



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis del impacto de la utilización de metodologías  
ágiles en la satisfacción de clientes en entidades  
financieras del Perú: El caso de Yape**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Economista

**Shara Carolina Fuentes Quiroz**

Revisor:  
Mgtr. Harry Omar Patrón Torres

Piura, mayo de 2024

## Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Shara Carolina Fuentes Quiroz, egresado del Programa Académico de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 72560119, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

**“Análisis del impacto de la utilización de metodologías ágiles en la satisfacción de clientes en entidades financieras del Perú: El caso de Yape”**

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Economista.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Harry Omar Patrón Torres, identificado con DNI: 07251849

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 24/05/2024.



Firma del autor<sup>1</sup>



Firma del asesor<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

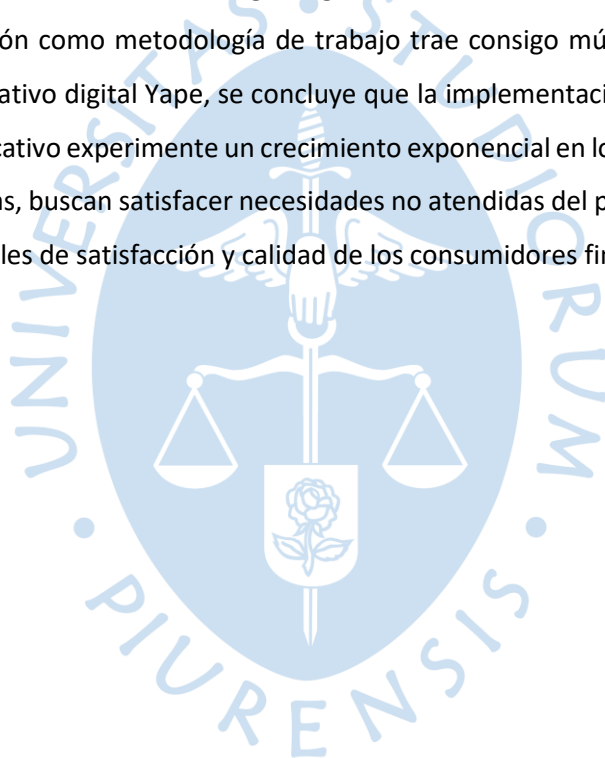
El presente trabajo está dedicado a Miguel, Caty, Lucía, Manuel y Holly,  
que han estado siempre para mí, y me llenan de motivación para  
seguir creciendo profesional y personalmente.



## Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional analiza la aplicación de metodologías ágiles como forma de trabajo en diferentes ámbitos para el caso de entidades pertenecientes al sistema financiero peruano y cómo dicha implementación impacta en la satisfacción de los clientes y su percepción de calidad sobre el servicio ofrecido. Dicho análisis se realiza utilizando la metodología Design Thinking, enfocándose en el caso de la aplicación digital del Banco de Crédito del Perú: Yape. Se utilizó diferentes herramientas para definir los problemas específicos a solucionar, determinar el público objetivo, presentar alternativas de solución, prototipar las alternativas propuestas y realizar un testeo con los usuarios objetivo. La reacción de los usuarios ante la presentación de los prototipos fue positiva y recomendarían la implementación real en la aplicación Yape.

Se concluye que la aplicación de metodologías ágiles en entidades financieras para desarrollo de proyectos o incorporación como metodología de trabajo trae consigo múltiples beneficios. Para el caso específico del aplicativo digital Yape, se concluye que la implementación de metodologías ágiles ha permitido que el aplicativo experimente un crecimiento exponencial en los últimos años. Las nuevas funcionalidades ofrecidas, buscan satisfacer necesidades no atendidas del público objetivo de Yape, lo cual incrementa los niveles de satisfacción y calidad de los consumidores finales.



## Tabla de contenido

Introducción .....	8
Capítulo 1. Informe de experiencia profesional.....	9
1.1    Ernst & Young (EY Perú) .....	9
1.1.1 <i>Aportes y desarrollo de la experiencia profesional</i> .....	9
1.1.2 <i>Análisis de la contribución de la formación académica</i> .....	10
1.2    Banco de Crédito del Perú.....	11
1.2.1 <i>Aportes y desarrollo de la experiencia profesional</i> .....	11
1.2.2 <i>Análisis de la contribución de la formación académica</i> .....	12
Capítulo 2. Análisis del impacto de la utilización de metodologías ágiles en la satisfacción de clientes en entidades financieras del Perú: El caso de Yape .....	13
2.1    Antecedentes y motivación.....	13
2.2    Marco teórico.....	14
2.3    Revisión de literatura .....	15
2.4    Caso de análisis: Yape.....	16
2.5    Análisis sobre la satisfacción del cliente y calidad del servicio de Yape .....	17
2.5.1    Herramienta del árbol .....	17
2.5.2    Encuesta virtual .....	17
2.5.3    Mapa de la persona.....	19
2.5.4    Mapa de la empatía.....	20
2.5.5    Customer journey map.....	20
2.5.6    Presentación de alternativas de solución.....	21
2.5.7    Diseño de soluciones y prototipado.....	23
2.5.8    Testeo de las alternativas de solución .....	27
Conclusiones.....	29
Referencias.....	30

**Lista de tablas**

**Tabla 1** Tabla sobre satisfacción por el servicio brindado por Yape ..... 18



## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Pantalla de acceso a Yape incorporando reconocimiento facial y huella biométrica.....	24
<b>Figura 2</b> Pantallas de Yape para incrementar el monto máximo de transferencias a terceros.....	25
<b>Figura 3</b> Pantallas de Yape para acceder al canal móvil de atención al cliente .....	26



## Introducción

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional consta de dos capítulos. El primer capítulo presenta un informe de experiencia profesional del autor obtenido desde su primera experiencia profesional hasta la actualidad. Asimismo, se describe los aspectos generales de las empresas donde el autor ha laborado, las principales funciones y aportes realizados y la contribución de los cursos recibidos en la carrera de Economía por la Universidad de Piura.

