendo al ejemplo de la galleta, la receta también necesitaba ajustarse. Para lograrlo, era necesario intervenir en productos, procesos y servicios en toda la organización, un desafío enorme que exigía la creación de un nuevo equipo.

Así nació el equipo de CX, con el propósito de encontrar causas raíz e intervenir de manera transversal a los equipos del banco, transformando la información en decisiones y democratizando el acceso a la voz del cliente dentro de la organización. Con el tiempo, su rol se consolidó como una especie de sistema inmune organizacional, capaz de detectar dolores, profundizar en sus causas y hacerlos visibles para que las áreas responsables puedan actuar.

Este equipo tiene un desafío constante: identificar con precisión qué se debe cambiar y dónde está el origen del problema. Para lograrlo, combinamos el análisis cuantitativo y el cualitativo, entendiendo que los datos muestran la magnitud del problema, pero las personas explican por qué ocurre. Desde lo cuantitativo, contamos con la recolección masiva de información proveniente tanto de datos internos como de mediciones directas con clientes. Indicadores como el NPS, el CSAT y el CES empezaron a formar parte del lenguaje cotidiano de la organización, permitiendo medir la recomendación, la satisfacción y el esfuerzo que deben hacer los clientes durante sus interacciones (tabla 1).

Tabla 1. Indicadores de experiencia

Nombre	Siglas	Descripción	Fórmula
Índice Neto de Recomendación o Net Promoter Score	NPS	Indicador que mide la probabilidad que existe de que a partir de una experiencia el cliente recomiende a la marca.	$NPS = \%Promotores - \%Detractores$
Índice de Satisfacción del Cliente o Customer Satisfaction Score	CSAT	Mide el % de satisfacción de los clientes que realizaron una transacción específica.	$CSAT = (\#Clientes\ satisfechos / \#Clientes\ encuestados) \times 100\%$
Índice de Esfuerzo o Customer Effort	CES	Mide el nivel de facilidad de la experiencia, buscando generar lealtad y reduciendo los esfuerzos del cliente. Tiene como objetivo medir el esfuerzo que ha tenido que hacer un cliente durante una interacción.	$CSAT = (\#Clientes\ que\ están\ de\ acuerdo\ con\ la\ afirmación\ de\ facilidad / \#Clientes\ encuestados) \times 100\%$

Fuente: Peppers (2016).

Sin embargo, los números por sí solos nunca son suficientes; comprender la experiencia exige profundizar y dar contexto a los datos. Por esta razón, el equipo debe incorporar herramientas cualitativas que permiten observar, escuchar y experimentar las situaciones que viven las personas en su relación con el banco. Las entrevistas, observaciones en contexto, inmersiones y ejercicios de cocreación son parte fundamental del trabajo habitual y permiten pasar de la hipótesis a la comprensión real de los comportamientos, necesidades y expectativas de los clientes (tabla 2).

Tabla 2. Herramientas cualitativas

Técnica	Herramientas
Observar	• <i>Shadowing</i>: observar durante un día normal – Perseguir a alguien. • Mosca en la pared: observación directa. • Observación encubierta.
Hablar/Cuestionar	• Entrevistas a profundidad: entrevista estructurada / profundidad o desestructuradas; cuando se graba, se debe informar y puede que esto intimide. • Entrevistas contextuales: preguntarle a la persona en su contexto, en el entorno específico donde se dan las acciones (se puede mezclar con el <i>shadowing</i>). • <i>Focus groups</i>: estrategia rápida y barata. La clave de un <i>focus group</i> es el facilitador. Hacer cocreación.

Técnica	Herramientas
Experimentar	• Inmersiones: tiempo prolongado. • Autoetnografía: tiempo reducido, experimento una situación. • Cultural probes/diarios de campo: cuando no se cuenta con acceso a las personas, se envía una guía para documentar.

Fuente: Bernard (2017).

El análisis cuantitativo y cualitativo da lugar a la construcción de artefactos de diseño que ayudan no solo a hacer tangible la experiencia, sino también a contar una historia fácil de entender para toda la organización. Estos artefactos buscan responder cuatro preguntas clave: ¿quién es nuestro cliente?, ¿cómo consume el producto o servicio?, ¿cómo se adapta el proceso a sus necesidades? y ¿cómo están resolviendo los competidores esas mismas necesidades? (tabla 3). Este conjunto de herramientas deja a un lado la romantización del ejercicio; la experiencia deja de ser una percepción aislada y un esquema de trabajo subjetivo, y comienza a convertirse en una base estructurada y objetiva para la toma de decisiones dentro del banco.

Tabla 3. Artefactos

Nombre	Pregunta que resuelve	Descripción
Arquetipo / <i>User persona</i>	¿Quién es el cliente?	Representación ficticia y detallada de un segmento específico de usuarios de un producto o servicio. Estas representaciones se crean a partir de datos demográficos, comportamientos, necesidades y metas de los usuarios reales, obtenidos a través de investigaciones de mercado, entrevistas, encuestas y otras técnicas de recolección de datos.
Viaje del cliente / <i>Customer journey</i>	¿Cómo el cliente consume el producto o servicio?	Proceso que atraviesa un cliente desde que identifica una necesidad o un problema hasta que completa una transacción o interacción con una empresa. El viaje del cliente incluye todas las etapas, puntos de contacto y experiencias que el cliente tiene con la empresa a lo largo de este proceso.
Mapa de procesos de servicio / <i>Service Blueprint</i>	¿Cómo se adapta el proceso a las necesidades de los clientes?	Proporciona una representación gráfica detallada de cómo se entrega un servicio y cómo interactúan los diferentes componentes entre sí para satisfacer las necesidades del cliente.
Evaluación comparativa / <i>Benchmarking</i>	¿Cómo están resolviendo los competidores las necesidades de los clientes?	El objetivo del <i>benchmarking</i> es identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejora para una empresa, mediante la evaluación de su desempeño en relación con sus competidores.

Fuente: Stickdorn y Schneider (2012).

Los conceptos anteriores integran una metodología conocida en el mundo de la experiencia del cliente como cierre de ciclo largo, o *outer loop*. Su objetivo es reducir los dolores de los clientes de forma masiva y estructural. Sin embargo, esta práctica se complementa con otra igualmente relevante; el cierre de ciclo corto o *inner loop*, que busca resolver los problemas de uno a uno directamente con los clientes.

Este ejercicio resulta especialmente relevante en el negocio B2B¹³, donde los problemas suelen requerir soluciones particulares para cada cliente. Además, el *inner loop* tiene una ventaja clave: permite profundizar en la voz del cliente. En muchas ocasiones, la retroalimentación inicial es general; por ejemplo, “mal servicio”. El cierre de ciclo corto profundiza en ese problema y proporciona al equipo de CX información detallada sobre el canal, el producto y el contexto en el que ocurrió la fricción, la cual se integra posteriormente en los análisis del cierre de ciclo largo.

Además de recuperar relaciones con clientes detractores, el equipo de cierre de ciclo comenzó a desarrollar una segunda línea de valor: el fortalecimiento del vínculo con clientes promotores. Las conversaciones directas con clientes que habían tenido experiencias positivas abrieron oportunidades para profundizar la relación comercial de manera natural y contextual; así, el cierre de ciclo dejó de ser únicamente un mecanismo de recuperación para convertirse también en un espacio de generación de valor.

Este enfoque permitió identificar necesidades adicionales, ofrecer productos complementarios y fortalecer la relación con clientes que ya mostraban altos niveles de confianza en el banco; la gestión de cierre de ciclo demuestra, entonces, que a través de ejercicios juicios y detallados podemos mejorar la percepción de clientes insatisfechos y ampliar el vínculo con quienes ya tenían una relación positiva.

En este proceso apareció otro factor crítico para la experiencia: los eventos tecnológicos. Cada interrupción operativa se traduce, desde la perspectiva del cliente, en una transacción fallida; así que resultaba necesario empezar a ser más proactivos, identificar las fallas antes que los clientes, comunicarlas oportunamente a los canales de atención y ofrecer alternativas o contingencias. Es así como el equipo de cierre de ciclo evolucionó hasta convertirse en el equipo de aseguramiento de la experiencia; ahora no solamente se tienen interacciones reactivas después de una calificación, sino que se asegura que los clientes tengan información y alternativas en un momento de caída o evento.

13 B2B (Business to Business): modelo de relación comercial en el que una empresa ofrece productos o servicios a otras empresas.

A pesar de los avances, el equipo de CX aún tenía una limitación: sabía qué se debía ajustar, pero no siempre contaba con las capacidades para materializar esas mejoras; por fortuna, en paralelo, dentro del banco comenzaba a desarrollarse otra historia: nacía el laboratorio digital del banco. Muchos recuerdan ese momento con claridad; el segundo piso se transformó en algo que se sentía distinto al resto de la organización: pantallas con indicadores en tiempo real, videojuegos a mitad de los escritorios, dinámicas de trabajo poco convencionales y equipos que trabajaban de una forma que, hasta ese momento, parecía lejana a la banca tradicional.

Más allá de la estética, lo que estaba ocurriendo era un cambio profundo en la forma de construir productos; el laboratorio introdujo esquemas de trabajo ágiles y nuevos perfiles especializados en diseño de productos y servicios. Durante un tiempo, ambos frentes avanzaron en paralelo hasta que surgió una pregunta inevitable: si el banco entendía cada vez mejor los problemas de experiencia y se diseñaban las soluciones desde la perspectiva del cliente, ¿por qué estos dos equipos no trabajaban juntos?

El encuentro entre ambos equipos no fue resultado de un plan inicial, sino de una necesidad evidente: CX necesitaba capacidades para materializar los cambios que identificaba y el laboratorio digital necesitaba una comprensión más profunda de los dolores de los clientes.

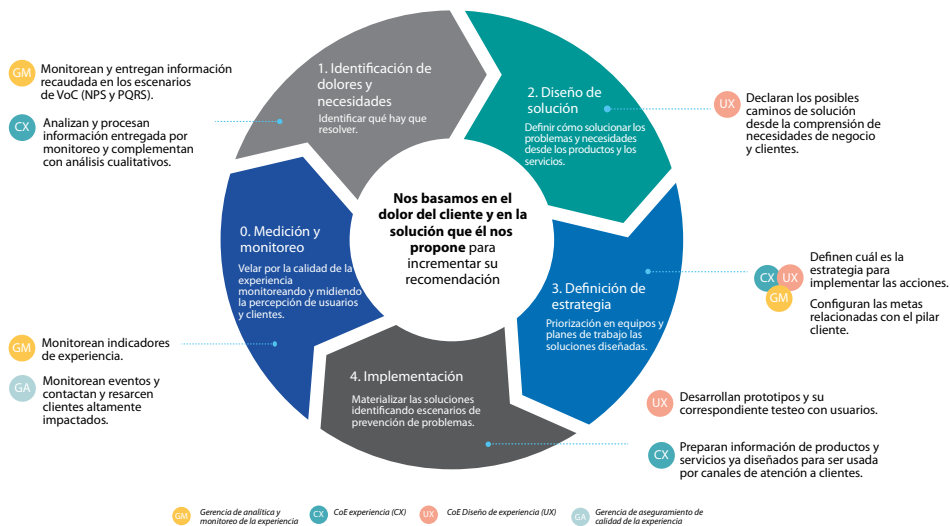
En este punto se incorporó un nuevo equipo a la dirección; el equipo de UX (*user experience*). Ahora contábamos con diseñadores que sabían cómo materializar, en soluciones, los problemas que CX identificaba. UX dejó entonces de diseñar únicamente productos y canales nuevos y comenzó a intervenir productos, canales y procesos existentes; pasó de enfocarse solo en el momento de vinculación de productos a pensar en todo el recorrido del cliente. Con este nuevo actor y, después de casi 7 años de trabajo, alcanzamos un incremento del 66 % en nuestro NPS, un salto significativo frente a aquel indicador negativo que sigue recordándonos el camino recorrido.

Hoy, la gestión de la experiencia en el Banco de Bogotá recorre de punta a punta la cadena de valor de los productos y servicios, desde la identificación de los problemas hasta la solución de las fricciones derivadas del uso. La experiencia dejó de ser un ejercicio aislado para convertirse en una capacidad transversal que acompaña la estrategia, el diseño, la ejecución y la operación diaria. El equipo de monitoreo y de analítica captura, de forma permanente, la voz del cliente y detecta señales tempranas de fricción; CX transforma esa información en prioridades y decisiones que orientan a los equipos a tomar mejores decisiones, y UX materializa esas decisiones a través del diseño y la mejora continua de productos, procesos y canales, junto a tecnología y operaciones. Finalmente, el equipo de aseguramiento vela por

la calidad de la experiencia en el día a día, monitoreando métricas, anticipando incidentes y gestionando la relación con los clientes cuando surgen inconvenientes.

Este modelo permite actuar de forma preventiva y reactiva, conectar la estrategia con la ejecución y cerrar el ciclo entre lo que los clientes viven y lo que la organización decide cambiar. La experiencia dejó de ser un concepto aspiracional y pasó a convertirse en una forma concreta de operar dentro del banco (figura 7).

Figura 7. Modelo de trabajo: Dirección de Experiencia Banco de Bogotá



Fuente: elaboración propia.

Durante los primeros años asumimos un rol casi total sobre el *journey* del cliente; éramos quienes identificábamos los problemas, proponíamos las soluciones y acompañábamos su implementación. Pero había una realidad estructural imposible de ignorar: los recursos, la operación y la ejecución real estaban en las áreas misionales del banco, y había que reconocer que nosotros éramos un área de apoyo estratégico. La experiencia no se materializa desde el acompañamiento, se materializa donde están los presupuestos, los equipos comerciales, los desarrollos tecnológicos y la operación diaria; si queríamos que las cosas pasaran con mayor velocidad y profundidad, debíamos cambiar la lógica de trabajo, manteniendo nuestro alcance estratégico, pero integrando a todo el banco como corresponsable de la experiencia.

Ahora bien, transformar modelos de trabajo en una organización con más de un siglo de historia no es un ejercicio menor; implica transformar creencias y dinámicas de trabajo arraigadas. Fue así como llegamos a la conclusión de que debíamos trabajar sobre cuatro ejes fundamentales: cultura cliente-céntrica,

experiencia de colaborador, responsabilidad explícita a través de OKR (objetivos y resultados clave) de experiencia y medición estructurada del servicio interno.

Cultura cliente-céntrica: hablar de cultura cliente-céntrica no significa repetir que el cliente es importante; significa que cada decisión, grande o pequeña, se somete a una pregunta incómoda pero relevante, ¿qué impacto tendrá esta acción en el cliente? Por ejemplo, un ajuste en una tarifa puede no afectar el momento de vinculación si el cliente no lo percibe en ese instante; sin embargo, cuando lo vea reflejado en su extracto meses después, puede sentirse sorprendido o incluso engañado. La experiencia no se rompe necesariamente en el primer contacto; muchas veces se rompe en la acumulación de pequeños impactos que no fueron evaluados con suficiente anticipación. Instalar esta cultura implica obligarnos a mirar más allá del momento inmediato y entender que cada decisión operativa, comercial o tecnológica deja huella en algún punto del *journey*.

Experiencia de colaborador: no podíamos hablar de experiencia hacia afuera si, hacia adentro, las cosas no funcionaban igual de bien. Un colaborador que enfrenta procesos innecesariamente complejos, herramientas limitadas o decisiones que no se entienden, difícilmente podrá ofrecer una experiencia clara y consistente al cliente. En el *front* esto es evidente; si un asesor no tiene información completa o autonomía para resolver, el cliente lo percibe de inmediato. Pero en el *back* también ocurre: decisiones lentas, múltiples aprobaciones o falta de coordinación terminan traducándose en demoras, reprocesos y fricciones que el cliente sí siente.

OKR: la cultura sin métricas se queda en intención; si la experiencia iba a ser estratégica, debía estar asociada a una responsabilidad concreta y medible. Esto implica que cada equipo debe tener un indicador de experiencia por el cual responder, no un NPS global imposible de mover ni una cifra tan amplia que nadie supiera qué hacer con ella. El indicador debía estar acotado al alcance real del equipo; por ejemplo, un canal específico, un momento del *journey*, un tipo de cliente, un producto o incluso un servicio interno. Hoy el 100 % de los equipos del banco tiene un indicador de experiencia asociado a su gestión, incorporado en sus OKR y en sus evaluaciones de desempeño; esto cambió la conversación, la experiencia pasó a tener dueños claros, metas concretas y acciones específicas.

Servicio interno: durante años hablamos de servicio hacia el cliente, pero poco sobre el servicio entre áreas; a pesar de ello, la experiencia que vive el cliente es el resultado de múltiples interacciones internas que casi nunca son visibles. Un proceso mal definido, una solicitud que se queda esperando una aprobación o una investigación que tarda más de lo acordado no se quedan dentro del banco; terminan impactando al cliente. Por eso decidimos hacer explícito algo que antes operaba por costumbre, levantamos el inventario de servicios que las áreas se prestaban entre sí, definimos con claridad qué se entrega, en cuánto tiempo y en qué condiciones, formalizamos acuerdos de nivel de servicio y empezamos a medir

su cumplimiento; pero no nos quedamos ahí. También preguntamos al área que recibe el servicio cómo fue su experiencia.

Esto cambió la conversación interna; las áreas dejaron de verse únicamente como ejecutoras de tareas y comenzaron a reconocerse como proveedoras de valor para otros equipos. Entender que el cliente externo percibe la suma de todas esas interacciones internas fue un punto de inflexión.

Por último, para que la transformación cultural florezca y sea sostenible, es necesario el patrocinio directivo; cuando la presidencia y los líderes más influyentes empiezan a incluir en su conversación permanente temas de experiencia, el cambio es inevitable. En la actualidad contamos con líderes que no solo respaldan el tema, sino que lo conocen de cerca y lo impulsan activamente. La experiencia forma parte explícita de la estrategia corporativa; el cliente está en el centro y es uno de los primeros temas que se abordan en las sesiones de cierre anual y en los ejercicios de planeación estratégica. Esto envía un mensaje claro a toda la organización: la experiencia no es un complemento, es una prioridad estratégica y uno de nuestros principales diferenciales competitivos.

Después de varios años de transformación, en una junta directiva entendimos algo fundamental: estábamos mejorando la experiencia, pero no estábamos comunicando esas mejoras. En medio de la presentación de resultados semestrales, mencionamos que en la aplicación del banco ya habíamos habilitado el botón de recarga y pago por PSE, un dolor histórico para nuestros clientes mono-producto; el cambio llevaba casi cuatro meses funcionando. Lo sorprendente fue que en esa sala nadie sabía que esa funcionalidad ya estaba disponible. El silencio fue revelador: si nosotros mismos no teníamos claridad sobre las mejoras implementadas, ¿cómo esperábamos que nuestros clientes lo supieran? Ese día entendimos que la experiencia no termina cuando se implementa una solución; también implica visibilizarla y contarla de manera clara, porque lo que no se comunica, para el cliente, simplemente no existe.

El puente para cerrar la brecha entre lo que hacemos y lo que el cliente percibe tiene nombre: marca y *marketing*; aunque a menudo se usan como sinónimos, no son lo mismo. La marca es la promesa, es la construcción mental que el cliente tiene sobre quiénes somos, qué puede esperar de nosotros y cómo lo hacemos sentir; no es el logo ni la campaña, es la percepción acumulada. El *marketing*, por su parte, es el sistema que conecta esa promesa con el mercado, define cómo contamos la historia, cómo posicionamos nuestros productos y cómo activamos conversaciones con nuestros segmentos.

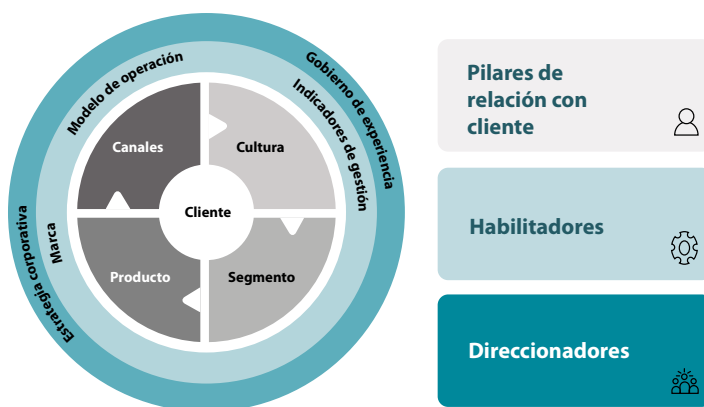
Entender esto nos llevó a abrir espacios de conversación con los equipos de marca y *marketing* para alinear la promesa que estamos comunicando con las soluciones y avances que estamos realizando. Este es un camino que aún estamos recorriendo; asegurar que la narrativa externa refleje con claridad la evolución interna es un

ejercicio continuo. Este año nos hemos propuesto consolidar esa alineación para que lo que contamos esté plenamente respaldado por lo que realmente entregamos.

Si la marca y el *marketing* definen y comunican la promesa, y la cultura habilita su ejecución, los canales son el lugar donde esa promesa se materializa. Es allí donde la estrategia se convierte en interacción y donde el cliente valida si lo que decimos se sostiene. Ahora bien, no todos los clientes viven esa experiencia de la misma manera. Cada segmento tiene expectativas, niveles de exigencia y momentos de verdad particulares. A su vez, dentro de cada segmento, los arquetipos permiten comprender comportamientos, necesidades y motivaciones específicas.

En nuestro recorrido hemos comprendido que, si bien la estrategia de experiencia puede originarse en un equipo robusto y en un modelo operativo estructurado, su ejecución solo se vuelve sostenible cuando la estrategia corporativa, la cultura, la marca, los segmentos y los canales responden a una misma lógica. Esa coherencia es la que permite que cada decisión, desde un cambio de política tarifaria hasta una campaña comercial, tenga en cuenta su impacto en el cliente (figura 8).

Figura 8. Estrategia de experiencia Banco de Bogotá



Fuente: elaboración propia.

Durante las páginas anteriores hemos descrito el modelo de trabajo y la estrategia que han guiado nuestra evolución en experiencia de cliente; sin embargo, ningún marco conceptual cobra sentido si no se traduce en resultados concretos. Definitivamente, la mejor estrategia es la que se ejecuta y se materializa en la capacidad de transformar procesos, productos y comportamientos organizacionales en impacto real para los clientes y para el negocio. Para evidenciarlo, presentamos dos casos que lo sintetizan: nuestra integración al sistema de pagos inmediatos Bre-B y la transformación de la radicación y gestión de PQRS hacia la autogestión.

El sistema de pagos inmediatos en Colombia, BreB, es, probablemente, una de las transformaciones más relevantes que ha vivido el sistema financiero en la última década; dando contexto, para quienes no están inmersos en la industria, Bre-B es la apuesta del Banco de la República para facilitar la interoperabilidad de pagos inmediatos y, en un sentido más amplio, acelerar la transición del efectivo hacia una mayor formalización financiera.

Hasta el 2014, cerca del 80 % de las transacciones en Colombia se realizaban en efectivo o a través de canales físicos, mientras apenas el 20 % se ejecutaba en canales digitales, aunque el mercado global ya anticipaba una reducción progresiva en el uso del efectivo, fue la pandemia la que aceleró drásticamente este proceso. A partir del 2020, la relación comenzó a cambiar hacia un 57 % de transacciones en canales físicos frente a un 43 % en canales digitales. Sin embargo, en el 2024 los canales digitales no solo superaron a los físicos en consultas, sino también en la realización de operaciones monetarias, por primera vez, la digitalización dejó de ser una promesa y se convirtió en el canal predominante para mover dinero en el país (Asobancaria, 2025). En este contexto, Bre-B aparece como una pieza clave que consolida esta transición.

En el Banco de Bogotá, Bre-B se abordó con la rigurosidad que un proyecto de esta magnitud merece; además, fue entendido como un momento estratégico, una oportunidad para acelerar la digitalización y fortalecer la relación con nuestros clientes, y, por supuesto, atraer nuevos usuarios al banco. Desde negocio, la meta era clara: que el 100 % de los clientes que realizan transferencias inmediatas cuenten con al menos una llave inscrita antes del inicio pleno de la operación transaccional; y, desde experiencia, por supuesto, la misión era que, para estos clientes, existiría la menor fricción en la transición.

El diseño de modelos de servicio a partir de los *journeys* y *service blue print to be* son los puntos de partida para asegurar que los canales y los clientes tengan la información adecuada; antes de lanzar, diseñamos cómo debería vivirse la experiencia ideal, tanto para el cliente como para los canales, identificamos puntos críticos, posibles dudas, errores de autogestión, fallas de entendimiento e incluso escenarios extremos que podían convertirse en crisis reputacional si no se gestionaban correctamente.

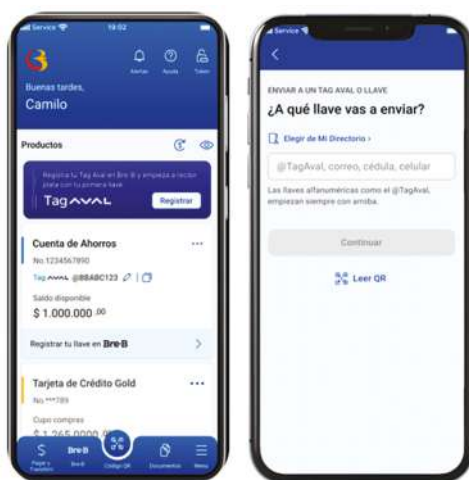
Y aquí es donde, curiosamente, la ansiedad juega a favor: en proyectos de esta magnitud no basta con reaccionar; es necesario prever escenarios catastróficos futuros y diseñar de antemano las soluciones, los mensajes y los protocolos de acompañamiento. ¿Qué pasa si el cliente no entiende qué es una llave? ¿Si no encuentra la zona Bre-B? ¿Si registra mal su información? ¿Si no logra autogestionarse y llama al *call center*? ¿Y si el asesor tampoco sabe qué responder? Cada uno de estos escenarios fue mapeado antes del lanzamiento, porque, en experiencia, prevenir fricciones es siempre más eficiente que corregirlas después.

Se estructuró entonces un esquema de comunicación integral, dirigido tanto a clientes como a colaboradores; desde *marketing* se desplegó una estrategia pedagógica intensa para explicar qué era Bre-B, cómo funcionaban las llaves y por qué era importante registrarlas. En paralelo, se activó un plan de formación y se entregaron herramientas concretas para todo el *front*, asegurando que cada colaborador supiera no solo qué explicar, sino dónde consultar información actualizada y cómo resolver dudas en tiempo real. Bajo un modelo de atención escalonada, se priorizó la resolución en el primer nivel, con el propósito de evitar que el cliente tuviera que radicar PQRS innecesarias y de reducir la probabilidad de reprocesos internos.