En el segundo capítulo se analiza la utilización de metodologías ágiles en instituciones del sistema financiero peruano, con el fin de identificar los posibles beneficios o desventajas de la incorporación de prácticas ágiles. Asimismo, se profundiza el análisis para el caso específico de Yape: la aplicación digital de pagos desarrollada por el Banco de Crédito del Perú. A través de la aplicación de la metodología Design Thinking, se plantean y establecen soluciones ante los problemas más frecuentes que presentan los usuarios de Yape, inconvenientes que al no ser solucionados impactan de forma negativa en los niveles de satisfacción y calidad de los clientes finales.



## Capítulo 1. Informe de experiencia profesional

En el presente capítulo se realizará una descripción detallada de la experiencia profesional adquirida del autor desde el mes de Julio de 2021 hasta la actualidad en las siguientes instituciones privadas: Ernst & Young y Banco de Crédito del Perú. Se hará una breve descripción de las instituciones, una valoración de la experiencia profesional, los aportes realizados por el autor y finalmente, un análisis de la contribución de la formación académica recibida en la Universidad de Piura.

### 1.1 Ernst & Young (EY Perú)

Ernst & Young es una firma líder mundial que brinda servicios de auditoría financiera, fiscalidad, consultoría, asesoría legal, estrategia y transacciones entre otros servicios profesionales.

Su propósito es construir un mundo que funcione mejor. El conocimiento y la calidad de los servicios que proporcionan ayudan a construir la confianza en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo. Fomentan el liderazgo y el trabajo en equipo para cumplir los objetivos de sus stakeholders. Al hacerlo, desempeñan un papel fundamental en la construcción de un mundo que funcione mejor para los profesionales, los clientes y las comunidades (Ernst & Young, s.f.).

A través de las cuatro líneas de servicio integradas: Auditoría y Finanzas, Consultoría, Estrategia y Transacciones e Impuestos, y su profundo conocimiento del sector, ayudan a los clientes a capitalizar nuevas oportunidades y a evaluar y gestionar el riesgo para lograr un crecimiento responsable. Sus equipos multidisciplinarios de alto rendimiento ayudan a cumplir con los requisitos normativos, a mantener a los inversores informados y a satisfacer las necesidades de los stakeholders (Ernst & Young, s.f.).

#### 1.1.1 Aportes y desarrollo de la experiencia profesional

Durante el periodo de julio de 2021 a agosto de 2022, el autor se desempeñó como asistente de auditoría financiera, dentro del área Assurance Audit Services, donde su principal función fue participar en todo el proceso de auditoría financiera de empresas de diversos sectores económicos como la Universidad Tecnológica del Perú, Ferrovías Central Andia, Cementos Pacasmayo, Entel, Grupo El Rocío, entre otras.

El proceso de auditoría financiera consta de una revisión total de la información financiera y contable de una empresa con la finalidad de emitir un informe de situación financiera donde se valide que la información presentada es coherente, razonable y ha sido elaborada bajo las normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Como principal tarea asignada, el autor se encargó de la revisión, análisis y recálculo de la información financiera proveniente de las cuentas contables y los cuatro estados financieros: estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo y estado de cambios en el patrimonio. Para poder realizar satisfactoriamente dicha tarea, el autor extrajo la información de los sistemas operativos de las empresas como SAP u Oracle o solicitó

dicha información a las áreas de contabilidad y tesorería de las empresas en evaluación. Posteriormente, realizó un trabajo exhaustivo de limpieza, organización y resumen de la data obtenida. Finalmente, se encargó de la elaboración de reportes, informes y papeles de trabajo de diversas cuentas de los estados financieros como: efectivo y equivalente de efectivo; cuentas por cobrar comerciales; inventarios; propiedad, planta y equipo; sobregiros y préstamos bancarios; cuentas por pagar comerciales; entre otras cuentas contables relevantes. Al tratarse de evaluaciones de empresas corporativas, la metodología de análisis utilizada era a través de muestreos estadísticos, proceso donde se selecciona una muestra representativa aleatoria de la población total de cada cuenta contable. Posteriormente, se solicita al cliente los elementos pertenecientes a la muestra para validar la veracidad y correcta emisión de la información presentada. Un ejemplo sería solicitar las facturas electrónicas emitidas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) pertenecientes a la muestra aleatoria para la elaboración del papel de trabajo de ventas e ingresos.

Adicionalmente, el proceso de auditoría financiera también involucra aspectos externos de las compañías, pues busca revisar todos los ámbitos que puedan influir en los resultados financieros. De esta forma, el autor se encargó de realizar informes sobre las políticas de compra y venta de las empresas, gestión de riesgos internos y externos, análisis del sector económico, principales procedimientos productivos, gestión de cartera de proveedores y clientes, gestión de planillas y contratación de personal, procesos legales concluidos y vigentes, entre otros.

Como punto final, una tarea importante asignada a los asistentes de auditoría financiera constaba de visitar físicamente las oficinas, plantas o almacenes de las empresas con el objetivo de conocer a la plana gerencial, al personal, las instalaciones y el estado en el que se encontraban; familiarizarse con los procesos productivos, verificar que se cumplan las políticas de seguridad y salud en el trabajo, y realizar un conteo de inventario.

### **1.1.2 *Análisis de la contribución de la formación académica***

Los cursos de Contabilidad para Economistas y Fundamentos de Finanzas Corporativas contribuyeron a la formación académica necesaria para cumplir satisfactoriamente las funciones del puesto de asistente de auditoría financiera en la firma Ernst & Young. Asimismo, los conocimientos aprendidos en el curso de Informática para Economistas sobre programas informáticos y estadísticos contribuyeron a que el autor los utilice de forma eficiente al momento de realizar la limpieza y consolidación de data, cálculo de ratios y elaboración de informes finales por cada cuenta contable. Los cursos pertenecientes a la rama de Estadística y Econometría permitieron entender la metodología estadística empleada y obtener las muestras aleatorias significativamente representativas de las poblaciones en evaluación. Los cursos correspondientes a las ramas de Microeconomía y Macroeconomía sentaron las bases para poder realizar análisis de sectores económicos, de industrias

y de empresas. Los cursos sobre Lenguaje e Historia ayudaron al autor a mejorar habilidades en redacción, cohesión y coherencia textual, comprensión lectora y orden para plasmar ideas. Finalmente, una firma de auditoría emite informes financieros basados en principios éticos, pues se corrobora la veracidad de la información presentada por las compañías. En ese sentido, la Universidad de Piura ofrece un valor diferenciado, pues destaca por la formación humana íntegra en valores y principios éticos, buscando que sus alumnos y egresados obtengan una formación que les permita ser mejores personas y profesionales.