Los primeros días posteriores al lanzamiento fueron gratificantes; las interacciones asociadas al registro de llaves se mantuvieron en niveles controlados y no se presentaron picos críticos de reclamaciones, lo que fue una señal de que íbamos por buen camino. La preparación interna, el diseño anticipado de escenarios y la claridad en la comunicación habían funcionado. Sin embargo, esta era apenas la fase inicial del proyecto; los clientes aún no habían comenzado a transar.

Cuando las transacciones iniciaron, el desafío dejó de estar en la inscripción de llaves y se trasladó a la operación; debíamos asegurar transferencias efectivas y consultas sobre movimientos realizados a través de Bre-B. En ese momento entendimos que el reto era doble: por un lado, debíamos reemplazar hábitos en los usuarios y, por otro, garantizar que todos nuestros procesos, tecnológicos, técnicos y operativos, fueran lo suficientemente robustos para soportar la operación en tiempo real sin afectar la confianza del cliente (figura 9).

Figura 9. Mockup Bre-B: app Banco de Bogotá



Fuente: elaboración propia.

Hasta entonces, muchos usuarios estaban acostumbrados a recargar billeteras digitales o a enviar dinero mediante Transfiya¹⁴; algunos, que incluso apenas estaban comprendiendo este esquema, ahora deberían aprender y confiar en el nuevo sistema de pagos y, como ocurre en todo cambio masivo, nos enfrentamos a algunas fricciones que provenían de dos puntas: algunas derivadas del proceso natural de aprendizaje del cliente y otras que exigían ajustes técnicos en los flujos, mensajes y procesos de reverso; asumimos ambas con la misma rigurosidad; afinamos nuestros procesos internos, fortalecimos la comunicación en los flujos digitales, reforzamos los mensajes en redes sociales y activamos mecanismos de seguimiento permanente. Gracias a esta combinación de monitoreo, ajustes en tiempo real y disciplina operativa, hoy podemos afirmar que el ratio de PQRS se ha mantenido en aproximadamente 1 por cada 1000 transacciones y que el volumen de reclamaciones no ha presentado un desbordamiento crítico.

Bre-B puso a prueba lo que hemos construido durante años en experiencia de cliente; no era solo un lanzamiento tecnológico, era un cambio estructural en la forma en que los colombianos mueven su dinero. La magnitud del reto exigía coordinación transversal, lectura permanente de datos, capacidad de ajuste rápido y una narrativa clara hacia clientes y colaboradores; la estabilidad del ratio de PQRS, incluso en un contexto de cambio masivo de comportamiento, es el resultado de anticipar escenarios, preparar a los equipos, diseñar flujos robustos y activar mecanismos de contención y mejora continua apenas aparecen señales de fricción. Bre-B no solo nos permitió integrarnos a un sistema de pagos inmediatos con éxito, sino que nos permitió demostrar que la experiencia de cliente, cuando está integrada al negocio, es un habilitador real de transformación.

Uno de los aprendizajes más valiosos de este recorrido es que existen múltiples casos de éxito que podríamos contar; el siguiente, que hemos elegido por su diferencial en la industria, es la transformación del modelo de radicación y gestión de PQRS hacia un esquema de autogestión.

Antes de explicar qué hicimos, vale la pena entender cómo suelen funcionar las PQRS en muchos bancos tradicionales: el cliente envía un correo electrónico y, en el mejor de los casos, recibe una confirmación automática con un número de radicación; en otros, no hay un número de radicado inmediato ni un tiempo estimado de respuesta que reduzca la ansiedad inicial, quedando el trámite en una zona gris, sin saber si alguien recibió el mensaje ni cuándo se obtendrá respuesta. Ante esa incertidumbre, muchos optamos por llamar o acudir a una oficina, y es

14 Transfiya: sistema de pagos inmediatos que permitía enviar y recibir dinero por medio de un número celular. Desde el 5 de octubre de 2025 este servicio dejó de estar disponible y fue reemplazado por Bre-B.

comprensible, en momentos de dolor y, mucho más, cuando se trata de dinero, que los humanos busquemos hablar con otros humanos, queramos confirmación, contención y claridad.

Ahora bien, en los canales presenciales o en el *call center*, cuando el caso no puede resolverse en primer nivel, se escala; es en ese momento cuando el cliente recibe su esperado número de radicado y un tiempo estimado de respuesta. Ese simple acto genera tranquilidad: ya no está el vacío, la incertidumbre; ahora tiene un caso abierto y una promesa de tiempo de gestión.

Sin embargo, el reto no está solo de cara al cliente; también está en los equipos de atención. Cuando se recibe una llamada o una visita, el asesor brinda los primeros auxilios con el conocimiento y las herramientas que tiene disponibles; si no logra resolver, radica el caso para que un área de segundo nivel, con otras capacidades, lo gestione. Aquí aparecen dos problemas estructurales: el primero, que el resultado depende en gran medida de la experiencia y capacitación del asesor; el segundo, que no existe una herramienta que guíe de manera estandarizada la radicación. Lo anterior genera variabilidad, reprocesos y demoras innecesarias.

Por otro lado, el momento del *journey* con más impacto en la experiencia de un cliente es cuando se radica y gestiona una PQRS; en ese punto podemos recuperar confianza o perderla definitivamente. Partiendo de esta realidad y analizando buenas prácticas en otros mercados, no necesariamente competidores directos, nos propusimos rediseñar por completo el modelo.

Con este propósito en mente, nos dimos a la tarea de investigar a profundidad qué necesitaban realmente nuestros clientes en el momento de radicar una solicitud y cómo estaban resolviendo este punto otras organizaciones; hicimos varios *benchmarking* y exploraciones directas con el cliente a través de observación y entrevistas. De igual forma, abordamos a nuestros equipos internos y entendimos de cerca cómo funcionaba el día a día de un asesor, tanto de *call center* como de oficinas. El resultado nos permitió generar dos hallazgos relevantes que fueron insumo clave para los diseños posteriores. El primero de ellos es que muchos clientes acudían a un canal asistido no necesariamente porque necesitaran hablar con un humano, sino porque allí recibían algo que no encontraban en digital: un número de radicado y un tiempo estimado de respuesta. Entendimos que, si nuestros canales digitales ofrecían esa misma tranquilidad, podríamos reducir significativamente la tasa de contacto en canales tradicionales.

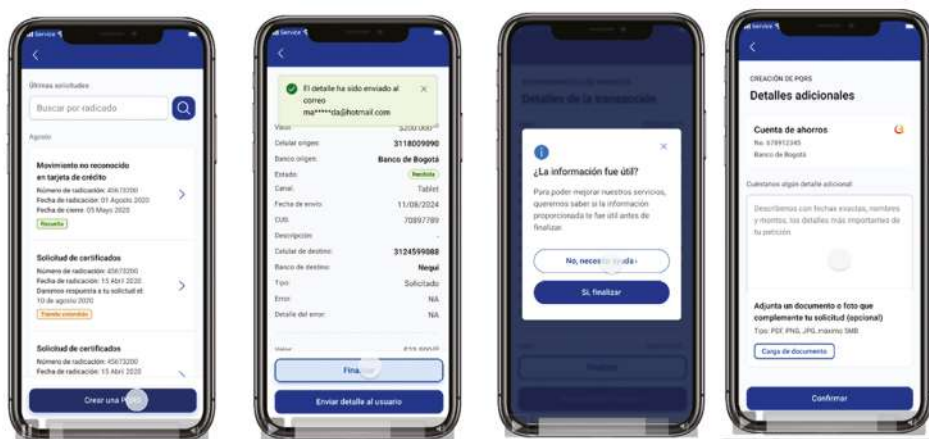
El segundo hallazgo estaba del lado interno; los equipos de soporte requerían extensas capacitaciones para atender en primer nivel y, aun así, muchas veces no encontraban la información con agilidad; ante la presión del tiempo y la fila de clientes esperando, la salida más frecuente era radicar el caso y pasar al siguiente;

el resultado, escalamientos innecesarios y tiempos de atención mayores a los esperados.

Con estos hallazgos diseñamos una única herramienta, tanto para nuestros clientes como para los canales de atención, y una experiencia de autogestión que ofrece soluciones antes de radicar. El flujo invita, tanto a nuestros clientes como a colaboradores, a revisar pasos de resolución, guiando con opciones concretas y conteniendo escalamientos innecesarios; si finalmente se requiere abrir un caso, se entrega de inmediato un número de radicado y un tiempo estimado de gestión. Además, se puede ingresar en cualquier momento, hacer seguimiento a la solicitud, acceder a la respuesta y calificar su experiencia (figura 10).

Hoy nuestra herramienta de autogestión concentra la mayor cantidad de tráfico de radicaciones, superando al *call center*, que históricamente era el principal canal de entrada; además, nos ha permitido contener más del 35 % de las solicitudes mensuales y mitigar el crecimiento de personal en atención, incluso en un contexto donde el volumen de quejas crece al ritmo natural de la expansión del banco. Más allá del ahorro operativo, el impacto más relevante ha sido la consistencia: el cliente recibe certeza desde el primer momento y los equipos cuentan con una guía estructurada que reduce variabilidad y reprocesos.

Figura 10. Mockup autogestión de PQRS



Fuente: elaboración propia.

Lo interesante de este último caso es que, aunque nació a partir de una pregunta de experiencia, sus efectos trascienden la satisfacción del cliente; iniciativas como esta reducen contactos innecesarios en los canales de atención y fortalecen la autogestión, lo que se traduce directamente en menores costos operativos y mayor eficiencia en la capacidad del banco para atender su crecimiento. Este tipo de transformaciones demuestran que la experiencia no es un objetivo aislado ni

distante de la rentabilidad o el crecimiento; por el contrario, está profundamente integrada en los objetivos estratégicos de sostenibilidad del negocio.

Es aquí donde la conversación evoluciona; después de varios años trabajando en cultura, marca, canales y rediseño de procesos, comenzamos a preguntarnos algo distinto: ¿cómo medimos el retorno económico de la experiencia? ¿Cómo conectamos NPS, reducción de PQRS y autogestión con resultados financieros concretos? Esta reflexión nos ha llevado a incorporar una nueva dimensión en nuestro modelo, incorporar indicadores económicos a los proyectos de experiencia. El siguiente paso en nuestro camino es claro: avanzar hacia la cuantificación sistemática del impacto de la experiencia en los resultados del negocio, incorporando métricas, modelos y decisiones basadas en retorno. A continuación, presentamos los fundamentos de este enfoque, con los que damos cierre a este capítulo y abrimos una etapa más exigente, gestionar la experiencia como una palanca económica estratégica.

Durante años, hablar de experiencia de cliente fue sinónimo de satisfacción y recomendación, pero en los últimos años el foco ha evolucionado hacia algo mucho más estratégico: demostrar el impacto financiero directo de invertir en experiencia. Esto es precisamente lo que aborda el Economics de la Experiencia, una disciplina que busca cuantificar cómo la gestión de la experiencia influye en indicadores de negocio como ingresos, costos, retención, eficiencia operativa y crecimiento.

El verdadero valor de este enfoque se encuentra en que nos permite conectar dos conversaciones que tradicionalmente vivían separadas, la del cliente y la del negocio; cuando una experiencia resuelve fricciones y genera satisfacción, no solo mejora el NPS, también reduce el volumen de PQRS, aumenta la tasa de recomendación, incrementa la recompra y disminuye el *churn rate* (tasa de cancelación). Medir este impacto con datos permite tomar decisiones más inteligentes, priorizar iniciativas según su retorno, justificar inversiones frente a la alta dirección y hacer de la experiencia un pilar sostenible y rentable. En esa línea, los modelos de Economics de la Experiencia ya no son una buena práctica, sino una herramienta fundamental para demostrar que el cliente en el centro también se traduce en resultados para el negocio.

En nuestra experiencia, esta evolución implica migrar de una lógica basada en percepción a una basada en resultados económicos, donde cada mejora en el *journey* debe poder explicarse no solo en términos de indicadores de experiencia, sino también de impacto financiero; este nuevo enfoque exige nuevas capacidades, como analítica más sofisticada y trazabilidad de acciones. El reto no es menor, pero sí inevitable si queremos que la experiencia deje de ser percibida como un costo y se entienda como una inversión con retorno claro.

En el Banco de Bogotá hemos comenzado a traducir esta visión en ejercicios concretos; el primero de ellos ha sido la cuantificación del costo de servir, que consiste en entender cuánto cuesta atender a nuestros clientes según el canal, el tipo de interacción y el perfil del cliente. Esta medición cuantifica los resultados de experiencia desde una mirada de rentabilidad, permitiendo tener una conversación de impacto económico. Demostramos que, aunque nuestra base de clientes ha crecido sostenidamente, hemos logrado contener el costo de atención gracias a una mayor autogestión y a un diseño de servicios más eficiente. El costo de servir de un cliente promotor es significativamente menor al de un detractor, ya que el número de interacciones y las PQRS están directamente correlacionados con el NPS.

El segundo ejercicio ha sido correlacionar los índices de recomendación con el total de clientes activos; más allá de mejorar la percepción, avanzar en experiencia ha significado también un crecimiento concreto en la base de clientes, más de un millón de nuevos clientes en los últimos años, incluso en contextos complejos. Esto confirma que una buena experiencia no solo fideliza, sino que también atrae y construye reputación.

Finalmente, nos propusimos responder una pregunta crítica: ¿cuánto más valor genera un cliente promotor frente a un detractor? En este caso, hemos descubierto que los promotores tienen más productos con el banco, usan con mayor frecuencia nuestros canales digitales y presentan una mayor estabilidad en el tiempo; los detractores, por el contrario, tienden a reducir su vinculación y demandan mayor esfuerzo de atención; esta diferencia nos permite proyectar con más claridad dónde invertir y qué tipo de experiencia impulsa los resultados de negocio.

Lo que viene nos emociona, es retador y promete transformar la conversación; estamos construyendo un modelo de análisis predictivo que nos permitirá identificar proactivamente a un cliente con riesgo de convertirse en detractor, intervenir antes de que ocurra y entender cómo su valor evoluciona en el tiempo junto con su experiencia y recomendación. Nuestra misión, desde la Dirección de Experiencia, no es solo mejorar indicadores; es mostrar con hechos que somos una palanca clave del crecimiento, la eficiencia y la rentabilidad del banco.

Después de todos estos años de transformación, entendimos que la experiencia no es un proyecto, ni un indicador, ni una moda metodológica; es una forma de pensar, operar y decidir. Es la capacidad de una organización centenaria de cuestionarse a sí misma, de aceptar que la tradición no es excusa para la fricción y que la ambición de evolucionar exige rigor, escucha profunda y la valentía de cambiar lo que siempre se ha hecho igual; lo que comenzó como un ejercicio para mejorar la recomendación se convirtió en un movimiento transversal que ha redefinido procesos, roles, comportamientos y conversaciones, demostrando que, cuando el cliente ocupa el centro de la estrategia, las decisiones dejan de ser intuitivas y comienzan a ser estratégicas, coherentes y sostenibles.

Hoy, el mayor aprendizaje no es el NPS alcanzado ni las distintas fricciones que hemos eliminado; es haber comprendido que la experiencia es una palanca económica, un acelerador de crecimiento y un motor de eficiencia. La verdadera revelación es que, al transformar la manera en que escuchamos, decidimos y ejecutamos, transformamos también la manera en que crecemos. Lo que viene no es menor: debemos conectar cada interacción con impacto financiero, anticiparnos al dolor y continuar afianzados con datos y con hechos, pues la experiencia del cliente es la principal y más poderosa ventaja competitiva que tenemos en el Banco de Bogotá.

Referencias

- Asobancaria. (2025). *¿Un país sin uso de efectivo? La transformación de los sistemas de pagos en Colombia* (Edición 1493). https://www.asobancaria.com/banca_y_economia/edicion-1493-un-pais-sin-uso-de-efectivo-la-transformacion-de-los-sistemas-de-pagos-en-colombia/
- Bernard, H. R. (2017). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Rowman & Littlefield.
- Peppers, D. (2016). *Customer experience: What, how and why now*. BookBaby.
- Stickdorn, M. y Schneider, J. (2012). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. John Wiley & Sons.

Sección

4

Cuando la experiencia
se vuelve negocio

CAPÍTULO 6

DE LA ESCUCHA A LA CREACIÓN DE VALOR

*María Antonia Parra Giraldo*¹⁵

La promesa y la frustración de la experiencia del cliente

Durante las últimas dos décadas, la experiencia del cliente ha pasado de ser un concepto emergente a convertirse en una prioridad estratégica para las organizaciones. Pocas disciplinas han logrado movilizar tantos recursos, conversaciones y transformaciones internas como la experiencia del cliente: programas de escucha, rediseño de procesos, nuevas métricas, equipos especializados y grandes inversiones en tecnología orientada a comprender mejor a las personas. Sin embargo, a medida que las compañías han avanzado en su medición, también ha surgido una tensión que hoy resulta imposible ignorar.

¿Por qué, a pesar de medir cada vez mejor la experiencia, sigue siendo tan difícil traducirla en resultados concretos de negocio? En el sector financiero, esta pregunta cobra una relevancia particular. Se trata de una industria donde la competencia es

15 Líder de estrategia y experiencia del cliente en Allianz Colombia. Ejecutiva con más de 17 años de experiencia liderando estrategias de experiencia de cliente y empleado en el sector financiero.

cada vez más intensa, los productos tienden a homogenizarse y la presión por la eficiencia y la rentabilidad es constante.

En muchos casos, la experiencia se mide de forma rigurosa, pero su impacto en las decisiones estratégicas es limitado. Los indicadores se observan, los informes se presentan y los paneles de control se actualizan periódicamente, pero las prioridades del negocio siguen definiéndose por otras variables: crecimiento, eficiencia, riesgo o rentabilidad.

El desafío actual no es escuchar más al cliente, sino convertir esa escucha en criterio de decisión. En este contexto, la experiencia del cliente no puede ser únicamente una aspiración. Tiene que convertirse en una capacidad que genere valor.

La evolución de la experiencia: cómo llegamos hasta aquí

La gestión de la experiencia del cliente ha evolucionado progresivamente a medida que las organizaciones han comprendido mejor su impacto en el negocio.

La experiencia como satisfacción: en una primera etapa, la experiencia se midió como satisfacción. Métricas como CSAT o NPS permitieron escuchar al cliente y dar visibilidad a su percepción. Fue un avance clave: por primera vez, la voz del cliente entró en la conversación organizacional.

La experiencia como eficiencia: luego, la experiencia se conectó con procesos y eficiencia. Se identificaron fricciones, se redujeron reprocesos y se optimizaron *journeys*. La experiencia empezó a impactar los costos.

La experiencia como diferenciador: posteriormente, la experiencia se entendió como una fuente de diferenciación. Se vinculó con la retención, la lealtad y el valor de vida del cliente.

La experiencia como sistema de valor: hoy, las organizaciones más maduras comprenden que la experiencia es el resultado de un sistema: procesos, cultura, tecnología, incentivos y decisiones, y es en este punto donde surge la necesidad de monetizarla.

Este proceso de evolución no ha ocurrido en un entorno neutro.

En el sector financiero, las organizaciones han tenido que gestionar simultáneamente múltiples presiones: marcos regulatorios exigentes, aceleración de la digitalización, entrada de nuevos competidores y una creciente expectativa de los clientes por experiencias simples, rápidas y coherentes.

Esta combinación ha hecho evidente una realidad: no basta con ofrecer productos sólidos o procesos eficientes. La forma en que esos productos y procesos se viven se ha convertido en un factor determinante de competitividad.

En este contexto, la experiencia deja de ser un elemento complementario y pasa a ser una condición necesaria para sostener el negocio.

Cuando medir experiencia llegó a la mesa del CEO

A medida que la experiencia ganó relevancia, también lo hicieron sus métricas. Indicadores como el Net Promoter Score (NPS) comenzaron a aparecer en comités directivos, informes de gestión y conversaciones de alto nivel. Esto representó un avance significativo: la experiencia dejó de ser un tema operativo y empezó a discutirse en la agenda estratégica.

Sin embargo, pronto surgieron preguntas más profundas:

- Si el NPS es alto, ¿por qué los clientes cancelan?
- Si la experiencia mejora, ¿por qué algunos clientes hablan mal de la marca?
- Si invertimos en experiencia, ¿dónde está el impacto en el negocio?

Estas preguntas evidenciaron una brecha: las métricas lograron instalar la conversación, pero no explicaban plenamente el comportamiento del cliente ni su impacto económico. Al mismo tiempo, muchas áreas de experiencia comenzaron a enfrentar una tensión organizacional: ¿la experiencia es una inversión o un gasto? A medida que los equipos crecían y los programas se expandían, la exigencia era clara: demostrar cómo la experiencia contribuía al crecimiento, la eficiencia y la sostenibilidad del negocio. Este escenario marcó un punto de inflexión: ya no bastaba con medir la experiencia; era necesario conectarla con la generación de valor.

Las lecciones que nos dejó esta evolución

Este recorrido ha dejado aprendizajes clave:

- Medir no es gestionar: la medición, por sí sola, no transforma la experiencia; solo genera valor cuando influye en las decisiones.
- No toda métrica genera valor: medir más no es mejor. Las métricas deben ayudar a priorizar y actuar.
- La experiencia no vive en un área: es el resultado del sistema organizacional, no de un equipo aislado.
- CX sin EX no es sostenible: la experiencia del cliente refleja la experiencia del empleado.

- Sin impacto en el negocio, CX pierde legitimidad: la experiencia necesita hablar el lenguaje del negocio para sostenerse.

En mi experiencia liderando áreas de experiencia de cliente y empleado, el mayor aprendizaje no ha estado en cómo medir mejor, sino en cómo conectar la experiencia con las decisiones del negocio. He visto organizaciones con sistemas de medición sofisticados que no logran generar impacto, y otras que, con una comprensión más clara del cliente, transforman resultados de manera tangible. La diferencia no está en la cantidad de métricas, sino en la capacidad de traducir lo que vive el cliente en decisiones concretas: qué priorizar, qué rediseñar y qué dejar de hacer. Es ahí donde la experiencia deja de ser un indicador y se convierte en una forma de dirigir la organización.

De medir la satisfacción a comprender el esfuerzo del cliente

Otro aprendizaje clave ha sido entender qué estamos midiendo realmente. Durante años, las organizaciones han medido la satisfacción desde una lógica centrada en productos y canales. Sin embargo, estas mediciones no siempre capturan la experiencia real del cliente.

La evolución ha llevado a incorporar una dimensión más profunda: el esfuerzo del cliente. El esfuerzo no es solo facilidad. Un proceso puede ser simple, pero implica alto esfuerzo: filas largas, tiempos de espera, múltiples interacciones o una mala atención.

El esfuerzo mide todo lo que el cliente tiene que invertir para lograr su objetivo: tiempo, energía y desgaste emocional. Por eso, indicadores como el Customer Effort Score (CES) han ganado relevancia.

Desde el negocio, el esfuerzo es especialmente potente porque se conecta directamente con los resultados:

- Abandono de procesos
- Reclamos
- Reprocesos
- Cancelación

Reducir el esfuerzo genera impacto en eficiencia, retención y crecimiento.

El esfuerzo es clave, pero no es suficiente

Aunque el esfuerzo es una de las métricas más conectadas con la monetización, no es la única. Las organizaciones más maduras integran diferentes dimensiones:

- Métricas perceptuales (satisfacción, recomendación)
- Métricas de esfuerzo
- Métricas de comportamiento
- Métricas de negocio

Es en la conexión entre estas dimensiones donde realmente se entiende el valor de la experiencia.

Después de años midiendo la experiencia, las organizaciones han aprendido a escuchar mejor a sus clientes. El desafío ahora es avanzar un paso más: entender cómo la experiencia influye en el comportamiento del cliente y cómo ese comportamiento impacta los resultados del negocio.

La verdadera transformación en la gestión de la experiencia ocurre cuando las organizaciones dejan de interpretar las métricas como indicadores aislados y comienzan a utilizarlas como predictores de decisiones económicas del cliente.

Cada interacción que un cliente vive no solo genera una percepción; genera una probabilidad.

- Probabilidad de activar
- Probabilidad de usar
- Probabilidad de recomendar
- Probabilidad de reclamar
- Probabilidad de cancelar

Desde esta perspectiva, la experiencia deja de ser un concepto cualitativo y se convierte en una variable que modifica la conducta del cliente. Y es precisamente esa conducta la que impacta el negocio.

En el sector financiero, esta relación es especialmente clara. La decisión de activar un producto, utilizarlo de manera recurrente, adquirir nuevos servicios o abandonar la relación no ocurre de manera aleatoria, sino que está profundamente influenciada por la experiencia acumulada. Por esta razón, las organizaciones más maduras han comenzado a utilizar la experiencia no solo como un mecanismo de escucha, sino también como un insumo para comprender y anticipar decisiones clave del cliente.

Esta diferencia en la velocidad de activación no es un simple detalle operativo, sino una variable económica. Cada día que un cliente tarda en activar un producto representa un día en el que el costo de adquisición no se recupera y el valor esperado de esa relación se posterga. Cuando este comportamiento se observa a escala, en miles o millones de clientes, su impacto sobre los resultados del negocio se vuelve significativo. Desde esta perspectiva, mejorar la experiencia no solo acelera los procesos, sino también la generación de ingresos.

La velocidad también monetiza la experiencia: el rol de las metodologías ágiles

Un elemento que ha cobrado cada vez más relevancia en la gestión de la experiencia y que suele pasar desapercibido en las conversaciones tradicionales de CX es la forma en que las organizaciones ejecutan sus iniciativas de mejora.

No solo importa qué se mide o qué se decide, sino con qué velocidad y consistencia se transforma la experiencia. En este contexto, las metodologías ágiles han demostrado ser un habilitador clave para conectar la experiencia con resultados de negocio.

A diferencia de los enfoques tradicionales, donde las iniciativas de experiencia pueden tardar meses en diseñarse e implementarse, los modelos ágiles introducen ciclos cortos de trabajo que permiten medir, ajustar y capturar valor de manera continua.

En la práctica, esto implica que los equipos no solo diseñan mejoras, sino que también:

- Establecen objetivos claros sobre métricas de experiencia desde el inicio.
- Realizan seguimientos frecuentes, en muchos casos, quincenales.
- Ajustan rápidamente las soluciones en función de los resultados observados.

Este ritmo de trabajo tiene un efecto directo sobre la monetización de la experiencia. Por un lado, permite acelerar el impacto de las mejoras. En lugar de esperar largos ciclos de implementación, las organizaciones comienzan a capturar valor de manera incremental, reduciendo tiempos de aprendizaje y aumentando la efectividad de las intervenciones.

Por otro lado, las metodologías ágiles facilitan un enfoque muy concreto en la reducción del esfuerzo del cliente y del empleado. Al trabajar en iteraciones pequeñas y enfocadas, los equipos pueden identificar y eliminar pasos innecesarios, simplificar procesos y reducir fricciones de forma continua.

En este sentido, la agilidad no solo mejora la experiencia; también incrementa la eficiencia operativa. Menos pasos, menos interacciones innecesarias y mayor claridad en los procesos se traducen en:

- Menor costo de atención.
- Mayor velocidad de resolución.
- Una mejor experiencia tanto para clientes como para empleados.

Adicionalmente, este enfoque contribuye a alinear a la organización en torno a resultados concretos. Las métricas de experiencia dejan de ser indicadores lejanos

y se convierten en objetivos vivos que los equipos monitorean y gestionan de manera constante.

Desde la perspectiva de negocio, esto tiene una implicación relevante: la experiencia deja de ser una promesa de valor a largo plazo y comienza a convertirse en una fuente de resultados visibles en ciclos cortos de tiempo.

La monetización de la experiencia no depende únicamente de lo que se mide, sino de cómo la organización convierte esa medición en acción.

Diseñar antes de escalar: cómo la experimentación reduce el riesgo y acelera el valor

Así como la velocidad de ejecución es clave para monetizar la experiencia, también lo es la forma en que las organizaciones diseñan sus soluciones antes de llevarlas al mercado.

En este punto, las metodologías de diseño centrado en el cliente, particularmente aquellas inspiradas en el *design thinking*, han introducido una práctica que transforma la forma en que se gestiona la experiencia: la experimentación temprana.

A diferencia de los enfoques tradicionales, donde los productos, procesos o servicios se diseñan de manera interna y luego se lanzan de forma masiva, estas metodologías promueven la construcción de prototipos que pueden ser probados con clientes reales antes de su implementación definitiva.

Este cambio tiene implicaciones profundas. Permite que las organizaciones no solo diseñen soluciones, sino que aprendan antes de escalar; es decir, validar con clientes:

- Si entienden la propuesta.
- Si el proceso es claro.
- Si el esfuerzo es razonable.
- Si la experiencia genera el impacto esperado.

Pero hay un elemento aún más relevante, desde la perspectiva de negocio. La experimentación permite definir, desde etapas tempranas, objetivos concretos de experiencia. No se trata únicamente de probar si algo funciona, sino de establecer con claridad qué nivel de experiencia se espera lograr una vez que la solución esté en operación.

En este sentido, las organizaciones comienzan a trabajar con indicadores como:

- Niveles esperados de recomendación.
- Satisfacción proyectada.
- Incluso reducción del esfuerzo del cliente.

Esto introduce un cambio fundamental en la lógica de gestión: las métricas de experiencia dejan de ser un resultado que se observa después del lanzamiento y se convierten en criterios de diseño desde el inicio. En otras palabras, la organización no espera a medir cómo fue la experiencia, sino que diseña la experiencia para alcanzar un resultado específico.

Desde la perspectiva de monetización, este enfoque reduce significativamente el riesgo.

Lanzar soluciones sin validación previa puede generar:

- Baja adopción.
- Aumento de reclamos.
- Reprocesos costosos.
- Incluso, deterioro de la relación con el cliente.

Por el contrario, experimentar antes de escalar permite ajustar, simplificar y mejorar la solución en etapas tempranas, cuando el costo del cambio es menor y el aprendizaje es más rápido. De esta manera, la experiencia no solo se monetiza cuando se gestiona durante la operación, sino también cuando se diseña correctamente desde el inicio. La combinación de diseño centrado en el cliente, metodologías ágiles y sistemas de medición permite a las organizaciones avanzar hacia un modelo más maduro, en el que la experiencia deja de ser algo que se evalúa después para convertirse en algo que se diseña, se prueba y se gestiona con el propósito de generar valor.

Del NPS al valor: cuando la percepción anticipa el comportamiento

A lo largo de la evolución de la experiencia del cliente, indicadores como el Net Promoter Score (NPS) han jugado un papel fundamental. Han permitido a las organizaciones entender cómo se sienten sus clientes y han instalado la conversación de la experiencia en los niveles más altos de la organización. Sin embargo, su verdadero potencial no está únicamente en clasificar clientes como promotores, neutros o detractores, sino en su capacidad para anticipar comportamientos clave del cliente.

El NPS puede medirse desde dos perspectivas complementarias:

- NPS relacional, que captura la percepción general del cliente frente a la compañía y suele medirse de manera periódica.
- NPS transaccional, que recoge la experiencia después de una interacción específica.

Ambas dimensiones permiten entender cómo evoluciona la percepción del cliente a lo largo del tiempo y en distintos momentos de la relación.

No obstante, el verdadero salto en la madurez de la medición ocurre cuando estas percepciones se conectan con comportamientos observables. En la práctica, esto implica dejar de preguntarse únicamente cómo se sienten los clientes para empezar a analizar qué hacen en función de lo que sienten.

Un ejemplo concreto permite ilustrar esta conexión. En procesos de activación de productos financieros, es posible medir la experiencia del cliente a través de un NPS transaccional, una vez que el producto ha sido entregado. Al analizar los resultados, se observa una diferencia significativa en el comportamiento de los clientes según su percepción:

- Los clientes promotores tienden a activar su producto en un período corto de tiempo, en muchos casos, inferior a siete días.
- Mientras que los clientes detractores pueden tardar semanas, incluso meses, en completar esa activación o, en algunos casos, no hacerlo.

Esta diferencia en el comportamiento tiene implicaciones directas en el negocio. Desde la perspectiva financiera, el tiempo de activación del producto está estrechamente relacionado con la recuperación del costo de adquisición del cliente. Cuanto más rápido el cliente utiliza el producto, más rápido comienza a generarse valor para la organización. Por el contrario, cuando la activación se retrasa o no ocurre, el costo de adquisición se mantiene sin retorno, afectando la rentabilidad de la relación.

En este sentido, la experiencia del cliente, capturada a través del NPS, no es solo una percepción; es un indicador que permite anticipar la velocidad con la que se materializa el valor económico de esa relación.

Este tipo de análisis permite comprender un cambio fundamental: la experiencia no solo describe lo que el cliente siente; permite anticipar lo que el cliente hará. Y es precisamente en esa capacidad de anticipación, donde comienza a construirse la monetización de la experiencia.

El costo de servir mal: cuando la experiencia destruye valor

Así como la experiencia del cliente puede acelerar la generación de valor, también puede convertirse en una fuente significativa de costos cuando no está bien diseñada.

En muchas organizaciones, una parte importante de las interacciones que los clientes tienen con la compañía no responde a nuevas necesidades, sino a problemas

en la experiencia: procesos poco claros, errores operativos, información incompleta o expectativas mal gestionadas.

Estas interacciones suelen manifestarse en canales como el *contact center*, donde los clientes se comunican para:

- Presentar quejas.
- Solicitar aclaraciones.
- Resolver inconvenientes generados en interacciones anteriores.

Cuando estas interacciones se analizan en conjunto, es posible identificar un patrón relevante: una proporción significativa de los contactos está asociada a lo que podría denominarse “el costo de servir mal”. Este concepto hace referencia a todos aquellos costos que la organización asume como consecuencia de una experiencia deficiente.

Para comprender su magnitud, algunas organizaciones han comenzado a clasificar los contactos entrantes según su naturaleza:

- Contactos por quejas.
- Contactos por aclaraciones.
- Contactos por solicitudes.
- Contactos asociados a valor (nuevas ventas o servicios).

A partir de esta clasificación, es posible asignar un costo a cada tipo de interacción, considerando variables como el tiempo de atención, la infraestructura operativa y los recursos involucrados.

Este análisis permite visibilizar algo que muchas veces permanece oculto: no todos los contactos tienen el mismo valor, y una parte importante de ellos representa costos evitables.

En particular, las quejas y las aclaraciones suelen concentrar un alto costo, no solo por el volumen de interacciones, sino por su complejidad y por la recurrencia con la que se presentan.

Cuando se profundiza en estas interacciones, aparece un segundo nivel de análisis aún más relevante: la identificación de las causas raíz. En muchos casos, las quejas no son eventos aislados, sino síntomas de problemas estructurales en los procesos. Errores en la información, pasos innecesarios, falta de claridad en las condiciones o fallas en la coordinación interna generan fricciones que obligan al cliente a contactar nuevamente a la organización.

Desde esta perspectiva, cada contacto asociado a una queja o aclaración no es solo una interacción, sino una señal de ineficiencia. Y es precisamente ahí donde la experiencia del cliente se conecta directamente con el negocio.

Al rediseñar los procesos para eliminar estas fricciones —simplificando interacciones, corrigiendo errores y anticipando necesidades—, las organizaciones pueden reducir significativamente el volumen de contactos innecesarios.

Esta reducción tiene un impacto directo en la eficiencia operativa:

- Disminución de costos de atención.
- Menor carga operativa en los canales.
- Liberación de recursos que pueden destinarse a actividades de mayor valor.

En este sentido, mejorar la experiencia no solo genera clientes más satisfechos, sino también organizaciones más eficientes. La experiencia no solo se monetiza cuando genera ingresos, sino también cuando evita costos.

En este sentido, cada contacto innecesario no es solo una interacción, es una señal de que algo en la organización no está funcionando como debería. Y cuando estas señales se acumulan, dejan de ser un problema operativo para convertirse en un problema estructural.

La experiencia, en estos casos, no solo está dejando de generar valor; está destruyéndolo.

Cuando la experiencia impulsa el valor del cliente

Además de influir en la velocidad de activación y en la eficiencia operativa, la experiencia del cliente también tiene un impacto directo en el valor económico que cada cliente representa para la organización.

Una de las formas más claras de evidenciar esta relación es analizar el comportamiento de los clientes, según su nivel de recomendación —promotores, neutros y detractores— y compararlo con variables de negocio como el consumo, el uso de productos o el valor generado en el tiempo.

En el sector financiero, este análisis ha mostrado resultados consistentes. Los clientes que reportan experiencias positivas, aquellos clasificados como promotores, no solo permanecen más tiempo en la relación, sino que también tienden a profundizar su vínculo con la organización; esto se traduce en un mayor uso de productos, una mayor recurrencia y, en muchos casos, un incremento en el valor total que generan.

Por el contrario, los clientes detractores suelen presentar comportamientos opuestos: menor uso de los productos, menor permanencia y menor disposición a ampliar su relación con la entidad.

En algunos modelos analíticos del sector, esta diferencia se vuelve particularmente evidente; se ha observado que un cliente promotor puede llegar a generar varias

veces más valor que un cliente detractor, no solo por permanecer más tiempo, sino por consumir más productos y servicios a lo largo de su relación.

Esta diferencia no es menor desde la perspectiva del negocio. Implica que la experiencia del cliente no solo afecta la retención o la eficiencia, sino también la capacidad de crecimiento dentro de la base actual de clientes. Es decir, la experiencia incide directamente en el *share of wallet* y en el valor de vida del cliente.

Desde esta perspectiva, la experiencia deja de ser únicamente una herramienta para evitar pérdidas o reducir costos y se convierte en una palanca activa de crecimiento.

Un cliente que confía, que entiende la propuesta y que percibe coherencia en su relación con la organización está más dispuesto a:

- Adquirir nuevos productos.
- Utilizar con mayor frecuencia los servicios disponibles.
- Consolidar su relación con la entidad a lo largo del tiempo.

La experiencia no solo acelera ingresos, ni reduce costos; también amplía el valor de cada cliente.

En la práctica, estas relaciones no siempre son evidentes al inicio. Recuerdo conversaciones con líderes donde la experiencia era vista como un gasto, y la pregunta recurrente era: “¿Esto cuánto dinero trae?”. Fue en ese momento cuando entendí que el reto no era solo mejorar la experiencia, sino traducirla al lenguaje del negocio. Cuando empezamos a conectar la experiencia con variables como activación, uso, contacto o cancelación, la conversación cambió. La experiencia dejó de ser una percepción y empezó a ser una palanca de resultados.

La experiencia como predictor de fuga: proteger el valor futuro

Además de influir en la activación, el consumo y la eficiencia operativa, la experiencia del cliente también tiene un impacto directo en una de las variables más críticas para cualquier organización financiera: la permanencia del cliente en el tiempo.

En este contexto, los clientes clasificados como detractores no solo representan una percepción negativa, sino también un riesgo potencial para el negocio. Cuando un cliente manifiesta que no recomendaría la compañía, está expresando algo más que una insatisfacción puntual; está revelando una posible ruptura en la relación, que puede traducirse en decisiones futuras, como la cancelación de productos o el abandono total de la entidad.

A partir de esta comprensión, algunas organizaciones han comenzado a desarrollar modelos que permiten estimar la probabilidad de fuga de los clientes, combinando

información de experiencia con datos de comportamiento. Estos modelos parten de una pregunta clave: ¿qué proporción de los clientes detractores termina efectivamente cancelando su relación?

Al hacer seguimiento a estos clientes en ventanas de tiempo de tres a seis meses, es posible observar patrones relevantes. En muchos casos, una parte significativa de los clientes que reportan experiencias negativas materializa ese malestar en decisiones concretas:

- Cancelación del producto asociado a la interacción evaluada.
- Disminución en el uso de servicios.
- Incluso la salida completa de la relación con la entidad.

Un elemento especialmente crítico en el sector financiero es que esta fuga no siempre ocurre de manera aislada. Un cliente que cancela un producto puede, en un corto periodo de tiempo, desvincularse de otros productos o servicios que tenía con la organización.

Esto amplifica el impacto económico de una mala experiencia. Desde la perspectiva de negocio, la pérdida de un cliente no implica únicamente dejar de recibir ingresos futuros, también representa:

- La pérdida del valor acumulado de la relación.
- La necesidad de invertir nuevamente en adquisición para reemplazar ese cliente.
- En algunos casos, un posible impacto reputacional, si la experiencia negativa se comparte.

En este sentido, la experiencia del cliente se convierte en un insumo clave para la gestión del riesgo.

Identificar tempranamente a los clientes con alta probabilidad de fuga permite a las organizaciones diseñar estrategias de intervención: mejorar la experiencia, corregir fricciones críticas o fortalecer la relación antes de que la decisión de abandono se materialice.

La experiencia no solo crea valor; también permite anticipar y proteger el valor que está en riesgo.

Más allá del precio: la cancelación como síntoma de la experiencia

En muchas organizaciones, la cancelación de clientes ha sido tradicionalmente interpretada como un problema principalmente comercial.

Las explicaciones más frecuentes suelen centrarse en variables como:

- El precio
- La competencia
- Las condiciones del mercado

Bajo esta lógica, las estrategias para reducir el *churn* suelen enfocarse en ajustes de tarifas, ofertas comerciales o incentivos para retener al cliente. Sin embargo, cuando se analiza la cancelación desde la perspectiva de la experiencia, emerge una comprensión diferente.

En muchos casos, la decisión de cancelar no responde a un único evento ni a una variable aislada, sino a la acumulación de múltiples fricciones a lo largo de la relación con la organización.

Cada interacción confusa, cada proceso innecesariamente complejo, cada error no resuelto o cada momento de falta de claridad van construyendo, de forma progresiva, una experiencia que deteriora la relación con el cliente.

En este contexto, la cancelación no es el problema en sí mismo. Es el resultado visible de un proceso que se ha venido gestando en el tiempo. Esto explica por qué, en algunos casos, las estrategias comerciales no logran revertir la decisión del cliente. Cuando la experiencia ha sido consistentemente negativa, una mejora en el precio o una oferta puntual pueden no ser suficientes para reconstruir la confianza.

Desde esta perspectiva, la gestión del *churn* requiere un cambio de enfoque. Más que preguntarse únicamente *por qué el cliente cancela*, las organizaciones necesitan comprender:

- ¿Qué interacciones están generando mayor fricción?
- ¿En qué momentos de la relación se deteriora la experiencia?
- ¿Cuáles son las causas raíz que están impulsando la decisión de abandono?

Este análisis permite identificar algo fundamental: no todas las interacciones tienen el mismo peso en la decisión del cliente.

Existen momentos críticos —en la adquisición, en la activación, en el uso o en la resolución de problemas— que pueden tener un impacto desproporcionado en la percepción y en la decisión de permanencia.

Por esta razón, gestionar la experiencia con foco en la monetización implica priorizar estos momentos y rediseñarlos de forma estructural. La cancelación no es, en la mayoría de los casos, un problema de precio. Es un problema de experiencia acumulada.

De atender a rediseñar: el rol del *accountability* en la experiencia

A medida que las organizaciones avanzan en la comprensión de la experiencia del cliente, también emerge una pregunta fundamental: ¿Quién es realmente responsable de la experiencia?

Tradicionalmente, muchas organizaciones han delegado esta responsabilidad en áreas de servicio al cliente o en equipos especializados de experiencia. Bajo este modelo, cuando un cliente enfrenta un problema, existe un área encargada de atenderlo, resolverlo o explicarlo.

Este enfoque ha sido útil para gestionar la operación. Sin embargo, también ha generado una consecuencia no intencionada: la experiencia del cliente se ha tratado como algo que se corrige al final, en lugar de algo que se diseña correctamente desde el inicio.

En este contexto, los *contact centers* han sido históricamente vistos como una pieza natural del modelo operativo. Se han presupuestado como un costo necesario para atender solicitudes, resolver dudas y gestionar reclamos.

Pero, cuando se analiza la experiencia desde una perspectiva más madura, esta lógica comienza a transformarse. Si la organización está diseñando experiencias claras, simples y coherentes, ¿por qué el cliente tendría que contactar repetidamente a la compañía?

Esta pregunta lleva a una reflexión más profunda: una parte importante de la operación del servicio al cliente no responde a nuevas necesidades, sino a fallas en los procesos internos.

Desde esta perspectiva, el *contact center* deja de ser únicamente un canal de atención y se convierte en un indicador de fricción en la experiencia. Bajo esta lógica, algunas organizaciones han comenzado a plantear un principio provocador pero revelador: el objetivo no debería ser optimizar el costo del *contact center*, sino reducir la necesidad de que exista. Esto no implica eliminar los canales de atención, sino cambiar su propósito.

En un modelo de experiencia maduro:

- El cliente no debería tener que contactar a la organización para entender, corregir o completar procesos que podrían haber sido diseñados de forma más simple.
- Los equipos de servicio al cliente no deberían compensar fallas estructurales de otros procesos.

- Cada área de la organización debería asumir la responsabilidad por la experiencia que genera.

Aquí es donde el concepto de *accountability* cobra relevancia.

La experiencia del cliente no es responsabilidad de un área específica, sino el resultado de decisiones que se toman en múltiples niveles de la organización. Cada proceso, cada producto y cada interacción contribuyen, positiva o negativamente, a la experiencia del cliente.

Cuando este principio se internaliza, ocurre un cambio importante: los líderes dejan de ver el servicio al cliente como un área que “resuelve problemas” y comienzan a verlo como una señal de que algo en el proceso necesita ser rediseñado. Esto tiene implicaciones directas en el negocio.

Reducir la necesidad de contacto, no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también impacta la eficiencia operativa:

- Menos contactos innecesarios.
- Menor costo de atención.
- Mayor foco en interacciones de valor.
- Una organización más alineada en torno a la calidad de sus procesos.

El mejor servicio al cliente es el que no se necesita.

De medir productos a entender la relación: el NPS como lectura sistémica

A medida que las organizaciones avanzan en la medición de la experiencia del cliente, especialmente en entornos con múltiples productos y servicios, surge una pregunta que revela una tensión estructural: ¿Qué es realmente un cliente para la organización?

En la práctica, un mismo cliente puede tener experiencias muy distintas dependiendo del producto o del momento de interacción:

- Puede ser promotor en una tarjeta de crédito.
- Detractor en un crédito hipotecario.
- Neutro en un crédito de libre inversión.
- Promotor en una cuenta de ahorros.

Esta realidad plantea un desafío importante para la interpretación de las métricas. Si la organización mide la experiencia únicamente por producto, corre el riesgo de fragmentar la comprensión del cliente y perder de vista la relación en su conjunto.

Desde la perspectiva del cliente, sin embargo, la experiencia no está segmentada de esa manera. El cliente no interactúa con áreas, productos o procesos aislados, sino con una sola entidad. Por esta razón, la medición de la experiencia requiere una evolución adicional: pasar de una lectura centrada en el producto a una comprensión integral de la relación.

En este contexto, el NPS adquiere un nuevo papel. Más allá de medir la experiencia en interacciones específicas, el NPS relacional permite comprender cómo el cliente percibe a la organización en su conjunto. En otras palabras, constituye una forma de capturar la síntesis de múltiples experiencias acumuladas a lo largo del tiempo.

Esta mirada permite responder preguntas más estratégicas:

- ¿Cómo se construye la percepción global del cliente a partir de experiencias fragmentadas?
- ¿Qué productos o interacciones tienen mayor peso en esa percepción?
- ¿Dónde se están generando las fricciones que afectan la relación en su conjunto?

Responder estas preguntas no implica dejar de medir por producto, sino integrar esa información en una lógica de priorización.

No todas las experiencias tienen el mismo impacto en la percepción del cliente ni en su comportamiento. Algunas interacciones son críticas y no admiten errores. Otras pueden ser similares a las del mercado sin generar un impacto negativo significativo. Y algunas representan oportunidades para diferenciarse de manera clara.

Esta comprensión permite a las organizaciones tomar decisiones más estratégicas:

- Identificar los productos o momentos donde la fricción tiene mayor impacto.
- Definir en qué experiencias es necesario alcanzar niveles sobresalientes.
- Reconocer dónde la paridad con el mercado es suficiente.

El cliente no es la suma de sus productos; es la suma de sus experiencias.

Personalizar la experiencia para capturar valor: el caso de cobranzas

Uno de los espacios donde la relación entre la experiencia del cliente y los resultados del negocio se hace especialmente evidente es en la gestión de cobranzas.

Tradicionalmente, los modelos de cobranza han sido diseñados bajo una lógica homogénea: múltiples intentos de contacto, mensajes estandarizados y escalamiento progresivo de acciones, independientemente de las características del cliente.

Sin embargo, cuando se incorpora la mirada de la experiencia y el entendimiento del comportamiento del cliente, esta lógica comienza a transformarse. Al analizar las razones por las que los clientes entran en mora, es posible identificar distintos patrones o arquetipos de comportamiento. No todos los clientes incumplen por las mismas razones, ni responden de la misma manera a las acciones de cobro.

En este contexto, el uso de enfoques basados en ciencias del comportamiento permite rediseñar el modelo de cobranza de manera más precisa y eficiente.

Por ejemplo:

- Existen clientes cuya mora responde simplemente a un olvido. En estos casos, un recordatorio oportuno y bien diseñado puede ser suficiente para generar el pago, sin necesidad de múltiples contactos o esfuerzos adicionales.
- Otros clientes pueden enfrentar situaciones puntuales que requieren acuerdos específicos. En estos casos, una gestión clara y oportuna evita contactos innecesarios y reduce la fricción en la relación.
- Existen clientes que, por su situación, no tienen intención o capacidad de pago en el corto plazo, lo que hace más eficiente escalar directamente a instancias correspondientes, evitando costos operativos adicionales.

Este tipo de segmentación permite diseñar estrategias diferenciadas, donde cada cliente recibe una intervención acorde con su situación y comportamiento.

Desde la perspectiva de negocio, los beneficios son claros:

- Mayor efectividad en la recuperación de cartera,
- Reducción de costos operativos asociados a contactos innecesarios.
- Mejora en la experiencia del cliente al evitar interacciones repetitivas o poco pertinentes.

Adicionalmente, este enfoque permite aumentar la contactabilidad y la relevancia de las interacciones, lo que incrementa la probabilidad de éxito en la gestión.

No todas las experiencias deben ser iguales; deben ser relevantes para el comportamiento del cliente.

Diseñar la atención según el cliente: personalización, eficiencia y valor

A medida que las organizaciones avanzan en la comprensión del cliente, la gestión de la experiencia deja de ser una lógica uniforme y comienza a transformarse en una capacidad de orquestación inteligente de interacciones.

No se trata únicamente de responder mejor, sino de decidir cómo responder, a quién y en qué momento. Cuando las organizaciones integran información sobre el cliente, su nivel de experiencia financiera, su comportamiento, su valor para el negocio o su situación actual, pueden diseñar modelos de atención mucho más efectivos.

Por ejemplo:

- Un cliente nuevo, con poca experiencia financiera, puede requerir una atención más acompañada, donde un asesor humano facilite la comprensión y reduzca la incertidumbre.
- Un cliente que se encuentra en mora puede necesitar una respuesta rápida y directa, evitando fricciones innecesarias en el proceso de atención.
- Clientes de alto valor pueden requerir experiencias más personalizadas que fortalezcan su vínculo con la organización.
- Mientras que otros segmentos pueden ser atendidos de manera eficiente a través de la automatización, *bots* o canales digitales, siempre que la experiencia sea clara y resolutive.

Este tipo de decisiones no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza el uso de los recursos organizacionales.

Asignar el canal adecuado según el contexto permite:

- Aumentar la efectividad en la resolución.
- Reducir los tiempos de atención.
- Optimizar la capacidad operativa.
- Enfocar los recursos humanos donde realmente generan mayor valor.

Desde la perspectiva de monetización, este enfoque tiene un impacto claro:

- Mejora la experiencia en momentos críticos.
- Reduce costos en interacciones de bajo valor.
- Aumenta la eficiencia general del modelo de atención.

En este sentido, la experiencia del cliente no consiste simplemente en eliminar el contacto o automatizar procesos; consiste en diseñar interacciones que sean coherentes con las necesidades del cliente y con los objetivos del negocio.

La experiencia no es tratar a todos igualmente; es tratar a cada cliente de la manera correcta.

La experiencia del empleado también se monetiza: el impacto en la atracción de talento

La conversación sobre experiencia suele centrarse en el cliente. Sin embargo, en la práctica, muchas de las decisiones que afectan esa experiencia se originan en procesos internos de la organización.

Por esta razón, cada vez resulta más evidente que la experiencia del cliente y la experiencia del empleado no pueden gestionarse de forma independiente. Ambas forman parte de un mismo sistema.