## **1.2 Banco de Crédito del Perú**

El Banco de Crédito del Perú es la institución bancaria líder en el sistema financiero peruano. Fundada en 1889, inició sus operaciones bajo el nombre de Banco Italiano. Actualmente, cuenta con más de 370 agencias, 1,800 cajeros y 5,600 agentes BCP (Banco de Crédito, s.f.). Pertenece y es el principal activo del holding financiero Credicorp.

Su propósito es transformar los planes en realidad de sus clientes y sus principales aspiraciones son: Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes; ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales y ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú (Banco de Crédito, s.f.).

### **1.2.1 Aportes y desarrollo de la experiencia profesional**

Durante el periodo de agosto de 2022 hasta la actualidad, el autor se desempeña el puesto de analista de negocios II en el área de Banca Empresa en el Banco de Crédito del Perú. El área de Banca Empresa se encarga de atender financieramente a empresas que cumplen los siguientes requisitos:

- Facturación anual entre S/ 30,000,000 y S/ 350,000,000 (nivel de ventas).
- Deuda bancaria mayor a S/ 10,000,000 en el sistema financiero.
- Saldos pasivos mayores a S/ 9,000,000.

Dichas empresas, se encuentran segmentadas en carteras, las cuales se dividen de acuerdo al sector o ubicación geográfica que pertenecen. En el caso del autor, se encuentra asignado a la cartera de empresas de la región Lambayeque, la cual está compuesta por aproximadamente 150 empresas de diversos sectores: agroexportación, distribución de productos de consumo masivo, industria molinera, construcción, transportes, automotriz, educación, importación, entre otros. Cada cartera es administrada por un ejecutivo de negocios, quien se encarga de tomar las decisiones que permitan maximizar la rentabilidad de la cartera, de atender y brindar soporte a cualquier requerimiento presentado, y ser el principal representante del banco de cara a los clientes.

Como analista de negocios, la principal función que realiza el autor consta de evaluar financiamientos crediticos solicitados por los clientes, realizando un análisis sustentado en un enfoque comercial y de riesgos. Para ello, evalúa ratios de rentabilidad, liquidez, apalancamiento, actividad y

cobertura; revisa estados financieros actualizados con un mínimo de tres meses de antigüedad y toma en consideración variables como comportamiento crediticio en el sistema financiero, cobertura a nivel de garantías hipotecarias y mobiliarias, apetito a riesgo del sector y participación de mercado. Entre las operaciones revisadas destacan préstamos de mediano plazo para construcción de plantas productivas, nuevas sucursales, almacenes, compra de locales; operaciones puntuales por campaña de arroz y café; operaciones leasings y leaseback para adquisición de inmuebles, maquinarias y vehículos; emisión de cartas fianzas para proveedores y cartas de crédito de exportación, entre otras.

Asimismo, se encarga de promover la utilización de las líneas de crédito aprobadas de los clientes, dichas líneas pueden ser de capital de trabajo revolvente, financiamiento de ventas o compras, financiamiento de importaciones o exportaciones, derivados financieros, etc. Adicionalmente, se encarga de cotizar las tasas o comisiones asociadas a los financiamientos por desembolsar utilizando un software de cálculo de tasas, el cual toma en consideración variables como el costo de fondeo, la pérdida esperada, el retorno de capital y el spread comercial de la banca.

Finalmente, el autor se encarga de llevar un control del orden administrativo de la cartera, lo cual implica mantener las tasaciones de las garantías hipotecadas a favor del banco actualizadas, las pólizas multirriesgo vigentes, levantar observaciones de auditoría a la brevedad, enviar contratos y solicitudes en físico al archivo central del banco, ingresar las propuestas de revisión de líneas anuales en los periodos establecidos y realizar presentaciones a gerencia con propuestas comerciales y nuevas oportunidades de negocio.

### **1.2.2 *Análisis de la contribución de la formación académica***

Los cursos de Contabilidad para Economistas, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Valorización de Acciones, Instrumentos de Renta Fija y Variable, y Gestión de Portafolios contribuyeron a la formación académica necesaria para cumplir satisfactoriamente las funciones del puesto de analista de negocios II en el Banco de Crédito. Dichos cursos otorgaron las herramientas necesarias para poder realizar análisis de estados y ratios financieros, así como evaluaciones crediticias con un enfoque de riesgos. Los cursos pertenecientes a la rama de Lengua, Persona y Sociedad y los constantes trabajos en equipo permitieron al autor desarrollar habilidades blandas sólidas, lo cual favorece al ámbito comercial que involucra la posición laboral del autor.

## Capítulo 2. Análisis del impacto de la utilización de metodologías ágiles en la satisfacción de clientes en entidades financieras del Perú: El caso de Yape

### 2.1 Antecedentes y motivación

La aplicación de metodologías ágiles en entidades financieras se ha incrementado exponencialmente en los últimos años producto de la necesidad de adaptarse a los constantes cambios del sector financiero. El uso de las diferentes metodologías ágiles permite a las entidades financieras desarrollar productos y servicios innovadores, optimizar recursos económicos y ofrecer metodologías de trabajo especializadas acorde a los requisitos del proyecto en proceso, donde los equipos están conformados por profesionales multidisciplinarios, en un entorno en el cual se recibe constante retroalimentación por los avances presentados, para así asegurar la máxima productividad y calidad del producto o servicio final.

La transformación digital ofrece la oportunidad de brindar productos diferenciados, cubriendo necesidades específicas de los usuarios e incrementando la oferta y disponibilidad de los productos a través de diversas plataformas como servicios por internet, aplicativos móviles, almacenamiento en la nube, entre otros, mejorando la experiencia y satisfacción final de los clientes.