Un ejemplo claro de esta conexión se encuentra en los procesos de atracción y vinculación de talento. En muchos casos, estos procesos han sido diseñados desde una lógica interna, priorizando validaciones, controles y secuencias organizacionales, sin considerar el impacto que tienen sobre la experiencia del candidato.

Esto puede traducirse en procesos largos, fragmentados y con altos niveles de esfuerzo:

- Múltiples entrevistas distribuidas en diferentes días.
- Desplazamientos recurrentes a oficinas físicas.
- Tiempos prolongados de espera entre etapas.
- Falta de claridad en la comunicación.

Desde la perspectiva del candidato, estas dinámicas generan fricción, desgaste y, en muchos casos, desmotivación.

Cuando se analiza este proceso desde la lógica de la experiencia, emerge una pregunta fundamental: ¿Qué tan fácil o difícil es para una persona vincularse a la organización? Al mapear el recorrido completo del candidato, desde el momento en que aplica hasta su ingreso, es posible identificar puntos de fricción significativos. En algunos casos, estos procesos pueden extenderse durante varios meses, implicando múltiples interacciones, desplazamientos y esfuerzos que afectan la percepción del candidato. El rediseño de estos procesos, incorporando principios de experiencia, permite generar mejoras relevantes.

Por ejemplo:

- Reducir el número de interacciones necesarias.
- Integrar varias entrevistas en una sola jornada.
- Incorporar herramientas digitales o virtuales.
- Simplificar la comunicación a lo largo del proceso.

Este tipo de intervenciones tiene efectos claros:

- Disminuye el tiempo de vinculación.
- Reduce el esfuerzo del candidato
- Mejora la percepción de la organización desde el primer contacto.

Pero, además, tiene un impacto directo en el negocio.

En procesos largos y fragmentados, es común que los candidatos abandonen el proceso o acepten ofertas de otras organizaciones antes de completar su vinculación. Esto implica:

- Pérdida de talento potencial.
- Repetición de procesos de selección.
- Mayores costos operativos.

Al simplificar y acelerar el proceso, las organizaciones no solo mejoran la experiencia, sino que también reducen costos y aumentan la efectividad en la atracción de talento.

Adicionalmente, este enfoque permite identificar comportamientos relevantes del candidato. Por ejemplo, cuando las personas deben realizar múltiples desplazamientos o distribuir las entrevistas en varios días, pueden enfrentarse a restricciones laborales o personales que incrementan el esfuerzo requerido. Diseñar procesos más concentrados y flexibles no solo mejora la experiencia, sino que también facilita la participación de los candidatos y aumenta la probabilidad de éxito del proceso. La experiencia no solo impacta al cliente; también influye en la capacidad de la organización para atraer, seleccionar y retener talento.

Esta relación pone en evidencia una conexión fundamental: la experiencia del cliente y la experiencia del empleado no son dimensiones separadas, sino expresiones de un mismo sistema organizacional. Una organización que diseña procesos simples, claros y coherentes para sus empleados tiene una mayor capacidad para generar experiencias consistentes para sus clientes. Por el contrario, cuando los procesos internos son complejos, fragmentados o ineficientes, esa complejidad inevitablemente se traslada a la experiencia externa.

En este sentido, la experiencia del empleado no es solo un tema cultural; es una condición operativa para la experiencia del cliente.

De la experiencia al resultado: cómo se crea valor en la práctica

A lo largo de este capítulo se han presentado distintos ejemplos que muestran cómo la experiencia del cliente y del empleado se conectan con resultados concretos de negocio. Más que responder a un único modelo o indicador, estos casos permiten

identificar una lógica común. La experiencia, por sí sola, no genera valor económico. Lo hace en la medida en que influye en el comportamiento de las personas.

- Cuando un cliente tiene una experiencia clara y simple, activa más rápido un producto.
- Cuando enfrenta fricciones, aumenta la probabilidad de contacto, reclamo o abandono.
- Cuando confía en la organización, profundiza su relación y genera mayor valor en el tiempo.

De la misma manera, cuando un empleado o candidato vive procesos eficientes y coherentes, la organización reduce los tiempos, los costos y la pérdida de talento.

En todos estos casos, el punto de conexión es el mismo: la experiencia influye en decisiones y son esas decisiones las que impactan los resultados del negocio. Desde esta perspectiva, la monetización de la experiencia no depende de una métrica específica, sino de la capacidad de la organización para entender tres elementos de forma integrada:

- ¿Qué viven las personas?
- ¿Cómo ese contexto influye en su comportamiento?
- ¿Qué impacto tiene ese comportamiento en el negocio?

Este entendimiento permite avanzar hacia una gestión más consciente de la experiencia, donde las decisiones no se toman únicamente con base en indicadores, sino en la comprensión de cómo la organización crea o destruye valor a través de cada interacción.

Monetizar no es complejizar: el rol de la analítica en la experiencia

En los últimos años, la conversación sobre la monetización de la experiencia del cliente ha estado fuertemente influenciada por el desarrollo de modelos analíticos cada vez más sofisticados. Desde enfoques multivariantes hasta el uso de herramientas avanzadas de programación y análisis de datos, muchas organizaciones han buscado demostrar la relación entre las métricas de experiencia, como el NPS, la satisfacción o el esfuerzo, y distintos resultados del negocio. Este camino ha sido valioso, pues ha permitido avanzar en la comprensión de cómo se relacionan distintas dimensiones de la experiencia y ha aportado mayor rigor a la disciplina.

Sin embargo, con el tiempo también ha surgido una confusión. En algunos contextos, monetizar la experiencia ha comenzado a interpretarse como la capacidad de construir modelos complejos, establecer correlaciones sofisticadas o desarrollar

análisis altamente técnicos. La práctica, sin embargo, muestra algo diferente. El verdadero valor de la analítica no radica en correlacionar métricas de experiencia entre sí, sino en conectarlas con los resultados que sostienen el negocio.

Más que preguntarse cómo se relaciona el NPS con la satisfacción o el esfuerzo, la pregunta relevante es cómo la experiencia contribuye a los resultados del negocio. En ese sentido, resulta más útil preguntarse:

- ¿Cómo se relaciona la experiencia con la activación de clientes?
- ¿Cómo influye en la cancelación o permanencia?
- ¿Qué impacto tiene en los costos operativos, en los reprocesos o en las demandas inducidas?

Este cambio de enfoque es fundamental. Porque desplaza la conversación desde la sofisticación técnica hacia la relevancia estratégica.

En este contexto, la analítica sigue siendo importante, pero cumple un rol diferente. No se trata únicamente de construir modelos complejos, sino de desarrollar la capacidad de:

- Entender el negocio.
- Identificar los indicadores que realmente importan.
- Conectar la experiencia del cliente con esos resultados de manera clara y accionable.

En muchos casos, esta conexión no requiere modelos avanzados, sino una comprensión profunda del cliente y de la operación.

Los ejemplos presentados a lo largo de este capítulo —activación de productos, reducción de contactos, comportamiento de pago y cancelación de clientes— muestran que es posible establecer relaciones claras entre experiencia y resultados sin necesidad de complejidad excesiva. Esto no implica descartar la analítica avanzada. Por el contrario, en organizaciones con mayores niveles de madurez, los modelos pueden aportar precisión, capacidad predictiva y escalabilidad. Sin embargo, estos modelos son un medio, no un fin. Y eso, en muchos casos, no requiere mayor sofisticación técnica, sino mayor claridad estratégica.

Monetizar la experiencia no es construir modelos más complejos, sino hacer más evidente cómo la experiencia impacta el negocio.

La experiencia como decisión estratégica de negocio

A lo largo de este capítulo se ha mostrado que la experiencia del cliente y del empleado no constituye una dimensión aislada de la organización ni un conjunto de iniciativas desconectadas del negocio. Es, en esencia, una forma de comprender

cómo las decisiones que toman las organizaciones se traducen en resultados. Las métricas, los modelos, los procesos y las metodologías son herramientas relevantes, pero no constituyen el punto de partida. Este radica en una pregunta más profunda: ¿cómo queremos que las personas vivan su relación con la organización y qué decisiones estamos tomando para hacerlo posible?

Cuando esta pregunta se responde de manera consciente, la experiencia deja de ser un indicador para convertirse en un criterio de gestión. A partir de ese momento, las organizaciones comienzan a operar de manera distinta. Ya no se limitan a evaluar si un proceso es eficiente desde su propia lógica interna, sino que también se preguntan si ese proceso realmente resuelve las necesidades de quienes lo viven. Una organización centrada en el cliente no se pregunta únicamente si sus procesos funcionan bien, sino si generan valor para el cliente y para el empleado. Esta diferencia es fundamental, porque desplaza la atención de la operación al impacto, de la ejecución al propósito y de la medición a la toma de decisiones.

Cuando la experiencia se gestiona de esta manera, la monetización deja de ser una exigencia externa y se convierte en una consecuencia natural.

Las organizaciones que comprenden a sus clientes, que reducen fricciones, que diseñan interacciones coherentes y que alinean sus decisiones internas con la experiencia que quieren entregar, generan:

- Mayor crecimiento.
- Menor costo operativo.
- Relaciones más sostenibles.
- Mayor confianza en el tiempo.

No, porque estén “gestionando la experiencia” como una función adicional, sino porque están gestionando el negocio desde la experiencia.

En última instancia, este es el verdadero cambio. La experiencia del cliente no es un área. No es una métrica. No es un proyecto. Es una forma de tomar decisiones. Y en un entorno cada vez más complejo, digital y competitivo, esa forma de decidir puede marcar la diferencia entre las organizaciones que reaccionan... y aquellas que construyen valor de manera sostenida.

La cultura como el verdadero motor de la monetización

Uno de los elementos menos visibles, pero más determinantes en la monetización de la experiencia, es la cultura organizacional.

Las métricas, los modelos y las metodologías pueden existir, pero si la organización no toma decisiones distintas a partir de ellos, su impacto será limitado.

La monetización de la experiencia ocurre cuando:

- Los líderes priorizan fricciones críticas.
- Los equipos entienden el impacto de sus decisiones en el cliente.
- La organización asume responsabilidad sobre la experiencia que produce.

En este contexto, la experiencia deja de ser un tema de medición y se convierte en un tema de *accountability* organizacional.

Cada proceso, cada política y cada decisión contribuyen a la experiencia que vive el cliente. Y, en consecuencia, al valor que la organización crea o destruye.

La experiencia fragmentada: cuando la organización diseña por canales y no por clientes

En muchas organizaciones, la experiencia del cliente no se diseña de manera integrada, sino que responde a la estructura interna de la compañía. Esto se hace especialmente evidente en interacciones cotidianas, como el pago de una factura.

Desde la perspectiva del cliente, esta debería ser una tarea simple y consistente, independientemente del canal utilizado. Sin embargo, en la práctica, la experiencia puede variar significativamente:

- En una tienda física se solicita información específica y se realiza el pago de una manera determinada.
- En la web, el proceso sigue una lógica distinta.
- En la aplicación móvil, los pasos pueden ser completamente diferentes.

Esta variabilidad no responde necesariamente a una necesidad del cliente, sino a la forma en que la organización está estructurada. Detrás de cada canal suelen existir equipos distintos, con objetivos, procesos y decisiones independientes. El resultado es una experiencia fragmentada.

Desde el punto de vista del cliente, esto implica un mayor esfuerzo:

- Tener que entender diferentes lógicas según el canal.
- Repetir información.
- Adaptarse a procesos inconsistentes.

Pero el impacto no se limita al cliente. La fragmentación también genera efectos internos relevantes:

- Mayor carga operativa para los equipos.
- Duplicidad de esfuerzos en el diseño y mantenimiento de procesos.
- La complejidad en la gestión y evolución de la operación.

En este contexto, la experiencia del empleado también se ve afectada. Los equipos deben operar procesos distintos, responder a múltiples lógicas y gestionar excepciones que podrían evitarse con un diseño más integrado.

Cuando las organizaciones deciden unificar estas interacciones —definiendo un mismo proceso base para todos los canales—, ocurre un cambio significativo.

Desde la perspectiva del cliente:

- Se reduce el nivel de esfuerzo.
- Aumenta la claridad.
- Mejora la consistencia de la experiencia.

Desde la perspectiva interna:

- Disminuye la complejidad operativa.
- Se reducen costos asociados a la gestión de múltiples procesos.
- Se facilita la evolución de la experiencia en el tiempo.

Este tipo de decisiones muestra que la experiencia no depende únicamente de cómo se atiende al cliente, sino de cómo la organización se organiza para servirlo.

El cliente no vive canales; vive una sola experiencia. La fragmentación es organizacional, no del cliente.

La experiencia se construye en las interacciones

Al analizar cómo las organizaciones diseñan sus procesos y estructuras, aparece una desconexión recurrente entre la forma en que las compañías operan y la forma en que los clientes viven la relación.

Internamente, las organizaciones se estructuran por productos, canales, áreas o funciones. Sin embargo, esa no es la forma en que el cliente experimenta la relación. El cliente no vive canales; el cliente no vive productos; el cliente vive interacciones.

Cada momento de contacto, una solicitud, un pago, una llamada, una validación o una consulta es una interacción que construye o deteriora la percepción del cliente. Cuando estas interacciones están fragmentadas, diseñadas desde lógicas

internas o desconectadas entre sí, la experiencia se vuelve confusa, inconsistente y demandante.

Por el contrario, cuando las organizaciones diseñan las interacciones de manera coherente, independientemente del canal o del producto, logran:

- Reducir el esfuerzo del cliente.
- Simplificar la operación.
- Generar experiencias más claras y confiables.

Este cambio de perspectiva es fundamental. Porque desplaza la conversación desde la gestión de canales o productos hacia el diseño de interacciones, que es donde realmente se construye la experiencia.

El cliente no vive canales ni productos. Vive interacciones, y es en cada interacción donde la organización crea o destruye valor.

Un solo *journey*, múltiples decisiones: cómo evitar la complejidad innecesaria

En la búsqueda de personalizar la experiencia del cliente, muchas organizaciones han optado por diseñar *journeys* diferenciados para distintos segmentos: clientes básicos, clientes de alto valor o cualquier otra clasificación que responda a criterios comerciales.

Si bien esta aproximación parte de una intención válida —adaptar la experiencia a distintos tipos de clientes—, en la práctica puede generar un efecto no deseado: aumentar la complejidad operativa y los costos de servir.

Diseñar múltiples *journeys* completos implica:

- Duplicar procesos.
- Multiplicar reglas de negocio.
- Aumentar la carga operativa.
- Dificultar la evolución de la experiencia en el tiempo.

En muchos casos, esta complejidad no se traduce necesariamente en una mejor experiencia para el cliente, sino en una organización más difícil de gestionar.

Una alternativa más eficiente consiste en repensar esta lógica. En lugar de diseñar *journeys* completamente distintos, las organizaciones pueden trabajar sobre un mismo recorrido base, común para todos los clientes, y diferenciar la experiencia en momentos específicos de interacción. Esto implica un cambio importante en la forma de diseñar.

El foco deja de estar en crear múltiples experiencias completas y se traslada a identificar:

- ¿Cuáles son los momentos de mayor impacto en la relación?
- ¿Dónde realmente se genera valor o fricción?
- ¿En qué puntos tiene sentido diferenciar la experiencia?

Por ejemplo:

- Un cliente de alto valor puede recibir atención directa por un asesor en un momento crítico.
- Mientras que otro cliente puede ser atendido eficientemente a través de canales automatizados.

Pero ambos recorren el mismo *journey* en términos de propósito, pasos y lógica general. Este enfoque permite lograr un equilibrio entre personalización y eficiencia.

Desde la perspectiva del cliente:

- Se mantiene la coherencia de la experiencia.
- Se reducen inconsistencias.
- Se mejora la claridad del proceso.

Desde la perspectiva del negocio:

- Se simplifica la operación.
- Se reducen costos asociados a la gestión de múltiples modelos.
- Se facilita la evolución de la experiencia.

En este sentido, la personalización no consiste en crear experiencias completamente distintas, sino en tomar decisiones inteligentes en los momentos que realmente importan.

La complejidad no siempre mejora la experiencia. La verdadera sofisticación está en simplificar y diferenciar donde genera valor

Incentivos que monetizan la experiencia: cuando la organización decide qué comportamientos premiar

Uno de los elementos más determinantes y, a menudo, menos visibles en la gestión de la experiencia del cliente es la forma en que las organizaciones diseñan sus esquemas de incentivos.

Durante muchos años, los modelos de compensación han estado orientados principalmente a resultados comerciales inmediatos, como la colocación de productos o el volumen de ventas.

Bajo esta lógica, el éxito se medía en función de cuántos productos se lograban vender, independientemente de lo que ocurriera después con el cliente. Sin embargo, este enfoque puede generar una desconexión importante con la experiencia.

Cuando los incentivos están centrados únicamente en la venta, la organización tiende a priorizar la colocación sobre el uso, la activación o la permanencia. El resultado puede ser una aparente generación de valor en el corto plazo, pero con riesgos en el largo plazo:

- Clientes que no activan los productos.
- Relaciones que no se consolidan.
- Mayores tasas de cancelación.

En este contexto, algunas organizaciones han comenzado a replantear sus modelos de compensación, incorporando la experiencia del cliente como un criterio relevante.

Este cambio implica una transformación significativa: pasar de incentivar la venta a incentivar el uso efectivo y la relación sostenida con el cliente.

Por ejemplo:

- Comisiones que no se activan únicamente con la venta, sino cuando el cliente utiliza el producto;
- Esquemas que consideran la activación, la recurrencia o la permanencia como condiciones para reconocer el resultado comercial.

Este tipo de decisiones cambian el comportamiento de la organización.

Los equipos dejan de enfocarse exclusivamente en “colocar” productos y comienzan a preocuparse por que el cliente entienda, use y valore lo que adquiere. Desde la perspectiva de la monetización, este cambio es fundamental.

¿Por qué alinear los incentivos con el comportamiento del cliente es tan importante? Porque permite:

- Acelerar la generación de ingresos reales.
- Reducir productos inactivos o de bajo uso.
- Fortalecer la sostenibilidad de la relación en el tiempo.

Integrar experiencia y negocio en la remuneración variable

Un cambio similar se observa en los esquemas de compensación variable a nivel organizacional. Tradicionalmente, los bonos han estado ligados a indicadores financieros como el EBITDA, el crecimiento o la rentabilidad.

Si bien estos indicadores siguen siendo fundamentales, cada vez más organizaciones están incorporando métricas de experiencia —como el NPS u otros indicadores de cliente— dentro de sus esquemas de evaluación. Esto introduce una lógica distinta: el desempeño no se mide únicamente por los resultados financieros, sino también por cómo se logran esos resultados.

Cuando los indicadores de experiencia forman parte de la remuneración variable:

- La experiencia deja de ser un discurso y se convierte en una prioridad real.
- Los líderes incorporan la voz del cliente en sus decisiones.
- La organización comienza a alinear el crecimiento con la calidad de la relación.

Este enfoque permite equilibrar dos dimensiones que tradicionalmente han estado separadas: la generación de valor económico y la construcción de relaciones sostenibles con los clientes. La experiencia se monetiza cuando la organización alinea sus incentivos con el comportamiento que quiere generar en el cliente.

He visto cómo este tipo de decisiones transforman la forma en que las organizaciones se comportan. Cuando los incentivos cambian, cambia la conversación, cambian las prioridades y, sobre todo, cambia la relación con el cliente.

La experiencia también protege al negocio de malas decisiones comerciales

Este cambio en los esquemas de compensación tiene un efecto adicional que resulta especialmente relevante para la sostenibilidad del negocio.

Cuando las comisiones se reconocen únicamente por la venta, la organización corre el riesgo de incentivar comportamientos que priorizan el corto plazo sobre la calidad de la relación. Esto puede traducirse en colocaciones que no generan valor real para el cliente y, en consecuencia, en productos que no se activan, no se usan o se cancelan rápidamente.

Por el contrario, cuando los incentivos están vinculados al uso efectivo del producto, a la activación o a la permanencia, se introduce un filtro natural en la gestión comercial. Este tipo de esquemas evita las malas ventas y desplaza el foco de los equipos comerciales de la colocación hacia la construcción de relaciones de valor con el cliente.

En este contexto, la experiencia del cliente deja de ser un elemento complementario y se convierte en un criterio central para el éxito comercial. Los equipos no solo buscan vender, sino asegurar que el cliente comprenda, utilice y valore lo que adquiere.

Desde la perspectiva de monetización, esto tiene un impacto claro:

- Reduce el riesgo de colocaciones ineficientes.
- Mejora la calidad del ingreso generado.
- Fortalece la sostenibilidad de la relación en el tiempo.

Las organizaciones que logran monetizar la experiencia no son necesariamente las que cuentan con más métricas ni aquellas que desarrollan los modelos analíticos más sofisticados. Son aquellas que han entendido una idea fundamental: la experiencia no es un resultado que se mide al final. Es una decisión que se toma todos los días.

Se refleja en cómo se diseñan los procesos, en cómo se estructuran los incentivos, en cómo se priorizan las inversiones y en cómo se entiende el rol de cada área dentro del sistema. Cuando la experiencia se gestiona de esta manera, la monetización deja de ser una exigencia externa y se convierte en una consecuencia natural.

En un entorno donde los productos son cada vez más similares y la competencia es cada vez más intensa, la experiencia deja de ser un diferenciador aspiracional y se convierte en una capacidad estructural.

No se trata de medir mejor la experiencia. Se trata de dirigir el negocio desde ella.

Sección

5

La experiencia
en acción

CAPÍTULO 7

LA MEJOR POSVENTA ES AQUELLA QUE NO SE NECESITA

*Gina Rodríguez Alejo¹⁶
Diana Silva Mojica¹⁷
Mario Botina Tovar¹⁸*

El objetivo de este capítulo es mostrar cómo el Banco de Occidente transformó la gestión de quejas en una ventaja competitiva sostenible a través de la inteligencia artificial, la cultura organizacional y el liderazgo relacional, ayudando a la experiencia de servicio y cumpliendo con su promesa de estar del lado de los que hacen.

Introducción. Cuando el reclamo deja de ser un problema y se convierte en una brújula

Imagine que un cliente recibe un cobro duplicado en su cuenta bancaria; llama al centro de atención, espera 20 minutos en línea y radica el formulario solicitado, pero pasan 10 días sin respuesta. Al llamar de nuevo, le dicen que el caso está “en proceso”, solo para recibir a los 15 días un correo estándar que no resuelve nada.

16 Directora de la Unidad de Gestión de Reclamos en Banco de Occidente.

17 Gerente de Soporte Operativo a la Atención en Banco de Occidente.

18 Vicepresidente de Operaciones y Tecnología en Banco de Occidente.

Frustrado, el cliente acude a la oficina, donde le informan que el reclamo fue cerrado “por vencimiento de términos” sin que nadie revisara el fondo del problema. El cobro sigue ahí; la confianza, ya no.

Este escenario, más común de lo que parece, ilustra el problema central que este capítulo busca abordar: no la ausencia de canales de atención, sino la falta de un sistema que realmente aprenda de cada reclamo para evitar que vuelva a ocurrir.

Existe una paradoja en el corazón de cualquier organización de servicios: los momentos en que el cliente se queja son, simultáneamente, los más incómodos para la institución y los más ricos en información estratégica. Durante décadas, la banca latinoamericana trató las quejas como ruido, en eventos que debían cerrarse rápido, registrarse para cumplir regulaciones y olvidarse. Hoy, las organizaciones más avanzadas han invertido esa lógica.

En el Banco de Occidente, esta inversión no es retórica, sino un modelo operativo, cultural y tecnológico que ha transformado el sistema de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) en el sistema nervioso de la experiencia del cliente, una red de señales que, al ser bien interpretadas, permite anticipar el deterioro antes de que ocurra, aprender más rápido que el entorno y construir confianza de manera consistente.

Este capítulo relata ese proceso de transformación. Lo hace desde la evidencia acumulada entre 2023 y 2025, desde los referentes internacionales que lo respaldan y desde las disciplinas: psicología del comportamiento, antropología del servicio, neurociencia del consumidor y *marketing* relacional, que explican por qué este enfoque no es una moda, sino una ventaja competitiva duradera.

Parte I. Fundamentos. El reclamo, como síntoma: lo que la ciencia del comportamiento sabe que la banca olvida

En 1979, el psicólogo Richard Thaler, hoy Premio Nobel de Economía, describió el fenómeno que llamó *aversión a la pérdida*, según el cual los seres humanos experimentan el dolor de perder algo con una intensidad aproximadamente doble al placer de ganarlo. Aplicado al servicio bancario, esto tiene una consecuencia directa, ya que un cliente que vive una falla en su experiencia no solo registra la pérdida económica o funcional (registra una herida emocional), y las heridas mal gestionadas no se olvidan; se acumulan.

Según Ascarza *et al.* (2018), en el artículo “Some Customers Would Rather Leave Without Saying Goodbye”, los clientes que abandonan una compañía lo hacen silenciosamente, sin presentar queja formal. El reclamo, entonces, no es el problema: es el aviso. El verdadero problema es el cliente que se fue sin decir nada.

La investigación de Gartner (2024) estima que, por cada cliente que presenta una queja formal, entre 6 y 26 más tienen el mismo problema sin reportarlo. En banca, donde la retención está directamente ligada al *Customer Lifetime Value*, esa cifra silenciosa representa un riesgo real.

Figura 11. Iceberg de la experiencia del cliente



Fuente: elaboración propia.

La neurociencia de la confianza: por qué responder bien importa más que responder rápido

Zak (2017), investigador de neuroeconomía en la Claremont Graduate University, publicó uno de los hallazgos más perturbadores para el diseño de servicio al señalar que la confianza organizacional tiene un correlato neurológico medible. Las organizaciones que cultivan confianza generan en sus clientes niveles más altos de oxitocina (la hormona relacionada con el vínculo social), lo que se traduce en mayor lealtad, menor sensibilidad al precio y mayor tolerancia al error.

La implicación es directa, ya que, cuando un banco responde un reclamo con claridad, empatía y resolviendo la causa real, no solo cierra un caso (está construyendo un activo neurológico). Mientras la respuesta de calidad activa los circuitos de confianza, la respuesta burocrática, formulática o tardía los destruye, lo que explica por qué la gestión de PQRS no puede ser solo eficiencia operativa, sino fundamentalmente un acto relacional con consecuencias fisiológicas y conductuales medibles en el cliente.

La dimensión psicológica, ¿por qué el cliente no siempre se queja?

La psicología del comportamiento aporta una explicación fundamental al silencio del cliente insatisfecho. Kahneman (2011) describió cómo los sistemas cognitivos humanos minimizan el esfuerzo: si el cliente percibe que el proceso de queja es costoso —en tiempo, energía o estrés emocional—, el cerebro lo evita y elige la salida silenciosa. Las organizaciones que reducen la fricción del proceso de queja no solo capturan más información: están respetando la economía cognitiva de sus clientes.

Adicionalmente, la investigación sobre disonancia cognitiva de Festinger (1957) muestra que los clientes que han invertido esfuerzo en una relación financiera desarrollan resistencia psicológica a reconocer su insatisfacción. Esto hace que la queja, cuando finalmente emerge, sea más grave y urgente de lo que el canal de atención suele tratar. La conclusión es importante: escuchar activamente no es solo abrir canales formales. Es reducir la resistencia psicológica al acto de reportar.

Parte II. El estado del arte. Lo que la industria global y el sector financiero colombiano saben sobre quejas, experiencia y confianza

Antes de describir el modelo propio, vale la pena situar la conversación en su contexto más amplio, pues la evidencia acumulada por los organismos de investigación más rigurosos del mundo construye un panorama inequívoco donde la gestión de quejas ya no es una función de soporte, sino un indicador estructural de salud organizacional y un predictor confiable de rentabilidad a largo plazo.

La evidencia global y lo que las cifras confirman

Schmidt (2025) ha medido de manera sistemática la correlación entre calidad de experiencia de cliente y desempeño financiero con hallazgos consistentes año tras año según los cuales las organizaciones líderes en CX generan un crecimiento de ingresos entre 5 y 7 veces superior al de sus pares rezagados; de hecho, en banca específicamente, una mejora de un punto en el índice de experiencia se asocia con un incremento promedio de 109 millones de dólares en ingresos adicionales para entidades medianas.

McKinsey & Company (Next in Loyalty, 2021a) documentó que los clientes que reportan una queja bien resuelta presentan niveles de lealtad entre un 30 % y un 50 % superiores a los que nunca tuvieron un problema. Este fenómeno, conocido en la literatura de servicios como la paradoja de la recuperación del servicio (*service recovery paradox*), tiene una implicación poderosa: el reclamo gestionado con excelencia puede ser más poderoso para construir vínculo que una interacción

sin fricción. Gartner (2024) proyecta que, para 2027, el 40 % de los equipos de servicio al cliente en organizaciones financieras avanzadas operarán con modelos de inteligencia artificial generativa integrada, como amplificador de su capacidad de respuesta. Las organizaciones que adopten este modelo antes de que sea el estándar sectorial tendrán una ventaja de aprendizaje acumulada difícil de revertir.

El contexto colombiano ante un sector en transformación exigente

Colombia presenta un contexto particularmente desafiante para la gestión de la experiencia del cliente en el sector financiero. Según el informe de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC, 2024), el sistema financiero nacional recibió más de 12 millones de PQRS durante el año, con un tiempo promedio de respuesta sectorial de 12,4 días hábiles y tasas de resolución en primera instancia inferiores al 60 % en la mayoría de las entidades. La brecha entre los plazos regulatorios exigidos y los tiempos reales de respuesta sigue siendo una fuente de riesgo reputacional y sancionatorio para el sector.

Asobancaria (2024) ha documentado en su *Informe de Transformación Digital Bancaria* que el 74 % de los clientes financieros colombianos interactúa hoy con su banco principalmente a través de canales digitales —una cifra que era del 41 % en 2019—. Esta aceleración digital ha cambiado radicalmente las expectativas de velocidad y calidad de respuesta: el cliente que opera en tiempo real espera también ser escuchado en tiempo real. La regulación refuerza esta presión: la Circular Externa 015 de 2023 de la SFC endureció los requisitos de gestión de PQRS, introduciendo criterios de calidad de respuesta, no solo tiempos, y ampliando el alcance de la supervisión sobre los mecanismos de atención digital.

Lo que la antropología del servicio agrega a la ecuación

Más allá de los números, la antropología del servicio ofrece un marco interpretativo que pocas organizaciones financieras han explorado. Bell (2018), antropóloga pionera en etnografía del usuario digital, ha documentado cómo las personas construyen relaciones de confianza con las instituciones a través de lo que ella llama momentos de vulnerabilidad: los instantes en que el cliente admite que algo salió mal y pide ayuda.

La manera en que una organización responde en esos momentos no solo resuelve o no resuelve el problema técnico: define la narrativa que el cliente construye sobre la institución.

Una respuesta que transmite empatía, responsabilidad y competencia activa los mecanismos de pertenencia descritos por Dunbar (2021): el cliente siente que pertenece a una comunidad que lo cuida. Una respuesta burocrática o evasiva activa

exactamente lo contrario. Esta dimensión antropológica explica por qué los modelos de PQRS más efectivos no son los más rápidos ni los más automatizados, son los más coherentes con la promesa de valor que la organización hace a sus clientes.

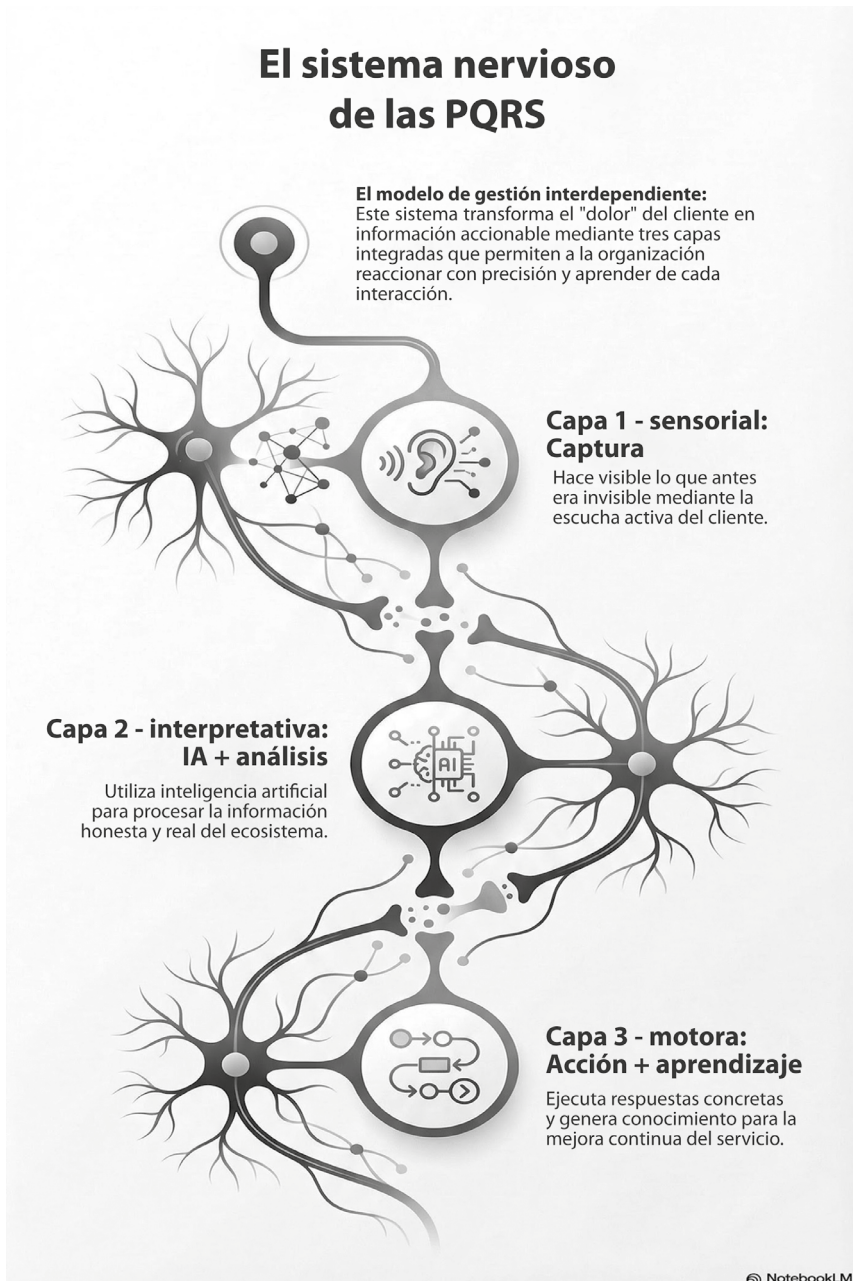
Las organizaciones financieras que lideran en experiencia de cliente en Colombia y en el mundo no lo hacen porque tengan menos problemas que sus pares. Lo hacen porque han construido sistemas más sensibles para detectarlos, más inteligentes para interpretarlos y más ágiles para aprender de ellos antes de que se repitan.

Parte III. El modelo Banco de Occidente. Las PQRS, como sistema nervioso del ecosistema de servicio

La metáfora del sistema nervioso no es ornamental. En biología, el dolor cumple una función indispensable: informa al organismo sobre disfunciones que requieren atención. Un organismo que no siente dolor no es invulnerable, es ciego. De igual manera, una organización que suprime, ignora o minimiza sus reclamos no es eficiente: está tomando decisiones sin la información más honesta que tiene disponible.

En el Banco de Occidente, este entendimiento se estructura en tres capas interdependientes que conforman el modelo de gestión de PQRS con inteligencia artificial.

Figura 12. El sistema nervioso de las PQRS



Fuente: elaboración propia.

Capa 1 sensorial: ver lo que antes era invisible

Tradicionalmente, los bancos escuchaban a sus clientes solo cuando estos llegaban por el canal formal correcto —oficina, *contact center*, plataforma digital autorizada—. Todo lo demás quedaba fuera del radar: una queja en redes sociales, un abandono silencioso de un proceso o un correo enviado a la dirección equivocada.

El modelo del banco amplió radicalmente esta capacidad de percepción. Hoy, el ecosistema integra señales de canales digitales (web, app, chatbots), canales asistidos (oficinas, *contact center*, corresponsales bancarios), canales no estructurados (redes sociales, textos libres, correos abiertos) y señales indirectas como abandono de procesos o contactos reiterados sin resolución. El resultado es una reducción significativa de los puntos ciegos de la experiencia, esos momentos donde el cliente sufre, pero la organización no lo sabe.

Capa 2 interpretativa: de los datos dispersos a conocimiento accionable

El volumen de señales capturadas exige capacidades avanzadas de análisis para convertir información dispersa en conocimiento útil. La capa interpretativa es donde el modelo adquiere profundidad: permite organizar los casos más allá de tipologías rígidas, reconocer patrones recurrentes, dimensionar la severidad y el impacto de los reclamos, y comprender las causas que los originan, así como sus posibles repeticiones a lo largo del tiempo.

Esta capa habilita una evolución clave en la gestión: pasar de una lectura meramente descriptiva, qué ocurrió, a una comprensión explicativa, por qué ocurrió y qué efectos puede generar si no se interviene. De este modo, las PQRS se consolidan como un insumo estratégico para gerentes y directivos, y no solo como una herramienta operativa. Diversos estudios del sector muestran que las organizaciones que logran convertir la información de experiencia de cliente en decisiones de mejora estructural obtienen retornos significativamente superiores frente a enfoques puramente reactivos.

Capa 3 motora: de la señal a la acción coordinada

Un sistema nervioso que percibe e interpreta, pero no actúa, es disfuncional, razón por la cual la capa motora cierra el ciclo mediante la priorización automática de casos por impacto y riesgo reputacional, el enrutamiento enriquecido hacia las áreas resolutorias, las alertas tempranas ante riesgos operativos o regulatorios y la retroalimentación continua hacia los procesos de mejora.

En este escenario, las PQRS dejan de ser el punto final del proceso para convertirse en su punto de partida, donde cada caso resuelto alimenta el modelo, refina los criterios y fortalece la capacidad predictiva del sistema.

Parte IV. Caso de uso. ARI: cuando la inteligencia artificial se pone al servicio del cliente

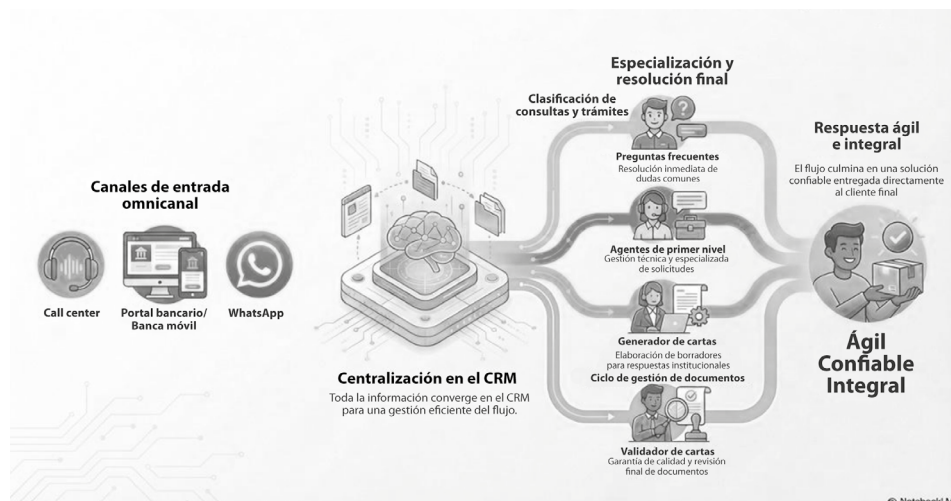
El Asistente de Respuestas Inteligentes (ARI) se ha consolidado como un habilitador clave en la transformación de la gestión de PQRS del Banco de Occidente. Desarrollado por el equipo de analítica del banco junto al equipo especializado de GenAI de AWS y el *partner* ADL, nació como una solución orientada a proteger la calidad de la respuesta escrita y ha evolucionado hasta convertirse en una palanca estratégica de atención inteligente, integrada de manera natural al flujo de trabajo del ecosistema de servicio.

Su primera versión tenía un objetivo claro: cuidar la voz del Banco antes de que llegara al cliente. Para lograrlo, ARI actúa como agente validador de cartas, revisando automáticamente las respuestas elaboradas por los asesores y evaluando criterios críticos como la consistencia normativa, la claridad del lenguaje, el tono relacional y la alineación con los estándares de calidad de la organización. Este enfoque estableció un control preventivo que, a la fecha, ha impactado positivamente a más de 45 000 respuestas a PQRS, con una calificación promedio del 94 %, en una solución diseñada, desarrollada e implementada en apenas ocho semanas.

Desde esa base, ARI amplió progresivamente su alcance hacia otros tres frentes estratégicos:

1. Agente inteligente de preguntas frecuentes, orientado a resolver dudas en tiempo real a través de canales digitales, reduciendo la carga operativa del equipo.
2. Agente de generación automática de cartas que integra información interna del banco para automatizar la elaboración de respuestas, disminuir los tiempos de gestión y mitigar los errores derivados del factor humano.
3. Agente de solución de primer nivel, actualmente en desarrollo, enfocado en validar información y resolver solicitudes en línea, habilitando el autoservicio para los clientes.

Actualmente, ARI gestiona más de 2000 PQRS al mes. El tiempo promedio de respuesta bajó de 72 horas a menos de 24 y el 35 % de las solicitudes se resuelven, lo que mejora la eficiencia interna y la experiencia del cliente. Se espera aumentar la resolución en línea sin intervención de agentes de servicio.

Figura 13. El flujo de atención de ARI: de la consulta a la solución integral

Fuente: elaboración propia.

Lo que ARI no es y por qué eso importa

En un entorno regulatorio que exige precisión conceptual, controles claros y responsabilidad explícita, delimitar el alcance funcional de ARI no es un tecnicismo, sino una obligación, dado que este asistente no es un sistema autónomo de toma de decisiones ni determina la procedencia o resolución de los reclamos; en todos los casos, la decisión final recae en el analista humano, conforme a los marcos normativos, operativos y de control interno vigentes.

El validador de cartas de ARI es de soporte técnico previo al envío; evalúa criterios predefinidos: claridad del contenido, coherencia normativa, adecuación del tono, alineación con los estándares comunicacionales del banco y genera observaciones que el analista puede aceptar, ajustar o descartar. Todas las interacciones quedan registradas, son trazables y auditables, lo que garantiza transparencia y fortalece los procesos de mejora continua.

ARI reduce el riesgo operativo, homogeneiza la calidad comunicacional y asegura que el control ocurra antes del contacto con el cliente, no de forma correctiva posterior.

Esta distinción no es técnica, sino filosófica. Se alinea con el concepto de *augmentation* descrito por Daugherty y Wilson (2018), el uso de la inteligencia artificial para amplificar las capacidades humanas, no para reemplazarlas. Las organizaciones que adoptan este enfoque logran mayores niveles de satisfacción

entre sus colaboradores y mejores resultados en experiencia de cliente que aquellas que automatizan sin esta brújula.

“La automatización no deshumaniza el servicio. Lo ordena, lo estandariza y lo hace más justo, lo que permite que las personas concentren su criterio donde realmente agrega valor”.

Principio de diseño del modelo ARI — Banco de Occidente, 2025.

De analizar cartas, a anticipar necesidades y optimizar la atención

Figura 14. Conociendo a ARI: Asistente de Respuestas Inteligentes



Fuente: elaboración propia.

El validador de cartas representó el primer gran avance al elevar de forma consistente la calidad, claridad y coherencia de las respuestas escritas, estableciendo así un estándar homogéneo en la comunicación con los clientes. Con esta evolución, el modelo dio un paso más hacia la operación inteligente e incorporó agentes capaces de validar y redactar automáticamente cartas de respuesta para PQRS, lo que garantiza precisión, cumplimiento normativo y coherencia comunicacional al tiempo que transforma el rol del asesor, quien, en lugar de redactar desde cero, ahora revisa, ajusta y envía.

El siguiente nivel integrará capacidades predictivas para anticipar PQRS incluso antes de que el cliente inicie un contacto de posventa. Un avance que transformará el modelo tradicionalmente reactivo en una experiencia proactiva y preventiva. El Banco de Occidente está construyendo hoy esa capacidad diferencial para así prestar un excelente servicio basado en la cercanía, que es su promesa de valor.

Parte V. Evidencia. Los números que sostienen el liderazgo: evolución 2023-2025

El liderazgo no se declara; se demuestra. A continuación, los indicadores clave que documentan la transformación del modelo de PQRS en el Banco de Occidente durante el período 2023-2025.

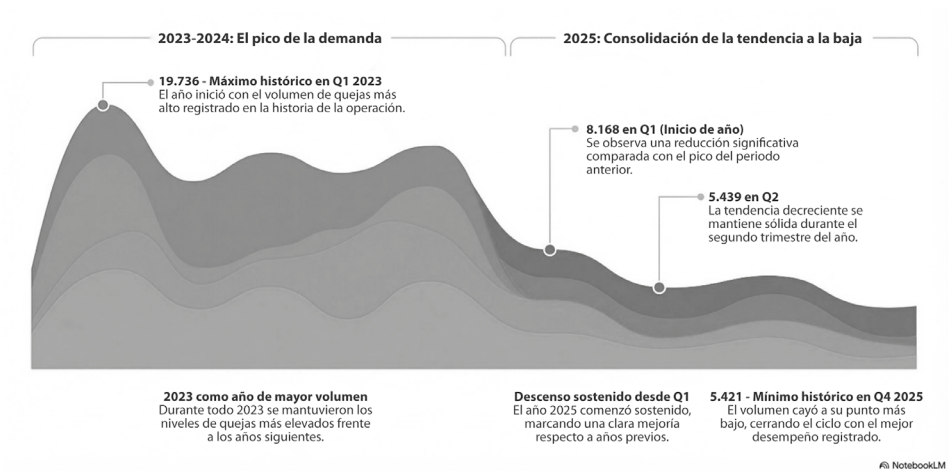
Lo que sigue no es un reporte técnico: es la historia que cuentan los datos cuando se mira a esta entidad financiera desde afuera, con los ojos de sus clientes y del sector.

Menos quejas, no por casualidad

Entre 2023 y 2025, el número de reclamos que los clientes presentaron al banco se redujo de manera sostenida. En términos concretos: en 2023 recibía, en promedio, unos 9000 reclamos por trimestre. Para 2025, esa cifra había bajado a cerca de 6100, una reducción de aproximadamente un tercio. No porque los clientes dejaran de reportar problemas, sino porque hubo menos problemas que reportar.

Esta distinción importa. Un banco puede reducir sus reclamos de dos formas: haciendo más difícil quejarse o resolviendo las causas que generan las quejas. La entidad apostó por lo segundo.

Figura 15. Evolución de las quejas: del pico crítico a la estabilización (2023-2025)



Reducción de reclamos 2023 → 2025
-32%
De ~36 000 reclamos anuales en 2023 a ~25 500 en 2025

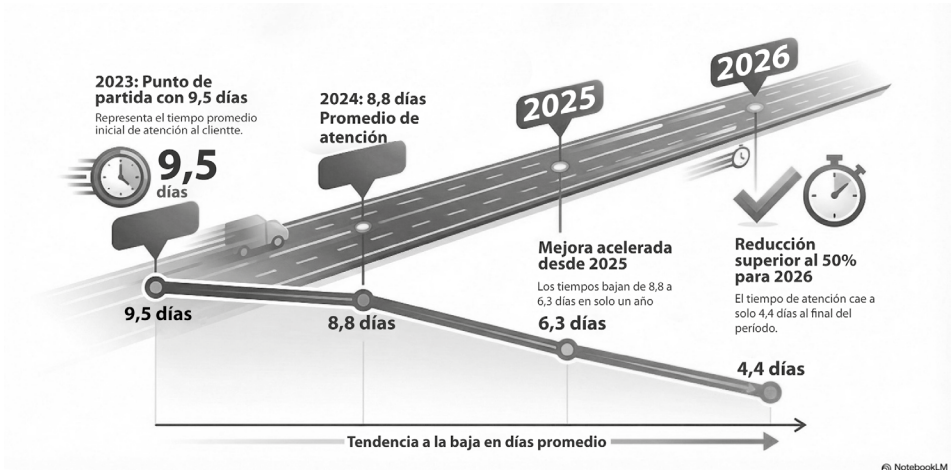
Fuente: Informe Periódico Quejas, SFC (2023-2025).

El contexto externo refuerza la lectura. La Superintendencia Financiera de Colombia publica cada año un *ranking* de quejas por entidad. En 2024, el Banco de Occidente ocupaba la posición 9 entre los bancos con más reclamos relativos al tamaño de su cartera. En 2025, esa posición había mejorado al lugar 12, es decir, avanzó tres posiciones respecto a sus competidores y todo esto mientras el sector crece un 7 % en quejas durante el 2025.

Responder mejor, no solo más rápido

Durante décadas, la industria financiera midió el servicio al cliente principalmente por velocidad: ¿cuántos días tomaba cerrar un reclamo? La entidad no abandonó esa métrica, la mejoró. Pero también introdujo una pregunta más importante: ¿la respuesta que le llega al cliente realmente resuelve su problema y se entiende?

Figura 16. Optimización de tiempos de PQRS: hacia una atención ágil



Fuente: Banco de Occidente.

Ahí es donde ARI tiene su impacto más visible. Antes de que existiera ARI, revisar la calidad de una respuesta, verificar que el lenguaje sea claro, que el tono sea el correcto y que la explicación sea completa le tomaba a un analista alrededor de 25 minutos por caso. Con ARI, ese mismo análisis ocurre en 1,3 minutos, con una precisión del 97 % en los criterios evaluados. El analista se libera para concentrarse en los casos que realmente requieren su criterio.

Tiempo de evaluación de calidad
25 minutos → 1,3 minutos
ARI revisa 9 criterios por respuesta con 97 % de precisión

El resultado de esta mejora en el proceso se refleja en el indicador global de calidad de respuestas. En 2025, el banco alcanzó un 94 % de respuestas que cumplen los criterios de calidad definidos, frente a una meta del 95 %.

De día a minutos, una nueva era en la atención de PQRS

Figura 17. Ecosistema de servicio integrado



Fuente: elaboración propia.

La incorporación de *bots* e inteligencia artificial en la gestión de PQRS ha transformado estructuralmente los tiempos de atención: de modelos reactivos, medidos en días, a resoluciones en horas e incluso atención inmediata, según la complejidad del caso.

Gracias a la automatización en la radicación, el enrutamiento inteligente, la priorización predictiva y asistentes como ARI, hoy más del 95 % de los casos se resuelven antes de escalar a niveles de alta complejidad, y una proporción significativa de solicitudes simples se cierran en menos de 24 horas.

Este ecosistema híbrido, que integra talento humano especializado, *bots* de resolución y agentes de IA, ha reducido drásticamente los tiempos de respuesta, ha fortalecido el cumplimiento de los ANS y ha elevado la consistencia técnica de cada interacción.

La tecnología, bien orquestada, no solo acelera la atención, sino que mejora de forma sostenible la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

El cliente lo siente con un NPS en alza

Todos los indicadores anteriores son internos y los mide la entidad. El NPS (Net Promoter Score) es diferente: lo mide el cliente. Es, en esencia, la respuesta a una sola pregunta: ¿recomendarías este banco a alguien cercano?

NPS Posresolución
64 % La cifra de NPS que nos posiciona en el sector financiero en un nivel excelente y de clase mundial, por encima del promedio de la industria.

Aunque el NPS mide la experiencia integral del cliente y no se circunscribe exclusivamente a la gestión de reclamos, es en los momentos de fricción donde la experiencia se manifiesta con mayor honestidad. Por esta razón, el presente artículo se enfoca en las PQRS como el reflejo más fiel del desempeño real del banco frente a sus clientes. En este contexto, alcanzar un NPS del 64 % constituye un resultado sobresaliente, ya que evidencia la capacidad del banco para recuperar la confianza del cliente incluso después de una experiencia negativa, transformando un momento crítico en una oportunidad genuina de fidelización. El incremento del NPS no es, entonces, el objetivo del modelo, sino su consecuencia natural. Cuando una organización aprende a escuchar sin defensividad, a responder con claridad y a ofrecer soluciones reales, los indicadores de lealtad evolucionan por sí mismos.

Lo que los números no pueden medir, pero sí confirmar

Las cifras presentadas en esta sección no son el objetivo final del modelo (son su consecuencia), ya que el propósito real es que cada cliente del Banco de Occidente sienta que, cuando algo sale mal, existe una organización que lo escucha, lo entiende y aprende, lo cual los números confirman que ya está ocurriendo. En este sentido, la trayectoria de mejora sostenida entre 2023 y 2025 no es la meta, sino el punto de partida para lo que sigue.