En el Perú, cada vez son más las entidades que se suman al movimiento “ágil”. Una empresa ágil es aquella que está en la capacidad de adaptarse a los cambios con rapidez y dinamismo, desarrollando proyectos con enfoques colaborativos, flexibles y generando valor agregado a todos los procesos de una empresa.

Las empresas que han aprovechado la creciente era de digitalización para insertarse en el sector financiero permanentemente son las famosas fintechs, término procedente de las palabras en inglés finanzas y tecnología. Arner et al. (2015) señala que estas empresas fintech se enfocan en especializarse en productos o servicios financieros y segmentos de clientes muy específicos. Vodanovic (2020) menciona que hoy en día los servicios financieros tecnológicos son ofrecidos por bancos, big-techs o start-ups. Sin embargo, lo distintivo de las fintech es su tendencia a buscar enfoques alternativos para la captación de clientes, centrándose en necesidades específicas no atendidas que incrementen la satisfacción final de los usuarios.

En este contexto es como nace Yape, la aplicación móvil desarrollada por el Banco de Crédito del Perú bajo una metodología de trabajo ágil, con la cual se puede enviar y recibir dinero de manera gratuita las 24 horas del día (Yape, s.f.). Considerada la fintech más importante del Perú, fue creada en el año 2017, contando con un promedio de 9,000 usuarios activos en su lanzamiento. En la actualidad, Yape cuenta con más de 12,000,000 millones de usuarios registrados, siendo la aplicación de billetera digital más exitosa del Perú en los últimos años (América Economía, 2023).

Por tal motivo, la presente investigación tiene como objetivo analizar el impacto de la utilización de metodologías ágiles en la satisfacción final de los clientes, específicamente para el caso

de la aplicación de pagos Yape. Utilizando la metodología de Design Thinking, se plantearán alternativas de solución ante los principales inconvenientes presentados por los usuarios de Yape, se describirán las principales ventajas y desventajas de las soluciones presentadas, se prototiparán y se hará un testeo para conocer las primeras impresiones y el feedback de los usuarios en caso las soluciones se implementarán en el aplicativo Yape.

## 2.2 Marco teórico

Para el desarrollo de la siguiente sección, se ha revisado diversa información y fuentes directamente relacionadas al contenido de investigación.

- **Metodologías ágiles**

Las metodologías ágiles son formas innovadoras de trabajo que permiten dividir proyectos en etapas con la finalidad de realizar ajustes en los procesos y resolver problemas de manera rápida y eficaz. Constituyen estrategias integrales que abarcan ámbitos desde marketing hasta el desarrollo de software, motivando a las organizaciones a planificar priorizando las necesidades del cliente (Salesforce LATAM, 2021).

Existe una gran variedad de metodologías ágiles, inclusive muchas organizaciones optan por combinarlas para potenciar sus procesos diarios, a continuación, se presenta una breve descripción de las metodologías ágiles más utilizadas a nivel mundial:

- **Kanban**

La finalidad de esta metodología es administrar la ejecución de tareas de un proyecto mediante dos pasos esenciales: visualización del trabajo y secuencia de actividades. Esto se realiza fijando límites de tiempo para el trabajo en curso y estableciendo plazos para cada tarea específica. Esta metodología utiliza herramientas visuales, generalmente se trabaja colocando post-it en una pizarra con información de todo el proyecto (Pérez, 2012).

- **Scrum**

Asimismo, Pérez (2012) define a la metodología Scrum como un método de trabajo con un marco adaptativo, colaborativo e iterativo, a través de etapas o ciclos cortos denominados sprints. Con respecto a la organización, el trabajo se realiza mediante equipos autoorganizados y multifuncionales, los cuales carecen de un jefe de proyecto, pues los miembros asumen diversos roles entre ellos: product owner, scrum master, stakeholder y el resto del equipo.

- **Lean Startup**

Esta metodología está diseñada para la creación de emprendimientos, caracterizada por minimizar la inversión de recursos y tiempo. Se distingue por seguir una secuencia cíclica con aprendizajes constantes, lo que implica que no es imprescindible finalizar una fase para continuar con

la siguiente. Esto permite contar con un producto económico y de rápido lanzamiento al mercado (Chinchay y Reyes, 2019).

- **Sistema financiero peruano**

El sistema financiero peruano está conformado por todas las instituciones públicas y privadas que administran los recursos financieros de los diferentes actores económicos del Perú. Este sistema está conformado por instituciones bancarias, cajas rurales, cajas municipales, financieras, entre otros. El ente encargado de la regulación y supervisión de estas entidades es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

- **Fintech**

Las Fintech hacen referencia al modelo de negocio que proporcionan productos, servicios financieros o sus complementos a través del uso intensivo de tecnologías digitales y de la información. A pesar de que las Fintech suelen relacionarse a emprendimientos o startups, también pueden ser desarrolladas por empresas del sector financiero o compañías tecnológicas reconocidas (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], s.f.).

A octubre de 2023, en Perú se han identificado operando 203 empresas fintech, las cuales se clasifican bajo las siguientes categorías: pagos y transferencia, préstamos, crowdfunding, factoring, cambio de divisas, seguros, gestión de finanzas empresariales y personales, entre otros (Ernst & Young, 2023).

### **2.3 Revisión de literatura**

Diversos estudios concluyen que las prácticas ágiles ayudan a las organizaciones a sobresalir en un entorno competitivo y de constantes cambios, brindando herramientas que contribuyen a la adaptabilidad para desarrollar productos de alta calidad y personalizables a las necesidades de los usuarios.

A nivel internacional, Brühl (2022) concluye que la mayoría de las entidades bancarias y fintechs de Alemania incluyen metodologías ágiles en sus procesos, sobre todo para el desarrollo de proyectos tecnológicos de pequeña y mediana escala, mencionando que las fintechs destacan por ser más intensivas y tener mayor experiencia en la aplicación de estas prácticas. Asimismo, concluye que el principal objetivo del despliegue de estos métodos es la aceleración de proyectos, donde adicionalmente las entidades obtienen beneficios como ahorro de recursos económicos, mejor calidad de los productos o servicios finales e incremento de satisfacción por parte de los clientes.