Un momento que lo ilustra todo

María (nombre ficticio) revisaba su estado de cuenta como lo hacía cada mes. Todo parecía en orden hasta que notó un cargo que no reconocía. No era la primera vez que algo así ocurría, pero sí la primera vez que decidió presentar un reclamo formal.

Lo que vino después le resultó familiar, pues, tras radicar la queja y explicar la situación, esperó durante varios días sin noticias claras hasta que recibió una respuesta formal pero insuficiente, marcada por una explicación genérica y poco personalizada que no abordaba el origen del cobro ni le transmitía certeza alguna.

Aunque el reclamo se cerró, la inquietud permaneció como reflejo de lo que, por años, fue el recorrido habitual en el sistema financiero, caracterizado por respuestas bien intencionadas, pero limitadas por la presión operativa y las constantes validaciones manuales, donde el éxito de la gestión dependía casi exclusivamente del tiempo y la experiencia individual del analista.

Hoy ese recorrido es distinto

Meses después, María volvió a presentar un reclamo por un motivo similar, pero esta vez algo había cambiado desde el inicio, pues la respuesta llegó con una rapidez y claridad que no había experimentado antes. El mensaje hacía referencia específica a su caso, explicaba el origen del movimiento y detallaba la validación realizada para darle la tranquilidad de que el problema había sido entendido y resuelto, demostrando que no se trataba solo de una respuesta más ágil, sino de una respuesta mejor.

Detrás de esa experiencia subyace un cambio profundo en la gestión de las quejas mediante la incorporación de inteligencia artificial como apoyo al analista, no para reemplazar su criterio, sino para fortalecerlo. En cuanto a lo que cambió realmente, mientras que antes la calidad de una respuesta se revisaba tras enviarse en una muestra limitada de casos, hoy esa calidad se asegura antes de que el cliente reciba el mensaje.

Un asistente inteligente acompaña al analista en la construcción de la respuesta, verificando la coherencia normativa, el tono empático y la precisión del contenido, al tiempo que genera alertas en tiempo real ante posibles ambigüedades. Esto garantiza un estándar homogéneo de calidad sin importar el volumen de casos, permitiendo que el analista conserve la responsabilidad de la decisión final con un apoyo que reduce errores, reprocesos e incertidumbres. Para el cliente, el cambio es tangible y se traduce en menos espera, mayor claridad y una profunda sensación de ser escuchado.

*De responder reclamos a construir confianza.
En la gestión tradicional, cerrar un reclamo era el objetivo.
En el modelo actual, cerrar bien es lo que marca la diferencia.*

Cuando una respuesta es clara, empática y oportuna, no solo resuelve un caso, sino que reconstruye la confianza, aunque estos atributos no son suficientes por sí solos, ya que lo que verdaderamente transforma un reclamo en una oportunidad es la convergencia de cuatro elementos simultáneos, consistentes en que el cliente entienda qué pasó y por qué, se sienta reconocido y respetado, la respuesta llegue cuando aún es relevante y la solución sea real y coherente con su expectativa. Al alinearse estos factores, ocurre algo notable, pues un reclamo bien atendido termina fortaleciendo la relación con el cliente incluso más que una experiencia sin fricciones.

- Claridad (el cliente entiende qué pasó y por qué).
- Empatía (el cliente se siente reconocido y respetado).
- Oportunidad (la respuesta llega cuando aún es relevante).

- Solución real (coherente con el problema, la expectativa del cliente y la promesa del banco).

María no recuerda el nombre del sistema que ayudó a gestionar su reclamo. Tampoco sabe que hubo inteligencia artificial involucrada, y eso es precisamente lo que importa. Para ella, lo que quedó fue la sensación de haber sido tratada con respeto, de haber recibido una explicación comprensible y de que el banco se hizo cargo de su situación.

Una transformación silenciosa, pero decisiva. La verdadera innovación en la atención de quejas no está en automatizar respuestas ni en acelerar procesos por sí solos. Está en cuidar la calidad del contacto con el cliente, incluso, y, sobre todo, cuando algo sale mal.

Hoy, gracias a la combinación de tecnología, gobierno de calidad y criterio humano, los reclamos dejan de ser solo un trámite obligatorio y se convierten en una oportunidad de aprendizaje, mejora y confianza.

Porque, al final, una buena respuesta no solo cierra un caso, puede cambiar la historia completa de la relación con un cliente y esta evolución se traduce en percepciones positivas sobre la comprensión real del reclamo, el cumplimiento de los plazos y la comunicación transparente durante todo el proceso, como lo demuestran los siguientes *verbatim*s de las encuestas de satisfacción en el Banco de Occidente:

- “La respuesta fue clara, bien explicada y resolvió exactamente lo que estaba reclamando”.
- “Se nota que revisaron mi caso a fondo y no me enviaron una respuesta genérica”.
- “Me respondieron más rápido de lo esperado y con una solución concreta”.
- “Agradezco que me dieran respuesta dentro del plazo y me mantuvieran informado”.

Parte VI. El diferencial invisible. La tecnología se copia; la cultura, no

Existe un riesgo real en artículos como este: que el lector concluya que la ventaja competitiva del Banco de Occidente radica en ARI, en los *bots* o en los algoritmos de detección de patrones. Sería una lectura equivocada, y esa equivocación es exactamente lo que protege al modelo de ser replicado fácilmente.

La tecnología es condición necesaria, no suficiente. Las organizaciones que lideran en experiencia de cliente tardaron años, en algunos casos décadas, en construir su ventaja, no porque la tecnología fuera difícil de instalar, sino porque cambiar

la cultura organizacional alrededor del dato, la escucha y la acción coherente lleva tiempo, disciplina y liderazgo sostenido.

Las quejas son de todos, un principio que pocos pueden sostener

En el Banco de Occidente, el principio operativo que más diferencia el modelo es el que establece que las quejas son de todos, trascendiendo el área de servicio o el *contact center* para involucrar a quienes diseñan productos, definen procesos, toman decisiones tecnológicas y lideran estratégicamente. Este enfoque tiene una consecuencia organizacional de gran calado al obligar a que la información del cliente (el reclamo, el dolor o la fricción) llegue a quienes pueden cambiar las causas y no solo a quienes atienden los síntomas, lo que marca la diferencia entre una organización que resuelve casos y una que aprende de ellos.

De hecho, la investigación de E. Schein y P. Schein (2017) sobre cultura organizacional sostiene que integrar la voz del cliente en las decisiones estratégicas desarrolla el “aprendizaje generativo”, entendido como la capacidad de cambiar no solo los comportamientos, sino los supuestos que los generan.

El liderazgo como habilitador para gobernar con datos incómodos

Nada de esto funciona sin líderes dispuestos a dejarse interpelar por la evidencia. En culturas organizacionales defensivas, los datos de experiencia se filtran hacia arriba: los indicadores malos se suavizan, las reincidencias se normalizan y los reclamos incómodos se entierran en informes de gestión que nadie lee con atención.

En Banco de Occidente, el modelo exige lo contrario: que los datos de PQRS lleguen sin suavizar a quienes toman decisiones. Que un patrón de reclamos en un producto o proceso sea abordado como prioridad estratégica, no como anomalía estadística. Que la voz del cliente —incluso cuando es incómoda— sea tratada como el activo de información más valioso que tiene la organización.

“Lo que no se mide, no se gestiona. Lo que no se escucha, no se comprende. Lo que no se comprende, no se mejora”.

Drucker (1954), adaptado al contexto de experiencia del cliente.

Conclusión. La mejor posventa se construye para que no se necesite

Hay una frase que circula en los equipos de servicio al cliente de las organizaciones más avanzadas del mundo y que resume, mejor que cualquier marco teórico, la ambición de este modelo: el mejor servicio al cliente es el que no tiene que ocurrir (Price y Jaffe, 2008). No porque no haya atención, sino porque el producto funciona, el proceso es claro, la comunicación es honesta y el cliente no tiene motivo para quejarse.

Esa es la meta a largo plazo del modelo de PQRS del Banco de Occidente, la cual busca no gestionar más quejas, sino necesitar cada vez menos de ellas para mantener el aprendizaje organizacional. Bajo esta lógica, si el sistema de escucha es lo suficientemente sensible, la interpretación precisa y la acción oportuna, el reclamo puede detectarse incluso antes de materializarse al ser identificado como una señal, un patrón o una oportunidad de mejora estructural.

La inteligencia artificial (con ARI como su expresión más visible) es el habilitador de esa sensibilidad, aunque el modelo solo es sostenible al estar anclado en una cultura que escucha sin defensividad, en un liderazgo que gobierna con evidencia real y en una promesa de valor que el banco cumple de forma consistente en cada canal y para cada cliente.

En ese sentido, este capítulo no describe solamente un sistema de gestión de quejas, sino la filosofía del Banco de Occidente al reconocer que la experiencia del cliente es el reflejo más honesto de un servicio cercano y eficiente, lo que los impulsa a estar siempre del lado de los que hacen y a mantener la madurez necesaria para mirarse en el espejo cada día con el fin de seguir evolucionando.

*“Cuando se escucha al cliente, se aprende. Cuando se aprende, se mejora.
Y cuando se mejora de forma consistente, se construye confianza”.*

Referencias

- Ascarza E., Netzer O. y Hardie B. (2018). Some Customers Would Rather Leave Without Saying Goodbye. *Marketing Science*, 37(1), 54-77. https://evaascarza.com/papers/ascarza_netzer_hardie_18.pdf
- Asobancaria. (2024). *Informe de transformación digital bancaria en Colombia 2024*. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia.
- Banco de Occidente. (2025). *Informe de Gestión 2025*. Banco de Occidente S. A.
- Bell, G. (2018). *The future is already here: Building a world of technology & culture* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=tiFZWQl1S7k>
- Daugherty, P. y Wilson, H. (2018). *Human + machine: Reimagining work in the age of AI*. Harvard Business Review Press.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Dunbar, R. (2021). *Friends: Understanding the power of our most important relationships*. Little, Brown Spark.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Gartner. (2024). *Customer service and support leadership vision 2024*. Gartner Research.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- McKinsey & Company. (2021a). *Next in loyalty: Eight levers to turn customer satisfaction into symbiotic growth*. McKinsey & Company.
- McKinsey & Company. (2021b). *The value of getting personalization right —and wrong— is multiplying*. McKinsey Insights.
- Price, B. y Jaffe, D. (2008). *The best service is no service*. Wiley.
- Schein, E. y Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schmidt M. (2025). *Improving CX can drive more than one billion dollars in revenue*. Forrester. <https://www.forrester.com/blogs/improving-cx-can-drive-more-than-one-billion-dollars-in-revenue-2024/>
- Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). (2023). *Circular Externa 015 de 2023: Instrucciones relativas a la gestión de PQR en entidades vigiladas*. SFC.
- Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). (2024). *Informe de gestión de PQR del sector financiero colombiano*. SFC.
- Thaler, R. y Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- van Riel, A., Semeijn, J., Ribbink, D. y Bomert-Peters, Y. (2017). Waiting for service at the checkout: Negative emotional responses, store image, and overall service quality. *Journal of Service Research*, 20(3), 144-169.

- Zak, P. (2017). The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*, January–February 2017.
- Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (8.^a ed.). McGraw-Hill Education.

CAPÍTULO 8

CUANDO LA EXPERIENCIA ES DE TODOS Y DE NADIE

Yuliana Pregonero León¹⁹
Sebastián León Pérez²⁰

Hablar de experiencia suele asociarse con la percepción final que un cliente tiene sobre un producto o servicio. Sin embargo, la experiencia es mucho más que un resultado: representa el conjunto de esfuerzos desarrollados en el *front office* de las organizaciones. Este comprende las áreas, procesos y profesionales que interactúan de manera directa o indirecta con el cliente y que influyen en su percepción y relación con la entidad.

El *front office* no se limita a la atención al cliente; también incluye funciones como ventas, *marketing*, canales digitales, gestión comercial y cualquier otra actividad orientada a generar valor, satisfacción y confianza en el usuario.

En este ámbito, el cliente es el centro de la operación. Por ello, este capítulo examina la evolución de la experiencia del cliente en el sector financiero, con énfasis en la transformación que han impulsado los ecosistemas digitales y las finanzas embebidas. Se analiza cómo la banca ha pasado de controlar directamente cada

19 Líder de operaciones de Asobancaria.

20 Líder de experiencia de cliente de Asobancaria.

punto de contacto a participar como actor habilitador en *journeys* que el cliente construye a lo largo de su vida, y qué implicaciones tiene ese tránsito para la gobernanza de la experiencia en un entorno donde múltiples actores contribuyen a lo que el usuario finalmente percibe y valora.

Los fundamentos de la experiencia del cliente

Cuando se habla de experiencia de usuario (*user experience* o UX) es importante comprender sus orígenes y las razones por las cuales se ha convertido en un elemento estratégico para las organizaciones. Aunque el término UX fue acuñado formalmente en la década de 1990, sus fundamentos comenzaron a desarrollarse mucho antes, a partir de estudios sobre la interacción entre las personas, las herramientas y los sistemas de trabajo.

Uno de los primeros antecedentes se encuentra a principios del siglo XX con Frederick Winslow Taylor, ingeniero mecánico reconocido por sus investigaciones sobre la eficiencia laboral. Taylor analizó de manera sistemática la relación entre los trabajadores y las herramientas que utilizaban para desempeñar sus tareas. Si bien sus planteamientos fueron ampliamente criticados por reducir el trabajo humano a procesos mecánicos, sus estudios sentaron las bases para comprender cómo el diseño de herramientas y procesos influye en el desempeño y la experiencia de las personas.

Posteriormente, durante la década de 1940, Toyota continuó la búsqueda de la eficiencia en el entorno laboral mediante el desarrollo del Sistema de Producción Toyota (TPS). Uno de sus principios fundamentales fue el *jidoka*, término que significa “automatización con toque humano”, mediante el cual la inteligencia humana se integra a los procesos automatizados. Este concepto implica que, ante una anomalía —como una falla en una máquina o equipo, un problema de calidad o un retraso en el proceso productivo—, la propia máquina puede detectar la situación y detenerse automáticamente, o bien el operario puede interrumpir la línea de producción mediante un mecanismo de parada. Como señala Toyota Motor Corporation (s.f.): “No importa cuán excelentes sean las máquinas, los robots o la tecnología informática; no pueden evolucionar más por sí solos. Solo los seres humanos pueden implementar *kaizen* para lograr la evolución” (párr. 6).

Siguiendo esta evolución conceptual, en 1955 aparece otra figura clave en la historia del diseño de experiencia de usuario: Henry Dreyfuss, diseñador industrial estadounidense reconocido por mejorar la usabilidad de algunos de los productos de consumo más emblemáticos de su época, entre ellos la aspiradora Hoover, el teléfono de escritorio y la máquina de escribir Quiet de Royal Typewriter Company.

La filosofía de diseño de Dreyfuss se fundamentaba en el sentido común y en enfoques científicos centrados en las personas. En 1955 publicó *Designing for*

People, obra en la que resume de manera precisa los principios que hoy se asocian con la experiencia de usuario:

Cuando el punto de contacto entre el producto y la gente se convierte en un punto de fricción, entonces el diseñador ha fallado. Por otro lado, si las personas se vuelven más seguras, más cómodas, más dispuestas a comprar, más eficientes o simplemente más felices gracias al contacto con el producto, entonces el diseñador ha tenido éxito. (Dreyfuss, 1955, pp. 25-26)

Una década después, siguiendo la convergencia entre la ingeniería y el diseño, Disney comenzó a destacarse por su enfoque innovador en la creación de experiencias para sus visitantes. En este contexto, Marty Sklar, una de las figuras más influyentes en la historia de Walt Disney Imagineering y responsable del desarrollo creativo de los parques temáticos durante varias décadas, formuló los denominados “Mickey’s Ten Commandments”, un conjunto de principios orientados al diseño de experiencias memorables y ampliamente adoptados como guía para la concepción de atracciones y espacios inmersivos (Sklar, 2015).

Los 10 mandamientos de Marty Sklar son:

- Conoce a tu audiencia: identifica a quién va dirigida la atracción antes de comenzar a diseñarla.
- Ponte en los zapatos de tus invitados: experimenta la creación, tal y como lo hacen los usuarios, sin olvidar los factores humanos.
- Organiza el flujo: asegúrate de que exista una secuencia lógica tanto en la historia como en la forma en que el público la recorre.
- Crea un “Wienie” (imán visual): diseña puntos focales o elementos atractivos que guíen naturalmente a las personas a través del espacio.
- Comunica mediante la alfabetización visual: utiliza el color, la forma, el tamaño y la textura para transmitir información sin necesidad de palabras.
- Evita la sobrecarga: no satures al público con información excesiva o demasiados detalles al mismo tiempo.
- Cuenta una historia a la vez: enfoca cada experiencia en una idea principal y claramente definida.
- Evita las contradicciones: mantén la coherencia temporal y temática para no generar confusión.
- Equilibra entretenimiento y aprendizaje: procura que la experiencia sea participativa y atractiva, más que una lección pasiva.
- Sigue mejorando: evita la complacencia, y procura la mejora continua de las instalaciones y experiencias.

Sklar desarrolló estos principios como una guía para los *imagineers* (diseñadores y creadores de experiencias de Disney), con el propósito de construir atracciones,

parques temáticos y experiencias memorables para los visitantes. Su influencia ha trascendido el ámbito del entretenimiento y hoy se consideran referentes en disciplinas como la experiencia de cliente (CX), la experiencia de usuario (UX), el diseño de servicios y el *marketing*.

Años más tarde, durante la década de 1970, comenzó la era de las computadoras personales, etapa en la que psicólogos, diseñadores e ingenieros trabajaron conjuntamente para comprender y mejorar la interacción entre las personas y la tecnología. Algunos de los avances más influyentes surgieron en el Palo Alto Research Center (PARC) de Xerox, donde se desarrollaron y perfeccionaron numerosas tecnologías que hoy forman parte de la computación moderna, como:

- La interfaz gráfica de usuario (GUI) basada en ventanas, íconos y menús.
- El *mouse* como dispositivo práctico para interactuar con dicha interfaz.
- Las ventanas superpuestas en pantalla.
- El concepto de escritorio digital.
- La impresión láser y las redes Ethernet.

Sin embargo, a pesar de todos estos antecedentes y contribuciones al entendimiento de la interacción entre las personas y los sistemas, fue hasta 1993 cuando el término experiencia de usuario (*user experience* o UX) fue acuñado formalmente por Don Norman. Reconocido como el “padre de la experiencia de usuario”, Norman fue pionero en el diseño centrado en las personas y lideró, por primera vez, las iniciativas de experiencia de usuario en Apple, contribuyendo a consolidar una disciplina que hoy es fundamental para el desarrollo de productos, servicios y experiencias digitales.

Actualmente, la experiencia de usuario constituye uno de los principales factores de diferenciación competitiva para las organizaciones. En un entorno cada vez más digitalizado y globalizado, los clientes no solo evalúan la calidad de los productos y servicios, sino también la facilidad, rapidez y satisfacción con la que interactúan con una marca a través de sus diferentes canales.

Por esta razón, conceptos como el *customer journey* y los *touchpoints* nacen y se convierten en herramientas fundamentales para comprender las necesidades de los usuarios, identificar oportunidades de mejora y diseñar experiencias más eficientes y memorables. Su correcta implementación permite optimizar la satisfacción del cliente, fortalecer la fidelización y mejorar los resultados del negocio.

La relevancia de la experiencia de usuario es especialmente visible en sectores altamente competitivos, como el financiero, donde cada interacción puede influir en la percepción de confianza, la permanencia del cliente y la reputación de la organización. En este contexto, medir, analizar y gestionar la experiencia se ha

convertido en una capacidad estratégica para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas.

Un estudio realizado por HubSpot (2024) en Colombia, Chile, México y España consultó a más de 2000 participantes, entre consumidores y directivos empresariales, con el propósito de conocer el estado actual del servicio al cliente en estos mercados. En Colombia, específicamente, la investigación incluyó a 250 consumidores finales y 250 directivos, con el fin de analizar sus percepciones sobre la forma en que las organizaciones prestan sus servicios, atienden las solicitudes y responden a las necesidades de los clientes.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los sectores mejor valorados por los usuarios, en términos de servicio al cliente, fueron hotelería y turismo (14,5 %), restaurantes (13,6 %) y bancos y seguros (12,9 %). Estos resultados evidencian la importancia que tiene la experiencia del cliente como factor diferenciador y generador de confianza en mercados cada vez más competitivos (HubSpot, 2024)

La destacada posición del sector financiero en este estudio no es casualidad; responde a un proceso de transformación que ha llevado a las entidades a replantear la forma en que interactúan con sus clientes, evolucionando desde un modelo centrado en productos y canales hacia uno enfocado en las necesidades, expectativas y momentos de vida de las personas. En este contexto, comprender cómo ha cambiado la relación entre los bancos y sus usuarios resulta fundamental para entender la evolución de la experiencia del cliente en la industria financiera.

La transformación del modelo: la banca en el centro del *journey* de vida del cliente

El sistema financiero colombiano ha emprendido una transformación deliberada en la forma en que concibe su relación con el cliente. Durante décadas, esa relación estuvo fundamentada en los canales propios del banco: la sucursal, el cajero automático, el portal web y, más recientemente, la app bancaria.

Sin embargo, las entidades financieras han comprendido que el cliente no organiza su vida alrededor de los canales bancarios, sino alrededor de sus decisiones de vida: comprar un vehículo, adquirir una vivienda, emprender un negocio, viajar o gestionar su salud. En respuesta a esa realidad, la banca ha avanzado hacia un modelo en el que los servicios financieros acompañan al cliente en cada uno de esos momentos, independientemente del canal o la plataforma en la que ocurran (MadDevs, 2024).

Este esfuerzo estratégico encuentra en las finanzas embebidas su principal vehículo de materialización. Las finanzas embebidas se definen como la incorporación de

un servicio o producto financiero en la plataforma de una empresa, organización o institución no financiera (Hensen y Kötting, 2022; Ozili, 2022).

En términos operativos, esto implica situar un producto financiero, sea un crédito, un seguro, un medio de pago o una cuenta de ahorro, dentro de una experiencia o *journey* que pertenece a un actor no financiero (McKinsey y Company, 2022). Lejos de representar una pérdida de protagonismo para la banca, este modelo amplía su radio de acción. El banco deja de ser un destino al que el cliente debe ir y se convierte en una capacidad que acompaña al cliente donde ya está.

El mecanismo técnico que hace posible esta expansión es la interfaz de programación de aplicaciones (API), un tipo de código que simplifica las interacciones entre sistemas y servicios distintos (Ozili, 2022). A través de las API, la infraestructura bancaria, incluida la capacidad de gestionar depósitos, emitir créditos y procesar pagos, puede integrarse en plataformas externas de manera fluida y en tiempo real.

Este modelo se denomina Banking as a Service (BaaS) y representa la materialización técnica de la vocación de la banca por estar presente en más momentos del *journey* del cliente (Wharton Initiative on Financial Policy and Regulation, 2024). En la práctica, el BaaS opera sobre una arquitectura de tres capas: en la base, el banco licenciado, que provee la infraestructura financiera y garantiza el cumplimiento regulatorio; en la capa intermedia, la plataforma tecnológica, que traduce los sistemas bancarios en API accesibles para terceros; y, en la capa superior, la empresa no financiera, que integra los servicios bancarios dentro de su propia experiencia de usuario (Spark, 2024). Esta arquitectura es la expresión operativa de un fenómeno más profundo que la teoría de ecosistemas permite comprender en toda su complejidad.

Los ecosistemas digitales

La arquitectura de tres capas descrita no es simplemente un modelo de distribución tecnológica; es la materialización de un ecosistema digital, en el sentido académico del término. Adner (2017) define el ecosistema como la estructura de alineación del conjunto de actores que necesitan interactuar para que una propuesta de valor pueda materializarse.

Esta definición es relevante porque desplaza el análisis desde la empresa individual hacia la arquitectura de relaciones que hace posible el valor: ningún actor, por sí solo, puede entregar la propuesta de valor completa. En un ecosistema, el valor emerge de la coordinación, no de la integración vertical. Visto desde este lente, el banco, la plataforma tecnológica y la empresa no financiera no son simplemente proveedores en una cadena; son actores interdependientes cuya contribución conjunta define la calidad de la experiencia que el cliente final recibe.

Jacobides *et al.* (2018) profundizan este marco al argumentar que lo que distingue a los ecosistemas de otras formas de organización económica es la presencia de complementariedades no genéricas entre sus participantes. Una complementariedad no genérica implica que el valor que un actor crea depende específicamente de la contribución de los demás actores del sistema y no puede replicarse mediante relaciones de mercado ordinarias.

En el sector financiero, esto se traduce, por ejemplo, en que el valor de una solución de crédito embebida en una plataforma de movilidad depende tanto de la capacidad financiera del banco como de los datos de comportamiento del usuario que provee la plataforma, y de la experiencia de compra que diseña el comercio. Ninguno de los tres puede generar ese valor de manera aislada (Jacobides *et al.*, 2018).

Dentro de esta arquitectura de interdependencias, la literatura identifica dos roles fundamentales. El primero es el del orquestador, el actor que lidera la articulación del ecosistema define las reglas de participación, gestiona las interfaces entre los complementadores y asegura la coherencia de la propuesta de valor hacia el cliente final (Adner, 2017; Gomes *et al.*, 2026).

El segundo es el del complementador, el actor que contribuye con capacidades específicas al ecosistema sin controlar su arquitectura general (Jacobides *et al.*, 2018). La distinción entre ambos roles no es trivial: el orquestador tiene acceso preferencial a los datos del cliente, define los estándares de experiencia y captura una proporción mayor del valor generado por el sistema (Gawer, 2022, como se citó en ScienceDirect, 2025).

En el sector bancario, estos dos roles se expresan en un espectro de posiciones estratégicas que varían según el grado de control que la entidad ejerce sobre el ecosistema. EY (2023) identifica tres modalidades concretas: el banco constructor, que actúa como orquestador pleno al ser dueño de la plataforma y de todos los productos que en ella se ofrecen; el banco integrador, que ejerce una orquestación parcial al combinar productos propios y de terceros dentro de una plataforma propia; y el banco proveedor, que asume el rol de complementador al ofrecer sus capacidades financieras en plataformas de terceros sin controlar el canal. En todos los casos, la entidad financiera aporta la infraestructura que hace posible la transacción, pero el nivel de control sobre la experiencia del cliente varía sustancialmente según el rol adoptado.

La elección estratégica del rol no es neutral frente a la experiencia del cliente. Para acompañar al cliente a lo largo de sus momentos de vida, la banca requiere construir o integrarse en plataformas que soporten el *journey* completo de principio a fin (MadDevs, 2024). Esto implica asociarse con actores que aporten las capacidades complementarias necesarias en cada momento, integrando sus servicios de manera fluida dentro de una experiencia coherente para el usuario. La banca que logra este

nivel de integración no solo expande su presencia: se convierte en un actor relevante en la vida cotidiana de las personas, más allá de la transacción financiera puntual.

La evidencia empírica respalda esta aspiración. INSEAD (2024) documenta casos como el de Kaspi Bank en Kazajistán, que partió de servicios financieros convencionales para construir uno de los ecosistemas de comercio minorista más completos de Asia Central, o el de Discovery en Sudáfrica, que transitó de ser un proveedor de seguros a orquestar el *journey* de salud de sus clientes a través de una aplicación de bienestar. En el contexto colombiano, Asobancaria (2023) documenta iniciativas similares en los sectores de movilidad y vivienda, donde las entidades financieras han desarrollado ecosistemas que integran la búsqueda, el financiamiento y la posventa en una sola experiencia digital.

La gobernanza de estos ecosistemas es, sin embargo, un desafío de primera magnitud. En los ecosistemas digitales, la generación de valor y el control sobre la experiencia no necesariamente coinciden en el mismo actor (Gomes *et al.*, 2026). El orquestador debe equilibrar permanentemente dos tensiones: por un lado, abrir el ecosistema para atraer complementadores y generar innovación; por otro, mantener el control suficiente sobre los estándares de experiencia para proteger la confianza del cliente y la coherencia de la propuesta de valor (Schrieck *et al.*, 2022).

En la banca, esta tensión adquiere una dimensión adicional y crítica: mientras el control sobre la experiencia puede distribuirse entre múltiples actores del ecosistema, la responsabilidad regulatoria y la confianza del cliente permanecen ancladas en la entidad financiera. Es precisamente esa asimetría entre quien diseña la experiencia y quien responde por ella la que constituye el problema central del siguiente apartado.

El problema central: ¿quién es responsable de la experiencia?

La expansión de la banca hacia ecosistemas distribuidos genera una consecuencia que la gestión tradicional de la experiencia del cliente no estaba diseñada para enfrentar. En el modelo bancario convencional, la literatura sobre *customer experience* asumía implícitamente una perspectiva diádica: la experiencia era el resultado de la interacción directa entre el banco y el cliente, en un espacio de contacto diseñado, controlado y gestionado por la propia organización (Lemon y Verhoef, 2016).

En el modelo de finanzas embebidas, esa premisa se disuelve. La experiencia que el cliente vive emerge de la interacción con múltiples actores cuyas contribuciones están interconectadas, pero no coordinadas por ninguno de ellos de manera exclusiva. Comprender las consecuencias de ese cambio sobre la calidad de la

experiencia y sobre quién debe asumir la responsabilidad de gestionarla es el objeto de este apartado.

La experiencia como fenómeno emergente en ecosistemas de múltiples actores

La transición desde una perspectiva diádica hacia una perspectiva sistémica de la experiencia del cliente es uno de los desarrollos teóricos más significativos de la literatura de *marketing* de servicios en la última década. Lipkin y Heinonen (2022), en un estudio publicado en el *Journal of Services Marketing* con base en 28 entrevistas en profundidad y 10 diarios de autorreporte, documentan empíricamente que la experiencia del cliente es un fenómeno social que involucra múltiples actores y que los clientes no son actores aislados que simplemente experimentan un servicio: construyen constelaciones idiosincrásicas de actores que incluyen múltiples proveedores, grupos sociales y pares, y es de la interacción entre todos esos actores de donde emerge la experiencia. Su hallazgo central es que la perspectiva diádica tradicional, enfocada en cómo la entidad financiera crea y gestiona la experiencia durante los *touchpoints* del servicio, resulta insuficiente para explicar cómo se forma realmente la experiencia del cliente en entornos de múltiples actores.

Este hallazgo tiene una implicación directa para la banca en ecosistemas: la experiencia que el cliente atribuye a la entidad financiera no está determinada únicamente por los *touchpoints* que esta diseña y gestiona directamente, sino por el conjunto de interacciones que el cliente tiene con todos los actores del ecosistema en el contexto de su *journey* financiero.

Heinonen (2023), en un artículo publicado en *Psychology & Marketing*, documenta que estudios recientes describen la experiencia del cliente como un fenómeno que emerge en el mundo de vida del cliente, más allá de las acciones e interacciones directas de la entidad, donde la empresa es solo uno de los múltiples actores que dan forma a la experiencia en varios dominios. Dicho de otra manera: el cliente no distingue entre los *touchpoints* que el banco controla directamente y los que gestiona su aliado en el ecosistema. Su experiencia es la suma de todas esas interacciones y la evalúa como un todo.

La fragmentación de los touchpoints y sus efectos sobre la coherencia del journey

La consecuencia más directa de la distribución de la experiencia entre múltiples actores es la fragmentación de los *touchpoints* del *journey*. Lemon y Verhoef (2016) documentan que los clientes interactúan con las firmas a través de múltiples *touchpoints* en canales y medios diversos, e identifican tres tipos según quién los

controla: los gestionados directamente por la entidad financiera, los gestionados por socios y terceros, y los gestionados por el propio cliente o por actores externos. En los ecosistemas de finanzas embebidas, los *touchpoints* gestionados por socios son los que mayor peso tienen en la percepción global del *journey*, precisamente porque son los que el cliente experimenta en el momento en que toma su decisión de vida.

Gahler *et al.* (2023), en un artículo publicado en el *Journal of Retailing and Consumer Services*, desarrollan y validan una escala de medición de la experiencia del cliente aplicable a distintas interacciones en entornos omnicanal y concluyen que proveer experiencias superiores a través de múltiples canales y *touchpoints* es esencial para lograr ventajas competitivas en los entornos de servicio actuales, y constituye una base fundamental de la gestión del servicio. Su aporte metodológico es especialmente relevante para los ecosistemas financieros: proponen un instrumento de medición común aplicable a diferentes socios y *touchpoints* del *journey*, superando la fragmentación que impide a las organizaciones tener una visión unificada de la experiencia a lo largo del ecosistema.

Cuando esa visión unificada está ausente y cada actor gestiona su segmento del *journey* de manera independiente, el resultado es una incoherencia perceptible para el cliente. Weretecki *et al.* (2021), en un estudio con 468 observaciones publicado en *Frontiers in Psychology*, demuestran empíricamente que, en ecosistemas de múltiples actores, el valor experiencial que el cliente percibe depende no solo de la calidad del servicio de cada actor individual, sino de la coherencia de las interacciones entre todos los actores del ecosistema.

Una ruptura en esa coherencia, aunque ocurra en un *touchpoint* gestionado por un tercero, afecta la evaluación global de la experiencia y la disposición del cliente a mantener la relación (Weretecki *et al.*, 2021). En el sector financiero, donde la confianza es la condición habilitante de toda relación entre la entidad y el cliente, este efecto se amplifica: la incoherencia no opera de manera aditiva sobre la satisfacción, sino de manera multiplicativa sobre la confianza (Lemon y Verhoef, 2016).

El problema de la atribución: quién recibe el mérito y quién recibe la culpa

La fragmentación de los *touchpoints* genera un segundo problema igualmente crítico: el de la atribución. Cuando el cliente vive una experiencia positiva o negativa en el ecosistema, la atribución no sigue la lógica técnica de quién gestionó el *touchpoint*, sino la lógica perceptiva de quien el cliente considera responsable de la relación financiera.

Arkadan *et al.* (2024) identifican como una norma de comportamiento en las organizaciones maduras en la experiencia del cliente lo que se denomina *journey*

partnering: la práctica de trabajar activamente con los socios del ecosistema para aumentar la visibilidad de los *touchpoints* compartidos y mejorar colaborativamente los que generan puntos de dolor en el *journey* del cliente. Este hallazgo es relevante porque documenta empíricamente que las organizaciones que gestionan mejor la experiencia en entornos de múltiples actores no intentan controlar unilateralmente todos los *touchpoints*, sino que desarrollan la capacidad de coordinar con sus socios para garantizar la coherencia del *journey* completo.

El problema de la atribución tiene, además, una dimensión temporal documentada por Heinonen (2023): la experiencia del cliente no se construye solo en los momentos de contacto directo con los actores del ecosistema, sino también en la vida cotidiana del cliente, en sus rutinas, sus decisiones y la interpretación retrospectiva de lo que vivió. Esto implica que una experiencia deficiente en un *touchpoint* gestionado por un aliado no financiero puede activar una reinterpretación negativa de toda la relación con la entidad financiera, con efectos sobre la lealtad y la permanencia del cliente que van más allá del incidente puntual.

De la experiencia gestionada a la experiencia gobernada

El conjunto de evidencias presentadas conduce a una conclusión de alta relevancia estratégica: en el modelo de finanzas embebidas, la gestión tradicional de la experiencia del cliente, entendida como el diseño y control de *touchpoints* propios, es condición necesaria pero no suficiente para construir experiencias que generen valor.

Lo que se requiere es una capacidad de gobernanza de la experiencia que abarque el ecosistema completo, que permita a la entidad financiera influir sobre la calidad de los *touchpoints* que no controla directamente, medir la coherencia del *journey* en su totalidad y actuar sobre los puntos de fricción con independencia de qué actor los genere.

Esta distinción entre gestionar la experiencia y gobernarla es el núcleo del argumento de este capítulo. Gestionar implica controlar; gobernar implica coordinar. En un ecosistema donde el control es, por definición, distribuido, solo la capacidad de gobernanza puede asegurar la coherencia de la experiencia que el cliente percibe. Los marcos teóricos que fundamentan esa capacidad de gobernanza son los que se desarrollan en el siguiente apartado.

De controlar la experiencia a cocrearla: Service-Dominant Logic y capacidades dinámicas como marcos explicativos

La pregunta identificada en el apartado anterior no puede responderse desde los marcos conceptuales del modelo bancario tradicional. La lógica dominante de bienes concibe el valor como algo producido por la firma y entregado al cliente, asumiendo un control unilateral que la arquitectura de los ecosistemas de finanzas embebidas ha hecho estructuralmente inviable.

Para abordar el problema de la gobernanza de la experiencia en ecosistemas distribuidos, se requieren dos marcos complementarios: la Service-Dominant Logic (SDL) de Vargo y Lusch (2004, 2008, 2016), que explica por qué el valor es siempre cocreado y ningún actor puede controlarlo de manera unilateral; y la teoría de capacidades dinámicas de Teece *et al.* (1997), que explica qué debe desarrollar el banco para participar efectivamente en esa cocreación.

La Service-Dominant Logic: el valor como proceso de cocreación

La SDL, articulada originalmente por Vargo y Lusch (2004), representa un giro paradigmático en la comprensión del valor económico. Su premisa de partida es que el servicio, entendido como la aplicación de recursos y competencias para el beneficio de otro actor, es la base de todo intercambio económico y social.

Esta definición desplaza el análisis desde los bienes tangibles hacia los procesos y relaciones que generan valor. Aplicada al sector financiero, implica que el valor que un cliente obtiene de un crédito no reside en el instrumento financiero, sino en la capacidad que ese crédito le otorga para satisfacer una necesidad de vida concreta.

Una de las premisas principales de la SDL establece que el valor es siempre cocreado: “El cliente es siempre un cocreador de valor” (Vargo y Lusch, 2008, p. 7). Esta afirmación fue posteriormente ampliada por Vargo y Akaka (2012) para incluir a todos los actores del ecosistema: “En la lógica S-D, los roles de productores y consumidores no son distintos, lo que significa que el valor es siempre cocreado, conjunto y recíprocamente, en interacciones entre proveedores y beneficiarios a través de la integración de recursos” (p. 208). Esto significa que la experiencia del cliente emerge de la interacción entre todos los actores del ecosistema (banco, plataforma y comercio aliado) y ninguno puede crearla de manera unilateral.

Otra de las premisas establece que “todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos” (Vargo y Lusch, 2011, como se citó en Vargo y Akaka, 2012, p. 209). Este principio disuelve la distinción tradicional entre productor y

consumidor y la reemplaza por una visión en la que todos los actores integran recursos de manera simultánea y recíproca.

En los ecosistemas de finanzas embebidas, el banco no es el director de orquesta que controla el proceso: es un integrador de recursos que aporta infraestructura financiera, capacidad regulatoria y conocimiento del cliente a una red de actores interdependientes. La responsabilidad sobre la calidad de la experiencia debe concebirse como distribuida entre todos los actores que contribuyen a la cocreación de valor.

La SDL introduce, además, el concepto de ecosistema de servicio, definido por Vargo y Lusch (2011, como se citó en Vargo y Akaka, 2012) como “sistemas relativamente autocontenidos y autoadaptables de actores integradores de recursos, conectados por lógicas institucionales compartidas y cocreación mutua de valor a través del intercambio de servicios” (p. 208).

Esta definición captura con precisión la naturaleza de los ecosistemas BaaS. Vargo y Lusch (2017) precisan que la coordinación para la cocreación de valor requiere mecanismos de facilitación de las actividades de integración de recursos, y que este es el rol de las instituciones y los arreglos institucionales, entendidos como las reglas, normas y creencias que habilitan y restringen la acción. En los ecosistemas financieros, esas instituciones no son únicamente los contratos y regulaciones formales, son también los estándares de experiencia, los acuerdos de nivel de servicio y las normas que gobiernan cómo cada actor contribuye al usuario final.

La teoría de capacidades dinámicas: qué debe desarrollar el banco

La SDL explica el fenómeno de la cocreación, pero no prescribe cómo debe organizarse el banco para participar efectivamente en ella. Esa prescripción la ofrece la teoría de capacidades dinámicas de Teece *et al.* (1997). Su argumento central es que “la ventaja competitiva de las firmas reside en procesos distintivos de coordinación y combinación, moldeados por las posiciones de activos específicos de la firma y los caminos de evolución que ha adoptado” (p. 516). Este enfoque desplaza la fuente de la ventaja competitiva desde la posesión de recursos hacia la capacidad de integrarlos, adaptarlos y recombinarlos dinámicamente, lo cual es exactamente la habilidad que los ecosistemas de finanzas embebidas exigen.

En el modelo bancario tradicional, la ventaja residía en activos controlados: la red de sucursales, la base de clientes, la licencia bancaria, entre otros modelos físicos y únicos de la organización. Ahora, en el modelo de ecosistemas, esos activos siguen siendo necesarios, pero no suficientes. Teece (2007) sistematizó las capacidades dinámicas en tres categorías operativas.

La primera es la capacidad de *sensing*: identificar y evaluar oportunidades y amenazas del entorno antes de que se vuelvan evidentes para los competidores. En el contexto de las finanzas embebidas, esto implica detectar en qué *journeys* del cliente la presencia financiera puede generar más valor y qué plataformas están construyendo ecosistemas donde la entidad puede participar como habilitador.

La segunda es la capacidad de *seizing*: movilizar recursos para capturar las oportunidades identificadas. En la práctica, esto se manifiesta en la decisión sobre qué rol asumir en el ecosistema (constructor, integrador o proveedor) y qué capacidades tecnológicas desarrollar para integrarse en plataformas de terceros.

La tercera es la capacidad de *transforming*: reconfigurar activos y rutinas organizativas de manera continua para mantener la relevancia en entornos cambiantes (Teece, 2017, p. 3).

La aplicación de este marco al sector bancario tiene respaldo empírico. En un estudio cuantitativo con 325 respondientes de 48 bancos en Indonesia, publicado en *Technovation* en 2024, se encontró que

las capacidades tecnológicas y de ecosistema tienen un impacto positivo y significativo en la transformación digital y la innovación de los bancos, mientras que las capacidades dinámicas permiten a los bancos adquirir, desarrollar, integrar y reconfigurar recursos para responder a los cambios del mercado. (ScienceDirect, 2024, como se citó en Teece *et al.*, 1997)

Este hallazgo es relevante porque identifica la capacidad del ecosistema como una capacidad dinámica específica, distinta de las capacidades tecnológicas generales, que los bancos deben desarrollar de manera deliberada para operar con efectividad en modelos de ecosistemas distribuidos.

Articulación de los dos marcos

La SDL y las capacidades dinámicas son complementarias y mutuamente reforzantes. La SDL establece que el valor en los ecosistemas financieros es siempre cocreado entre múltiples actores integradores de recursos, y que ninguno puede controlarlo unilateralmente. Las capacidades dinámicas establecen que la ventaja competitiva del banco en ese ecosistema no reside en intentar recuperar un control que estructuralmente no puede tener, sino en desarrollar la capacidad de integrar sus recursos con los de sus socios de manera más efectiva y coherente.

Juntos, estos marcos producen una reorientación conceptual fundamental: la pregunta deja de ser cómo el banco controla la experiencia, y se convierte en cómo desarrolla las capacidades para participar de manera efectiva en su cocreación. Las implicaciones prácticas de esa reorientación son las que se desarrollan en el siguiente apartado.

¿Qué puede hacer el banco? Mecanismos prácticos de gobernanza de la experiencia

Los marcos teóricos desarrollados en el apartado anterior convergen en una propuesta operativa: el banco que participa en ecosistemas de finanzas embebidas necesita desarrollar mecanismos específicos de gobernanza de la experiencia del cliente, que trasciendan los marcos de cumplimiento regulatorio.

Esos mecanismos no son opcionales: son la condición que determina si la expansión hacia el ecosistema genera valor sostenible o simplemente traslada riesgos sin construir ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta lo anterior, se proponen a continuación cuatro líneas de acción complementarias que, en conjunto, constituyen un marco de gobernanza de la experiencia en ecosistemas distribuidos.

Estándares de experiencia en los contratos de alianza

El primer mecanismo es la incorporación de estándares de experiencia del cliente en los contratos de alianza con los socios del ecosistema. En la práctica actual, los contratos entre entidades financieras y terceros se concentran en aspectos técnicos y regulatorios: disponibilidad de sistemas, tiempos de respuesta de API, protocolos de seguridad y responsabilidades de cumplimiento normativo. Estos elementos son necesarios pero insuficientes, porque no abordan la dimensión de experiencia que el cliente recibe en los *touchpoints* gestionados por el socio.

Los acuerdos de nivel de servicio (SLAs) son el instrumento contractual más adecuado para incorporar esta dimensión. Según la American Bankers Association (ABA, s.f.), los SLAs definen los estándares de desempeño y las responsabilidades de cada parte, y sirven como marco para mitigar riesgos. Los reguladores han comenzado a prestar mayor atención a la conexión entre la gestión de riesgos de proveedores y los SLAs en los contratos de terceros.

La propuesta concreta es desarrollar SLAs de experiencia que establezcan, de manera contractualmente vinculante, los estándares mínimos de experiencia que el socio debe garantizar en cada *touchpoint* bajo su gestión, incluyendo métricas verificables como el Net Promoter Score post-interacción, el Customer Effort Score en *journeys* compartidos y los tiempos de resolución de incidencias que afectan al usuario final. PwC (2023) señala, en este sentido, que las entidades financieras que operan en ecosistemas requieren “una estrategia robusta que incluya mayor consideración de la *accountability* y los riesgos relacionados con la interoperabilidad entre tecnologías, la experiencia de usuario y los socios del ecosistema” (párr. 2).

Medición compartida de la experiencia a lo largo del journey

El segundo mecanismo es el desarrollo de sistemas de medición compartida de la experiencia del cliente que abarquen todos los *touchpoints* del *journey*, independientemente de qué actor los gestione. En el modelo bancario tradicional, la medición de la experiencia se concentraba en los canales propios de la entidad. En el modelo de ecosistema, esa medición parcial ofrece una visión incompleta de la experiencia real del cliente, porque omite los *touchpoints* gestionados por los socios, que pueden ser los más influyentes sobre la percepción global del usuario.

La construcción de un sistema de medición compartida requiere definir un mapa de *journey* unificado que identifique todos los *touchpoints* del recorrido del cliente en el ecosistema, especificando qué actor es responsable de cada uno y aplicar instrumentos de medición estandarizados (NPS, CES, CSAT) en cada *touchpoint* relevante.

Los resultados deben compartirse entre todos los actores del ecosistema, generando un tablero de experiencia común que permita identificar los puntos de fricción, con independencia de quién los gestiona, y acordar acciones de mejora coordinadas. Este principio está respaldado por la literatura de gobernanza de ecosistemas: Schreieck *et al.* (2022) argumentan que los ecosistemas digitales efectivos desarrollan mecanismos de gobernanza que equilibran la apertura necesaria para atraer complementadores con el control suficiente para mantener la coherencia de la propuesta de valor.

Accountability contractual y estructuras de gobernanza del ecosistema

El tercer mecanismo es el desarrollo de estructuras de *accountability* contractual que clarifiquen, desde el momento de estructurar la alianza, los roles, responsabilidades, derechos sobre datos de experiencia del cliente y mecanismos de salida de cada actor. En la práctica, esto implica definir explícitamente en el contrato: qué actor es el responsable primario de cada segmento del *journey*; cuáles son los protocolos de atención al cliente cuando un incidente involucra *touchpoints* de múltiples actores; qué información sobre la experiencia puede compartirse entre actores y bajo qué condiciones; y cuáles son las consecuencias contractuales de deterioros sostenidos en la experiencia atribuibles a un actor específico. Según FinTechtris (2025), en los ecosistemas de finanzas embebidas sin una gobernanza clara y objetivos compartidos, lo que comienza como un esfuerzo colaborativo puede rápidamente volverse adversarial, erosionando la confianza entre las partes.

La gobernanza de la experiencia como capacidad dinámica

Los tres mecanismos descritos no son iniciativas aisladas, sino expresiones de una capacidad organizativa que la entidad financiera debe desarrollar y sostener. Desde la perspectiva de Teece *et al.* (1997), la gobernanza de la experiencia en ecosistemas es, en sí misma, una capacidad dinámica: requiere *sensing* permanente de cómo evoluciona la experiencia del cliente en los *touchpoints* del ecosistema; *seizing* de las oportunidades para mejorarla mediante ajustes en los acuerdos con los socios; y *transforming* de los procesos internos para adaptarlos a las exigencias de un modelo de servicio distribuido.

Las entidades financieras que desarrollan esta capacidad no solo gestionan mejor los riesgos regulatorios y reputacionales asociados al modelo de ecosistema: construyen una ventaja competitiva sostenible, basada en su habilidad para asegurar experiencias coherentes y confiables en entornos donde la mayoría de sus competidores aún operan de manera reactiva y fragmentada.

La actualización del core bancario como condición habilitante de la gobernanza

Los mecanismos de gobernanza de la experiencia descritos en los subapartados anteriores, los SLAs de experiencia, la medición compartida del *journey* y las estructuras de *accountability* contractual presuponen una condición tecnológica que no puede darse por sentada: que la entidad financiera cuente con una arquitectura que le permita integrarse con múltiples actores del ecosistema de manera ágil, modular y sin comprometer la estabilidad de sus operaciones centrales.

Esa condición no está garantizada en los modelos tecnológicos heredados que aún tienen algunas entidades del sector bancario y su ausencia constituye una barrera estructural para la gobernanza efectiva de la experiencia en ecosistemas distribuidos.

Durante más de cuatro décadas, el núcleo tecnológico de las instituciones financieras estuvo dominado por sistemas monolíticos: infraestructuras centralizadas en las que todos los componentes, datos, lógica de negocio y procesos residían en un único bloque compacto e indivisible.

En este modelo, cualquier modificación en una función implicaba alterar el sistema en su totalidad, generando altos costos, largos ciclos de desarrollo y riesgos operativos significativos que limitaban estructuralmente la capacidad de innovación y la velocidad de integración con terceros (Asobancaria, 2026). Esta rigidez es incompatible con las exigencias de un modelo de ecosistema donde la experiencia del cliente depende de la capacidad del banco para conectarse en tiempo real con múltiples plataformas y actores externos.

La respuesta a esa incompatibilidad ha sido la transición hacia arquitecturas componibles, también denominadas arquitecturas tipo Lego, en referencia a su principio operativo fundamental: la construcción de capacidades mediante piezas modulares, independientes y recombinables. En este modelo, el *core* bancario se desacopla en unidades funcionales más pequeñas, cada una de las cuales ejecuta una función de negocio concreta, como la apertura de cuentas, el cálculo de intereses o la validación de identidad del cliente, y se comunica con las demás mediante interfaces de programación de aplicaciones (API) estandarizadas (Asobancaria, 2026).

Este principio de desacoplamiento tiene una consecuencia directa sobre la resiliencia del sistema: ante la falla de alguno de sus módulos, el sistema no colapsa en su totalidad, y las actualizaciones o intervenciones en un componente no afectan necesariamente el funcionamiento de los demás.

La relevancia de esta arquitectura para la gobernanza de la experiencia en ecosistemas es doble. Por un lado, habilita las finanzas embebidas al permitir que la entidad financiera exponga sus capacidades, como el motor de crédito, la gestión de pagos o los servicios de seguros, como módulos que terceros pueden integrar directamente en sus plataformas mediante APIs, sin necesidad de redirigir al usuario a un entorno bancario separado. El resultado es una experiencia fluida que reduce la fricción en los *touchpoints* más críticos del *journey* del cliente (Asobancaria, 2026).

Por otro lado, habilita la personalización en tiempo real al permitir conectar distintas fuentes de datos —el historial transaccional, el comportamiento digital y el momento de vida del cliente— para construir propuestas diferenciadas en el momento en que surge la necesidad, capacidad que resultaría inviable en un sistema monolítico, donde modificar las reglas de negocio para un segmento específico requeriría intervenir el *core* completo.

Para que esta lógica opere de manera coherente entre distintos proveedores y entidades, el modelo BIAN (Banking Industry Architecture Network) ofrece un marco de estandarización que organiza las funciones bancarias en dominios de servicio con una semántica común, reduciendo significativamente los tiempos y costos de integración con nuevos socios del ecosistema (Asobancaria, 2026). Este estándar es relevante no solo como solución técnica, sino como mecanismo de gobernanza: al estandarizar las interfaces de comunicación entre actores, reduce la asimetría de información que dificulta la coordinación de la experiencia en ecosistemas donde cada actor opera sobre infraestructuras distintas.

Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas de Teece *et al.* (1997), la transición hacia arquitecturas componibles no es simplemente una decisión de inversión tecnológica; es el desarrollo de una capacidad de *transforming* que reconfigura los activos de la organización para responder a las exigencias de un entorno donde

la ventaja competitiva reside en la velocidad y la coherencia de la integración con el ecosistema.