Por otro lado, Quelal et al. (2018) realizan un estudio sobre el uso, utilidad y causas de dejar de utilizar metodologías ágiles en empresas medianas y grandes en Ecuador. Los resultados indican que muchas organizaciones pequeñas, pertenecientes al sector público no presentan inconvenientes al abandonar la utilización de metodologías ágiles, sin embargo, hay un grupo de organizaciones privadas, específicamente entidades pertenecientes al sector bancario que no dejarían de utilizarlas.

Los factores para mantener estas prácticas son la necesidad de controlar los procesos de desarrollo y mantenimiento de software, poder garantizar la satisfacción de los productos en los consumidores y la versatilidad y fácil comprensión de las metodologías ágiles adaptadas al ámbito laboral.

#### **2.4 Caso de análisis: Yape**

Yape es una aplicación digital desarrollada por el Banco de Crédito del Perú en el año 2017. Tiene como principal enfoque brindar al usuario final una plataforma rápida e intuitiva para realizar transacciones financieras las veinticuatro horas del día, sin cargos por operaciones como transferencias de efectivo y pagos de compras o servicios. Hoy en día, Yape ha incluido opciones para realizar operaciones de tipo de cambio y recargas móviles entre sus servicios ofrecidos.

Es relevante mencionar que Yape nace en el Centro de InnovaCXion (propuesta del Banco de Crédito del Perú para dar continuidad a la incorporación de metodologías ágiles propias del sector financiero), como una alternativa de solución para pagos digitales para jóvenes de entre 18 y 35 años, haciendo uso principalmente de números telefónicos y códigos QR.

A través de entrevistas a los miembros de las principales áreas usuarias del Banco de Crédito del Perú, se encontró que las metodologías ágiles aplicadas para el desarrollo de los proyectos son Scrum, Kanban y Lean Startup (esta última en menor medida). Respecto a los beneficios de utilizar metodologías ágiles, los usuarios del banco resaltaron las ventajas visualizadas en el enfoque de los objetivos, la planificación de etapas y tareas, el trabajo a través de entregables puntuales, la transparencia en la comunicación y la retroalimentación grupal constante (Chinchay y Reyes, 2021). Bajo este contexto es como se desarrolló Yape en primera instancia, y esta metodología de trabajo se sigue aplicando para la incorporación de mejoras en la aplicación, crecimiento y cumplimiento de objetivos del squad Yape.

Esta aplicación digital resalta entre todas las plataformas consideradas como “billeteras digitales” por ser la primera fintech en entrar rápidamente a este nuevo mercado tecnológico, modificando su público objetivo inicial y buscando no solo atraer a consumidores de un sector o edad en específico, sino a todos los usuarios posibles (negocios en crecimiento y consolidados, entidades prestadoras de servicios básicos, universidades, consumidores finales, entre otros).

Adicionalmente, en el año 2021, Yape resaltó por integrar el pago de los bonos “Bono Familiar Universal” y “Bono Yanapay”, subsidios otorgados por el estado peruano producto de la pandemia por Covid-19, logrando contribuir con más de un millón de familias en estado de pobreza extrema.

A partir del 2023, Yape ha implementado opciones a préstamos, llegando desembolsar más de mil préstamos diarios. Por otro lado, destaca también la incorporación de “yapepromos”, espacio donde se ofrecen ofertas de descuentos en compras de diferentes establecimientos realizadas con Yape. De esta forma, se puede concluir que Yape presenta una oferta diversa de servicios financieros, con un enfoque en satisfacer las principales necesidades de los usuarios finales.

## **2.5 Análisis sobre la satisfacción del cliente y calidad del servicio de Yape**

A continuación, se aplicará la metodología Design Thinking para realizar un análisis sobre la satisfacción final de los usuarios y la calidad del servicio brindado por Yape. De esta forma, se podrán identificar las deficiencias, problemas y oportunidades de mejora que presenta el aplicativo, y se plantearán y prototiparán posibles soluciones a los inconvenientes encontrados, alineados a incrementar la satisfacción final de los usuarios de Yape.

### **2.5.1 Herramienta del árbol**

Como primer paso de la metodología Design Thinking, definiremos el problema a resolver utilizando la “Herramienta del árbol”, técnica que permite identificar a través de un análisis causa-efecto una problemática a resolver.

- Causa: problemas del aplicativo como demora para el ingreso, falta de soporte técnico, fallas del aplicativo en determinados momentos del día (generalmente madrugada), límite de transferencias muy restrictivo, percepción de poca seguridad en el aplicativo, entre otros.
- Efectos: incapacidad para finalizar transacciones, inconvenientes para pagar compras y servicios, no recibir soporte oportuno ante problemas surgidos, riesgo de vulnerabilidad del aplicativo por posibles hackeos.
- Problema a solucionar: inconvenientes más frecuentes experimentados por los usuarios del aplicativo Yape, los cuales generan insatisfacción y disconformidad por el servicio brindado.

### **2.5.2 Encuesta virtual**

Con el propósito de determinar el público objetivo de la presente investigación, se realizó una encuesta virtual a veintiocho personas que utilizan el aplicativo Yape, con la finalidad de identificar las principales características de los usuarios, apreciación sobre la calidad del servicio brindado, inconvenientes presentados a partir de la experiencia con el aplicativo y mejoras que deberían implementarse para satisfacer las necesidades no cubiertas por Yape.

A continuación, se describen los principales resultados de la encuesta virtual realizada:

- Información sociodemográfica: el 46% de los encuestados presentan un rango de edad entre los 20 a 25 años, el 36% un rango de edad entre los 26 a 31 años y el 18% un rango de edad entre los 31 a 40 años. Por el lado de la zona de residencia de las personas encuestadas, el 36% reside en Lima en distritos como La Molina, Surco, San Borja, San Miguel, entre otros; 36% reside en Piura, 18% reside en Chiclayo y 10% reside en otras ciudades. En cuanto a ocupación de los entrevistados, el 36% son ingenieros o arquitectos, el 28% son economistas, contadores o administradores; 14% son comunicadores, docentes o psicólogos; 11% médicos u odontólogos y 11% presentan otras ocupaciones.

- Sobre la utilización del aplicativo Yape: el 75% de las personas encuestadas utiliza Yape como principal aplicación digital de pagos y servicios financieros, el 21% utiliza Plin como principal aplicación de pagos y el 4% utiliza la banca móvil de diferentes bancos. Asimismo, el 68% de las personas encuestadas utiliza Yape con una frecuencia diaria, 29% con una frecuencia semanal y un 3% con una frecuencia mensual. El 61% utiliza Yape principalmente para compras o servicios y el 39% para transferir dinero a terceros.
- Sobre la satisfacción de los usuarios de Yape: Se les hizo nueve preguntas a las personas encuestadas sobre su nivel de satisfacción (extremadamente satisfecho, satisfecho, neutral, insatisfecho, extremadamente insatisfecho) con respecto a las funcionalidades de Yape, sobre la seguridad y confiabilidad del aplicativo, el rendimiento y la rapidez, la interfaz gráfica y el soporte técnico recibido ante inconvenientes. Los resultados se encuentran en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Tabla sobre satisfacción por el servicio brindado por Yape*

	<b>Extremadamente Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Neutral</b>	<b>Insatisfecho</b>
• ¿Qué tan satisfecho estás con el servicio brindado por Yape?	18%	79%	4%	0%
• Funcionalidad: transferencias a Terceros	50%	46%	4%	0%
• Funcionalidad: pago de Servicios	25%	61%	14%	0%
• Funcionalidad: adelanto de efectivo	18%	46%	36%	0%
• Funcionalidad: recarga de celular	18%	46%	36%	0%
• Funcionalidad: promociones, descuentos	29%	57%	14%	0%
• Seguridad y confiabilidad del aplicativo	29%	64%	4%	4%
• Rendimiento y rapidez del aplicativo	32%	57%	7%	4%
• Gráficas y visuales del aplicativo	36%	54%	11%	0%

*Nota.* Elaboración propia.

- En líneas generales, observamos que las personas encuestadas presentan un nivel de satisfacción entre extremadamente satisfecho, satisfecho y neutral con respecto a las funcionalidades y principales características ofrecidas por Yape. Algunos usuarios se sienten insatisfechos por la seguridad y confiabilidad del aplicativo y por el rendimiento y la rapidez de este. Adicionalmente, se pidió calificar la probabilidad de recomendar la utilización de Yape a otras personas, la calificación promedio que se obtuvo fue de 8.64 (en una escala del 1 al 10).
- Sobre mejoras a implementar en Yape: las personas encuestadas comentan que la velocidad de acceso y rendimiento del aplicativo debe incrementarse, constantemente el aplicativo experimenta caídas en diferentes momentos del día que impiden la utilización del mismo. Adicionalmente, hay disconformidad por el tiempo de durabilidad de la sesión que es muy corto y por el límite máximo permitido (S/ 950.00) para transferencia a terceros. Como punto final, las personas encuestadas comentan que debería incrementarse la seguridad de acceso al aplicativo y que el servicio de soporte técnico ante inconvenientes debería ser más directo y rápido, pues actualmente es mediante un asistente virtual por el canal de Whatsapp.

### **2.5.3 Mapa de la persona**

El mapa de la persona es una herramienta utilizada para delimitar las características demográficas, necesidades, motivaciones y contexto actual del usuario típico que representa las problemáticas que se desea resolver. Para la presente investigación, el usuario típico está representado por un personaje que reúne las principales características de las personas encuestadas.

- Características demográficas y comunidad: Ana Aguirre reside en la ciudad de Piura, Perú. Tiene 28 años y es administradora de empresas de profesión. Labora en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo reconocida en la región, en el área de distribución de consumo minorista. Dicha área se enfoca en la venta directa de productos a establecimiento pequeños y consumidores finales.
- Momento y escenario: en su día a día, Ana tiene que supervisar la venta de productos en los puntos de distribución autorizados, mercados, minimarkets, bodegas, boticas, entre otros establecimientos minoristas. Los medios de pago utilizados son efectivo, tarjetas, transferencias bancarias y a través de Yape o Plin. Ana da seguimiento a KPI's sobre ventas finalizadas, número de clientes por establecimiento, monto de facturación diario, satisfacción de los clientes, entre otros. Se percata que la mayoría de los consumidores finales utilizan Yape como medio de pago, sin embargo, en diversas ocasiones, por fallas en el ingreso al aplicativo, restricción en el monto máximo de transferencias diarias o falta de soporte técnico oportuno, las ventas no llegan a concluirse.

- Necesidades y motivaciones: Ana necesita que Yape implemente nuevas funcionalidades y mejoras en el aplicativo que resuelvan los inconvenientes mencionados. De esta forma, la empresa no perderá potenciales oportunidades de venta y los consumidores finales podrán concluir sus transacciones deseadas.

#### **2.5.4 Mapa de la empatía**

El mapa de la empatía se utiliza para sintetizar los principales pensamientos y acciones del usuario representativo del problema a solucionar. A continuación, se desarrollará el mapa de empatía en seis partes sobre el caso de estudio:

- Piensa: Ana piensa que debe continuar realizando su labor profesional de una forma óptima y eficiente, parte de ello implica encontrar soluciones a los problemas recurrentes encontrados en su ámbito de trabajo.
- Siente: Ana siente preocupación pues los KPI's de ventas presentan una ligera tendencia decreciente, lo que ocasionaría llamadas de atención por parte de sus supervisores.
- Oye: Ana oye reclamos por parte de familiares y amigos cercanos por inconvenientes similares experimentados por sus clientes con respecto a la utilización del aplicativo Yape.
- Dice: Ana dice que buscará alternativas de solución para evitar perder ventas por los inconvenientes presentados con Yape.
- Hace: Ana averigua actualizaciones recientes e implementaciones en camino del aplicativo Yape. Evalúa estrategias para incentivar diferentes medios de pago en los establecimientos minoristas.
- Ve: Ana ve que existen oportunidades de mejora en las funcionalidades y servicio brindando por Yape. Al ser la principal aplicación de pagos del Perú, deberían ejecutarse en el corto plazo.