Los bancos colombianos han dado pasos concretos en esta dirección: la inversión sectorial en tecnología e innovación superó los COP 1,7 billones en el último año, materializándose en la migración de sistemas tecnológicos (Asobancaria, 2026). Esta inversión no debe interpretarse únicamente como una modernización operativa; constituye la condición habilitante que permite desplegar, con la agilidad y la escala que exige el modelo de ecosistemas, los mecanismos de gobernanza de la experiencia descritos en este capítulo.

El contexto colombiano: el Open Finance como acelerador

El fenómeno descrito a lo largo de este capítulo no es, para Colombia, una tendencia futura ni un fenómeno importado sin anclaje normativo propio. Es una realidad en construcción, acelerada por un proceso regulatorio que ha evolucionado de manera progresiva y que, en 2026, alcanzó su punto de mayor contundencia.

Desde la perspectiva de la gobernanza de la experiencia del cliente en ecosistemas, las finanzas abiertas y los datos abiertos tienen una implicación que va más allá del cumplimiento normativo. Al hacer obligatoria la interoperabilidad mediante APIs, se convierte en un modelo estructural del ecosistema. Este nuevo marco representa una oportunidad concreta para que las entidades financieras colombianas profundicen las capacidades de gobernanza de la experiencia que ya han venido construyendo y las desplieguen a mayor escala y con mayor velocidad, aprovechando la infraestructura de datos que el sistema de finanzas abiertas habilita.

La trayectoria regulatoria colombiana en materia de datos financieros abiertos tiene cuatro hitos claramente diferenciados. El primero fue el Decreto 1297 de 2022, emitido por la Unidad de Regulación Financiera, mediante el cual se habilitó la posibilidad de que las entidades financieras compartieran datos de sus clientes con terceros, previa autorización expresa del titular, bajo un esquema voluntario.

El segundo fue el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, Ley 2294 de 2023, que en su artículo 89 estableció la obligatoriedad del open data para entidades públicas y privadas con el propósito de apalancar la inclusión financiera, sentando el mandato legal sobre el cual se construiría la regulación posterior.

El tercero fue la Circular 004 de 2024 de la Superintendencia Financiera de Colombia, que definió las reglas de juego operativas y los estándares tecnológicos y de seguridad para el desarrollo del *Open Finance* en el país (Asobancaria, 2023).

El cuarto y más determinante hito es el Decreto 0368 de 2026, expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el 7 de abril de 2026. Este decreto modifica el Decreto 2555 de 2010 para establecer el sistema de finanzas abiertas de carácter obligatorio en Colombia, sustituyendo el esquema voluntario previsto en el Decreto 1297 de 2022. La norma establece reglas sobre cómo, cuándo y con quién puede circular esa información.

El alcance del decreto no admite excepciones para las entidades vigiladas; aplica de forma obligatoria a los establecimientos bancarios, corporaciones financieras, compañías de financiamiento, cooperativas financieras, sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos, sociedades fiduciarias, comisionistas de bolsa, administradoras de fondos de pensiones y cesantías, administradoras de inversión, entidades de financiación colaborativa y compañías aseguradoras, mientras que los terceros no vigilados pueden participar de forma voluntaria si cumplen los criterios de la Superintendencia Financiera (Colombia, Presidencia de la República, 2026).

La implementación es gradual: la SFC tiene un plazo máximo de seis meses para publicar el cronograma de estándares técnicos, y desde la expedición de cada estándar las entidades vigiladas cuentan con 12 meses para habilitar el acceso a la categoría correspondiente (Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia, 2026).

La gobernanza de la experiencia del cliente en ecosistemas y el Decreto 0368 tiene una implicación que va más allá del cumplimiento normativo. La conexión entre el *Open Finance* y la experiencia del cliente es directa. El Decreto 0368 habilita que, con autorización expresa del usuario, sus datos financieros puedan circular entre entidades y terceros, lo que amplía significativamente la capacidad de las entidades para construir propuestas de valor coherentes con el momento de vida de cada cliente.

Cuando un banco puede acceder, con el consentimiento del usuario, a información financiera que antes estaba dispersa en distintas entidades, su capacidad de personalizar productos, anticipar necesidades y acompañar decisiones de vida se multiplica. El *Open Finance*, en este sentido, no es solo un mecanismo de apertura de datos: es el habilitador de una experiencia financiera más completa, más relevante y más centrada en las necesidades reales del usuario a lo largo de todo su *journey* de vida.

Conclusión: orquestar sin dirigir

El recorrido trazado a lo largo de este capítulo conduce a una conclusión que reorienta de manera fundamental la forma en que la banca colombiana debe concebir su rol en la gestión de la experiencia del cliente. Durante décadas, ese rol estuvo definido por el control autónomo y único: el banco diseñaba el producto,

gestionaba el canal, determinaba el *touchpoint* y respondía de manera exclusiva por lo que el cliente experimentaba.

Ese modelo era coherente en un entorno donde la relación bancaria era diádica y los puntos de contacto eran propios. Ya no lo es. La irrupción de los ecosistemas digitales, las finanzas embebidas y el *Open Finance* obligatorio han reconfigurado la arquitectura de la experiencia del cliente de manera irreversible. La experiencia ya no ocurre exclusivamente en el banco: ocurre en el *journey* de vida del cliente, en los momentos en que toma decisiones y en las plataformas donde esas decisiones se materializan.

El banco es uno de los actores que contribuye a esa experiencia, frecuentemente el más importante desde el punto de vista financiero, pero no siempre el más visible para el usuario (Lipkin y Heinonen, 2022; Lemon y Verhoef, 2016). Este cambio no implica una pérdida de protagonismo para la banca; implica un cambio de rol: de gestor a orquestador. La distinción es sustantiva. Gestionar la experiencia significa controlar los *touchpoints* propios y optimizarlos de manera independiente. Orquestrar la experiencia significa asegurar que la contribución de todos los actores del ecosistema, propios y aliados, produzca un *journey* coherente, confiable y centrado en el cliente.

Esta capacidad de orquestación no emerge de manera espontánea; requiere el desarrollo deliberado de los mecanismos de gobernanza descritos en este capítulo, estándares de experiencia contractualmente definidos, medición compartida del *journey* y estructuras de *accountability* que distribuyan la responsabilidad de manera proporcional al control que cada actor ejerce sobre la experiencia (Schrieck et al., 2022; Arkadan et al., 2024).

Los marcos teóricos analizados convergen en la misma dirección. La SDL de Vargo y Lusch (2004, 2016) establece que el valor es siempre cocreado y que ningún actor puede producirlo de manera unilateral; la implicación es que la responsabilidad sobre la experiencia debe concebirse como distribuida entre todos los actores que contribuyen a ella. Las capacidades dinámicas de Teece et al. (1997) establecen que la ventaja competitiva en entornos de cambio acelerado no reside en la posesión de recursos, sino en la capacidad de integrarlos y recombinarlos; la implicación es que el banco que desarrolla la capacidad de orquestrar su ecosistema construye una ventaja que sus competidores no pueden replicar simplemente copiando sus productos o sus canales.

La banca colombiana llega a este momento desde una posición de fortaleza. El 84 % de las operaciones bancarias se realizan hoy a través de canales digitales; el sector ha invertido más de COP 1,7 billones en tecnología e innovación, y el Decreto 0368 de 2026 convierte la interoperabilidad en una condición estructural del sistema (Asobancaria, 2026). La infraestructura está. La regulación está. Lo que define

la ventaja competitiva a partir de este punto no es la capacidad de conectarse al ecosistema, sino la capacidad de gobernar la experiencia dentro de él.

El banco del futuro resaltarán por cómo orquesta la experiencia, y la diferencia entre un banco que orquesta bien y uno que simplemente cumple con la norma se expresará, con el tiempo, en la misma métrica que ha guiado toda la evolución descrita en este capítulo: la confianza del cliente, su permanencia y su disposición a recomendar. Esas métricas no las produce la tecnología por sí sola; las produce la coherencia de una experiencia que, aunque construida entre muchos actores, el cliente percibe como una sola.

Referencias

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- American Bankers Association. (s.f.). *A guide to service level agreements (SLAs)*. <https://www.aba.com/news-research/analysis-guides/a-guide-to-service-level-agreements-slas>
- Arkadan, F., Macdonald, E. y Wilson, H. (2024). Customer experience orientation: Conceptual model, propositions, and research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(6), 1560-1584. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01031-y>
- Asobancaria. (2023). *Finanzas abiertas: potenciando la experiencia y autonomía del consumidor financiero*. Banca y Economía. Asobancaria.
- Asobancaria. (2026). *La banca tipo Lego: Componibilidad, innovación y experiencia del consumidor financiero*. Dirección de Experiencia de Cliente.
- Colombia. Presidencia de la República. (2026, 19 de enero). *Decreto 30 de 2026. Por el cual se deroga el Decreto 2170 de 2013, por el cual se reconoce una prima especial de servicios para los miembros del Congreso de la República que se posesionen a partir del 20 de julio de 2026*. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Dreyfuss, H. (1955). *Designing for people*. Simon and Schuster.
- EY. (2023). *Why digital, ecosystem-enabled banking transformation is the way forward*. Ernst & Young. https://www.ey.com/en_gl/insights/financial-services/emeia/why-digital-ecosystem-enabled-banking-transformation-is-the-way-forward
- FinTechtris. (2025). *Embedded finance + B2B platforms: The next frontier in fintech*. <https://www.fintechtris.com/blog/embedded-finance-b2b-next-frontier-fintech>
- Gahler, M., Klein, J. y Paul, M. (2023). Customer experience: Conceptualization, measurement, and application in omnichannel environments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70, 103156. <https://doi.org/10.1177/10946705221126590>
- Gomes, L., Flechas, J., Nacsimiento, J., Ferreira, R. y Farago, F. (2026). Ecosystem orchestration work in the digital transformation of ecosystems. *R&D Management*, 56(2), 363-384. <https://doi.org/10.1111/radm.70022>
- Heinonen, K. (2023). Ordinary customer experience: Conceptualization, characterization, and implications. *Psychology & Marketing*, 40(6), 1133-1148. <https://doi.org/10.1002/mar.21830>
- Hensen, M. y Kötting, M. (2022). *From open banking to embedded finance*. Deutsche Bank Research. <https://www.dbresearch.com>
- HubSpot. (2024). *El servicio al cliente en 2024: Atención personalizada en la era de la IA*. HubSpot. <https://knowledge.hubspot.com/hubfs/%5BSPANISH%5D%20>

-%20State%20of%20Service/Copia%20de%20Ebook-Encuesta%20de%20Servicio%20Al%20Cliente%20%281%29.pdf

INSEAD Knowledge. (2025). *How to orchestrate your own business ecosystem*. <https://knowledge.insead.edu/strategy/how-orchestrate-your-own-business-ecosystem>

Jacobides, M., Cennamo, C. y Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

Lemon, K. y Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Lipkin, M. y Heinonen, K. (2022). Customer ecosystems: Exploring how ecosystem actors shape customer experience. *Journal of Services Marketing*, 36(9), 1-17. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2021-0080>

Lorduy, J. (2024, 22 de junio). ¿Qué canales de atención prefieren los clientes colombianos? *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/que-canales-de-atencion-prefieren-los-clientes-colombianos-607305>

MadDevs. (2024). *Fintech: Digital transformation in banking and financial services*. <https://maddevs.io/blog/digital-transformation-in-banking-and-financial-services/>

McKinsey & Company. (2022). *Embedded finance: Who will lead the next payments revolution?* <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/embedded-finance-who-will-lead-the-next-payments-revolution>

Ozili, P. (2022). *Embedded finance: Assessing the benefits, use cases, challenges, and interest over time* (MPRA Paper No. 115775). University Library of Munich. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/115775/>

PwC. (2023a). *Embedded finance: Priorities for ecosystem transformation*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/embedded-finance-ecosystem-transformation.html>

PwC. (2023b). *Managing embedded finance risks*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/managing-embedded-finance-risks.html>

Schrieck, M., Höllig, C. y Wiesche, M. (2022). Governance mechanisms in digital platform ecosystems: Addressing the generativity-control tension. *Communications of the Association for Information Systems*, 51, 906-939. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05137>

ScienceDirect. (2024). Impact of dynamic capabilities on digital transformation and innovation to improve banking performance: A TOE framework study. *Technovation*, 132, 102989. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123187>

- Sklar, M. (2015). *One Little Spark!: Mickey's Ten Commandments and the Road to Imagineering*. Disney Editions.
- Spark. (2024). *Banking as a Service (BaaS)*. <https://www.spark.money/glossary/banking-as-a-service>
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. (2017). *Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles*. University of California. <https://escholarship.org/content/qt9g48z8rv>
- Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Toyota Motor Corporation. (s.f.). *Toyota Production System*. <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>
- Vargo, S. y Akaka, M. (2012). Value co-creation and service systems (re)formation: A service ecosystems view. *Service Science*, 4(3), 207-217. <https://doi.org/10.1287/serv.1120.0019>
- Vargo, S. y Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. y Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. y Lusch, R. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. y Lusch, R. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Vargo, S., Maglio, P. y Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Weretecki, P., Greve, G. y Henseler, J. (2021). Experiential value in multi-actor service ecosystems: Scale development and its relation to inter-customer helping behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 593390. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.593390>

Wharton Initiative on Financial Policy and Regulation. (2024). *A primer on Banking as a Service*. University of Pennsylvania. <https://wifpr.wharton.upenn.edu/blog/a-primer-on-banking-as-a-service/>

ACERCA DE LOS AUTORES

Jonathan Malagón González

Actual presidente de Asobancaria, economista graduado con honores de la Universidad Nacional de Colombia y administrador (*Bachelor of Science in Management*) por la University of London. Posee una sólida formación académica que incluye una Maestría en Administración Pública de Columbia University; un Máster en Finanzas Corporativas y un Máster en Arte Contemporáneo de la Universidad de Barcelona; un Máster en Banca y Mercados Financieros de la Universidad Carlos III de Madrid, y un doctorado (PhD) en Economía de Tilburg University.

En el ámbito profesional, se ha desempeñado como ministro de Vivienda, vicepresidente de Asobancaria, director de Análisis Económico de Fedesarrollo e investigador de ANIF. En el campo académico, ha sido profesor de Columbia University, Visiting Fellow de la Universidad de Harvard y docente en varias universidades de Colombia, consolidando una destacada trayectoria que combina liderazgo en el sector público, experiencia gremial y rigor académico.

Andrés Duque Márquez

Abogado con especialización y maestría en asuntos y políticas internacionales. Se ha desempeñado como abogado de la oficina de asesoría jurídica de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá, diplomático, catedrático, vicedecano de la Escuela de Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Sergio Arboleda y consultor.

Executive Master in Business Administration y máster ejecutivo en Transformación Exponencial (doble titulación) – Westfield Business School y Escuela Internacional de Gerencia (EIG) España.

Ramón Eduardo Guacaneme Pineda

Decano de PRIME Business School. Abogado y doctor (PhD) en Derecho, con competencias jurídicas y una amplia trayectoria académico-administrativa como decano de la escuela de negocios más grande de Colombia. Apasionado por la gamificación aplicada a la educación superior, especialmente en las áreas de finanzas y comercio exterior, es creador de GAMES-CON, evento anual centrado en la gamificación para la educación superior. Se destaca por su liderazgo y su capacidad para conectar con las personas, tanto dentro de las organizaciones como con sus *stakeholders*, promoviendo la gestión, la delegación y el desarrollo de talento. Además, es emprendedor, conferencista y autor de varios libros.

Doctor (PhD) en Derecho, *summa cum laude*, por la Universidad Sergio Arboleda; MBA por Northern Illinois University (NIU); especialista en Derecho Tributario por la Universidad del Rosario, y abogado por la Universidad Nacional de Colombia.

Ha sido profesor de la Universidad de los Andes, la Universidad del Norte, EAFIT, ICESI y la Universidad Tecnológica de Bolívar, entre otras instituciones. Asimismo, se ha desempeñado como consultor internacional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); miembro del Instituto Colombiano de Derecho Aduanero (ICDA) y del Comité Jurídico de FITAC; director para América Latina de los Cursos Regionales de Política Comercial de la Organización Mundial del Comercio (OMC); autor del libro *Estatuto aduanero explicado para estudiantes y empresarios* (4.ª ed.), así como de artículos de investigación y divulgación. También ha sido consultor y asesor del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), la Defensoría del Contribuyente, ProColombia, Innpulsa y Philip Morris Inc., entre otras entidades.

Gabriel Vallejo López

Abogado de la Universidad Externado de Colombia, con estudios de posgrado en Recursos Humanos y Mercadeo en la Universidad de los Andes y en el CESA, y MBA en Dirección de Empresas por el Instituto de Empresa de Madrid (España). Es autor de los libros *Servicio al cliente en un nuevo mundo* (Conecta, 2022), *Las dos caras del servicio* (Conecta, 2020) y *Re-evolución en el servicio* (Conecta, 2018), y coautor de *Servicio con pasión* (Conecta, 2017) y *Un paso adelante* (Conecta, 2017). Ha sido ministro de Estado, director del Departamento para la Prosperidad Social (DPS) y alto ejecutivo de compañías como Noel, Hoteles Royal, Casa Editorial El Tiempo y

HSM México (hoy WOBI). Además, es *coach* certificado en España y ha impartido más de 1500 conferencias en distintos países sobre servicio y experiencia del cliente.

Juan Sebastián León Pérez

Especialista en Gestión de la Innovación y candidato a magíster en la misma área por la Universidad de Buenos Aires, con experiencia en la aplicación de la innovación tecnológica al diseño de servicios financieros. Actualmente se desempeña como líder de Experiencia de Cliente en Asobancaria, donde impulsa proyectos de experiencia del cliente y del usuario, medición de la experiencia, accesibilidad, inclusión financiera y *open finance*. Anteriormente trabajó en el laboratorio de innovación del Grupo Aval, donde participó en la implementación de procesos de transformación digital y en el desarrollo de soluciones digitales centradas en el usuario.

Silvia Arias Ramírez

Economista con énfasis en Administración de Empresas, cuenta con una amplia trayectoria en el ámbito gremial, donde ha gestionado relaciones público-privadas y liderado el desarrollo de clústeres empresariales en Colombia y Latinoamérica. Actualmente dirige la Asociación para la Gestión Estratégica de la Experiencia (AGX), que reúne a organizaciones de la región que han hecho de la experiencia el eje de su estrategia.

Anteriormente lideró el proceso de internacionalización de CNT, que culminó con su venta a una organización chilena, y trabajó con gremios como Colcob y Fedesoft, impulsando iniciativas del Programa de Transformación Productiva del Gobierno nacional. Está certificada en *Customer Experience Management* y cursó el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) del INALDE Business School.

Angélica Prieto Botero

Administradora de Empresas y magíster en Mercadeo, con más de 15 años de experiencia en *branding* y *marketing*, dedicada a construir marcas que conectan con audiencias globales. Actualmente lidera la Gerencia de Estrategia y Conocimiento de la asociación, donde impulsa el desarrollo de contenidos, tendencias e *insights* que fortalecen la industria de la experiencia en Colombia y traducen el conocimiento del sector en herramientas útiles para las empresas afiliadas.

Ha liderado marcas como Arroz Roa y Comapan, y se ha desempeñado como consultora en *branding*, trabajando con marcas nacionales e internacionales de sectores como turismo, logística, medios de pago, moda, salud y construcción, entre otros.

Su enfoque combina estrategia, innovación y experiencia del cliente, con la convicción de que las marcas son mucho más que un logotipo. Acompaña procesos de transformación que integran estrategia, emoción y propósito, dejando huella en cada proyecto.

Sofía Cárdenas Rueda

Economista *cum laude* de la Universidad Militar Nueva Granada y especialista en Gobernanza y Desarrollo Territorial por la Universidad del Rosario, con experiencia en finanzas públicas, innovación social y gestión de proyectos gremiales. Actualmente se desempeña como profesora del programa de Economía de PRIME Business School de la Universidad Sergio Arboleda.

Laura Carolina Cardona Mesa

Ingeniera matemática, con maestría en Finanzas por la Universidad EAFIT y maestría en Ciencias de la Decisión por la London School of Economics and Political Science (Reino Unido). Cuenta con 17 años de trayectoria en Bancolombia, donde ha trabajado en las áreas de auditoría, riesgos y mercado de capitales, y actualmente se desempeña como jefe del Laboratorio de Ciencias del Comportamiento.

Además, desde hace varios años es docente de Finanzas Conductuales en la Universidad EAFIT. Ha sido ponente en congresos y autora de publicaciones en revistas nacionales e internacionales. Es una apasionada de la aplicación de las ciencias del comportamiento, la analítica y las finanzas para contribuir a que las personas construyan vidas más prósperas, saludables y felices.

Yohana Mojica Ramón

Directora de Canales y Experiencia al Cliente, con un máster en Dirección de Marketing Estratégico (Madrid, España), especialización en Mercadeo del CESA e Ingeniería Industrial, además de certificación en Alta Gerencia de la Universidad de los Andes. Cuenta con más de 20 años de experiencia liderando las áreas de *marketing* estratégico y comercial, así como el desarrollo de canales para clientes B2B y B2C, nuevos productos, procesos de transformación organizacional y la incorporación de nuevas tecnologías en alianza con diversos *partners*.

A lo largo de su trayectoria ha orientado su gestión al conocimiento profundo de las necesidades e intereses del cliente como eje de la estrategia, combinando capacidad analítica, un enfoque *data-driven* y la construcción de relaciones con diversos *stakeholders*. Ha participado en procesos de innovación y apertura de nuevos mercados, es *coach* certificada por MEC y se distingue por su capacidad para liderar y desarrollar equipos multigeneracionales e interdisciplinarios, adaptarse a entornos de alta incertidumbre y orientar la gestión al logro de resultados. Está

comprometida con la construcción de país mediante el desarrollo de productos y servicios que generen experiencias memorables para los clientes.

Carolina León Hincapié

Ingeniera industrial, especialista en Gerencia de Proyectos y magíster en Diseño de Productos y Servicios, con más de 10 años de experiencia en el diseño y la optimización de la experiencia de clientes y usuarios en los sectores financiero, aeronáutico y de telecomunicaciones. Ha liderado equipos de alto desempeño orientados al logro de objetivos estratégicos y está comprometida con el desarrollo de culturas centradas en el cliente y en el bienestar del colaborador, como pilares fundamentales para el crecimiento de las organizaciones.

María Antonia Parra Giraldo

Ejecutiva, docente y conferencista especializada en estrategia y experiencia del cliente. Magíster en Administración Financiera y Máster Ejecutivo en Analítica, cuenta con cerca de 20 años de trayectoria impulsando la transformación de la experiencia de clientes y colaboradores, mediante la integración de estrategia, analítica, cultura y desempeño organizacional.

Ha acompañado la evolución de esta disciplina en Colombia desde el liderazgo empresarial, la educación ejecutiva y el desarrollo de conocimiento sectorial, trabajando de la mano con equipos directivos y alta dirección para vincular la experiencia del cliente con el crecimiento, la eficiencia y la generación de valor. Ha sido presidenta del Comité SAC y Experiencia de Asobancaria, profesora de Educación Ejecutiva y Posgrados de la Universidad EAFIT y colidera, junto con el CESA, el diseño del Modelo Integral de Experiencia y Madurez (AGX) de la Asociación Colombiana de la Experiencia. Su trabajo se centra en demostrar cómo la experiencia puede convertirse en un motor de crecimiento, diferenciación y valor para las organizaciones.

Gina Rocío Rodríguez Alejo

Es abogada, especialista en Derecho Comercial, Financiero y Penal, con más de 20 años de experiencia en los sectores público y privado. Cuenta con una sólida trayectoria en la gestión de Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes (PQRS), experiencia del cliente, cumplimiento regulatorio y transformación operativa. Ha liderado equipos y proyectos estratégicos enfocados en la optimización de procesos, la automatización y la implementación de soluciones digitales, impulsando mejoras sostenibles en la eficiencia, la calidad del servicio, la experiencia del cliente y la reputación organizacional. Se distingue por integrar visión jurídica, liderazgo y gestión empresarial para generar valor y resultados en entornos de alta exigencia.

Diana Silva Mojica

Es líder en operaciones, servicio y experiencia del cliente, con más de 22 años de trayectoria en el sector financiero. Ingeniera Industrial, especialista en Finanzas y con estudios en Alta Gerencia, ha liderado operaciones bancarias, áreas de servicio al cliente y equipos especializados de soporte, impulsando iniciativas de transformación organizacional, optimización de procesos y fortalecimiento de la experiencia de los clientes. Su perfil combina visión estratégica, excelencia operativa y capacidad de liderazgo para gestionar entornos de alta complejidad, promoviendo resultados sostenibles, eficiencia operacional y una cultura centrada en el cliente.

Mario Botina Tovar

Es líder en estrategia, innovación y transformación tecnológica, con más de 28 años de experiencia impulsando la evolución de organizaciones de los sectores financiero y de telecomunicaciones. Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones, Magíster en Ingeniería Electrónica y de Computadores y Executive Master en Innovación y Tecnología, ha liderado iniciativas de transformación digital, modernización tecnológica, optimización de procesos y evolución de modelos operativos orientados al cliente.

Es docente universitario y ha participado en programas académicos de la Universidad de los Andes, la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad Nacional de Colombia. Asimismo, es conferencista, investigador y autor de artículos especializados en innovación, transformación digital, tecnología y gestión empresarial. Su trayectoria se caracteriza por la integración de la visión estratégica, el conocimiento académico y la experiencia ejecutiva para generar valor sostenible, fortalecer la competitividad organizacional y promover la convergencia entre negocio, tecnología y experiencia del cliente.

Yuliana Pregonero León

Profesional en Negocios Internacionales, especialista en Gerencia Financiera Internacional y actual líder de Operaciones, Seguridad y Experiencia de la Asociación Bancaria de Colombia (Asobancaria). Su trayectoria se ha centrado en el diseño e implementación de estrategias orientadas a fortalecer la seguridad financiera, la eficiencia operativa y la experiencia del cliente en el ecosistema financiero.

Con más de cuatro años de experiencia en el sector, ha liderado iniciativas de alto impacto en transformación digital, optimización de procesos operativos y ciberseguridad, contribuyendo de manera significativa a la modernización del sistema financiero colombiano.

Este libro fue compuesto en caracteres
Minion a 11 puntos, impreso sobre papel
Bond de 75 gramos y encuadernado con el
método *hot melt* en Bogotá, Colombia.