#### **2.5.5 Customer journey map**

La herramienta customer journey map se utiliza para evidenciar cada una de las etapas, interacciones y reacciones que experimenta un usuario típico ante un producto o servicio específico o soluciones presentadas ante una problemática por resolver.

- Antes: Ana presenta inconvenientes para recuperar las ventas no concluidas por errores con el aplicativo Yape al momento de cancelar los productos en los establecimientos minoristas que supervisa. Indica a los vendedores que ante dichos casos, deben ofrecer al cliente otras alternativas de pago, sin embargo, muchos de ellos no cuentan con efectivo o tarjetas en ese momento. Clientes optan por retirarse al no poder finalizar la transacción.
- Durante: Las soluciones planteadas están alineadas en atender las principales necesidades no cubiertas por parte de los usuarios de Yape. En primer lugar, para facilitar el acceso e incrementar la seguridad y confiabilidad del aplicativo, se implementará el ingreso con

reconocimiento facial y huella biométrica. En segundo lugar, se podrá incrementar el monto máximo de transferencias diarias, donde el cliente podrá establecer el monto máximo deseado de acuerdo a su perfil transaccional. Como punto final, se implementará un canal móvil de atención al cliente, donde se brindará soporte en línea con asesores capacitados ante cualquier inconveniente. Ana se muestra entusiasmada pues soluciones presentadas eliminarían en gran proporción los incidentes de pagos de sus clientes. Pone a prueba las tres nuevas funcionalidades.

- Después: Ana concluye que las soluciones planteadas son efectivas y se ejecutan de manera correcta. Capacita a los vendedores de los establecimientos minoristas sobre su uso. Observa que la satisfacción de los consumidores finales ha incrementado y los KPI's de ventas de la empresa se están recuperando.

### **2.5.6 Presentación de alternativas de solución**

Después de un exhaustivo análisis de la definición del problema y el público objetivo, se proponen tres alternativas de solución del problema a resolver. Se explicarán de forma detallada y se mencionarán las principales ventajas y desventajas que presentan.

Alternativa 1: Ingreso al aplicativo Yape a través de reconocimiento fácil o huella biométrica.

La primera alternativa de solución es la implementación de acceso a la aplicación mediante reconocimiento facial o huella biométrica. De acuerdo a la retroalimentación obtenida a través de la encuesta virtual realizada, diversos usuarios comentan que el acceso a Yape debería ser más rápido y seguro. Actualmente, el ingreso a Yape es mediante una clave de seis dígitos, acceso que presenta riesgo de vulnerabilidad, pues comúnmente los usuarios utilizan claves sencillas de recordar como cumpleaños o números consecutivos.

- Ventajas: La implementación del reconocimiento facial y huella biométrica en aplicaciones digitales contribuye significativamente a fortalecer la seguridad. La utilización de biometría ofrece mayor certeza al verificar la autenticidad del usuario, asegurando que quien intenta acceder a la aplicación corresponde al titular de la cuenta. Reduce la probabilidad de fraude y suplantación de identidad. Además, esta medida simplifica y agiliza el proceso de inicio de sesión, pues proporciona una experiencia al usuario más fluida, eliminando la necesidad de ingresar manualmente credenciales de acceso. Representa un método de autenticación más accesible, contribuye a que personas con discapacidad o de edad avanzada ingresen al aplicativo sin inconvenientes.
- Desventajas: La probabilidad de error del algoritmo de reconocimiento facial y huella biométrica es extremadamente baja. Este alto nivel de precisión se logra al controlar diversos factores, como el posicionamiento e iluminación adecuados, claridad de los rasgos faciales sin obstrucciones, limpieza en los sensores, gestión de colores y fondos, así como calidad de la

cámara y resolución de la imagen. Los usuarios que no cumplan con estos criterios podrían enfrentar dificultades para acceder al aplicativo. Por ejemplo, aquellos usuarios que no dispongan de un teléfono celular compatible con esta tecnología no podrán utilizar la opción de reconocimiento facial o huella biométrica en Yape.

Alternativa 2: Incremento del monto máximo de transferencias permitido diariamente.

La segunda alternativa de solución es poder incrementar el monto máximo establecido para transferir a terceros diariamente. Los usuarios podrán establecer el monto máximo acumulado en el día que desean transferir, de acuerdo a sus necesidades operativas y su perfil transaccional. Se adicionarán cláusulas en los términos y condiciones del aplicativo Yape, donde se decreta que dicha modificación es realizada bajo la responsabilidad del usuario. Esta modificación se validará a través de reconocimiento facial y huella biométrica. Se podrá modificar el monto máximo diario de transferencias de acuerdo a la necesidad del usuario. Para personas naturales el límite será de S/ 10,000.00 y para personas jurídicas será de S/ 30,000.00 por día, alineado al monto máximo permitido para transferencias a terceros del Banco de Crédito del Perú. Monto fue establecido considerando que pequeñas y medianas empresas representan un segmento significativo de transaccionalidad para Yape.

- **Ventajas:** Transferir a terceros es la principal funcionalidad de Yape. Actualmente, el monto máximo permitido es de S/ 500.00 por día, con posibilidad de ampliación a S/ 950.00. Incrementar el monto máximo permitido de transferencias diarias permitirá al usuario concretar un mayor número de transacciones al día e incrementar el volumen por operación ejecutada. Funcionalidad será de gran beneficio para empresas del sector minorista, pues podrán finiquitar ventas utilizando a Yape como medio de pago.
- **Desventajas:** Ante casos de vulnerabilidad del aplicativo por robo de celular o suplantación de identidad, la posible pérdida monetaria se incrementaría. Existen casos de fraude por parte de los usuarios de Yape, donde simulan la plataforma y envían constancias de pago falsificadas, con la finalidad de estafar a quien está ofreciendo un producto o servicio. Para este caso, la pérdida monetaria por fraude también se incrementaría.

Alternativa 3: Implementación de canal móvil de atención al cliente.

La tercera alternativa de solución es implementar un canal de atención a clientes mediante número telefónico para resolución de dudas, consultas o para soporte técnico por inconvenientes del aplicativo. Actualmente, Yape ofrece soporte a través de un centro de ayuda donde mediante módulos de lectura, se explica las principales funcionalidades y herramientas del aplicativo. Asimismo, cuenta con una sección de preguntas frecuentes y cómo resolverlas ante inconvenientes comunes presentados por Yape. Finalmente, cuenta con un canal de atención al cliente por Whatsapp, donde utilizan inteligencia artificial para resolución de consultas y problemas. Por tal motivo, ante la ausencia

de un canal de atención directa a través de asesores capacitados, donde clientes puedan llamar telefónicamente y hacer consultas puntuales, se propone dicha alternativa como tercera solución.

- **Ventajas:** Yape ofrece diversas funcionalidades como transferencias a terceros, pago de servicios, obtener créditos personales, recargar crédito de líneas móviles, realizar operaciones de tipo de cambio, recepción de remesas, descuentos y promociones en diferentes establecimientos, entre otros. Contar con una línea telefónica como canal de atención permitirá a los clientes recibir orientación directa por asesores especializados para realizar diversos tipos de operación, maximizando el uso de todos los servicios ofrecidos por Yape. Adicionalmente, ante inconvenientes con el aplicativo, clientes podrán recibir soporte técnico oportuno y rápido, incrementando los niveles de satisfacción y calidad de los usuarios finales.
- **Desventajas:** Atención por el canal móvil podría saturarse al recibir abundantes llamadas por consultas o inconvenientes. Tiempo de espera del canal móvil se incrementaría, lo que generaría insatisfacción si periodo de espera se dilata en gran medida.

#### **2.5.7 *Diseño de soluciones y prototipado***

Continuando con la metodología Design Thinking, en el presente capítulo se procederá a prototipar las alternativas de solución presentadas.



**Figura 1**

*Pantalla de acceso a Yape incorporando reconocimiento facial y huella biométrica*

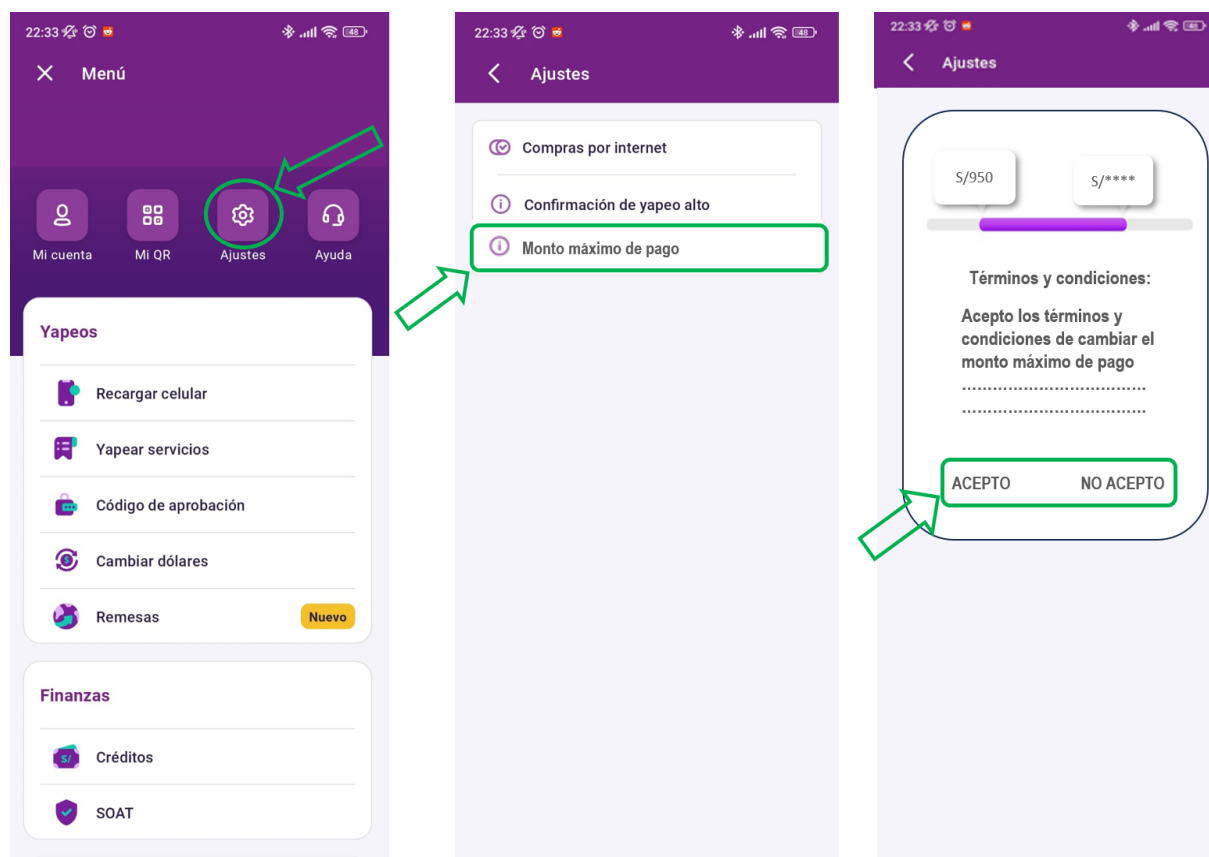


*Nota.* Elaboración propia.

La figura 1 presenta la maqueta de la primera alternativa de solución propuesta. Se observa la pantalla de inicio de sesión del aplicativo Yape, donde se incorporó la funcionalidad de acceso a través de reconocimiento facial y huella biométrica a través de dos botones que se encuentran en la parte central de la pantalla. Solo es necesario presionarlos para iniciar sesión en el aplicativo. Adicionalmente, se mantiene la opción de acceso a través de un código de seis dígitos, para que los usuarios puedan escoger la modalidad de ingreso de su preferencia.

**Figura 2**

*Pantallas de Yape para incrementar el monto máximo de transferencias a terceros*

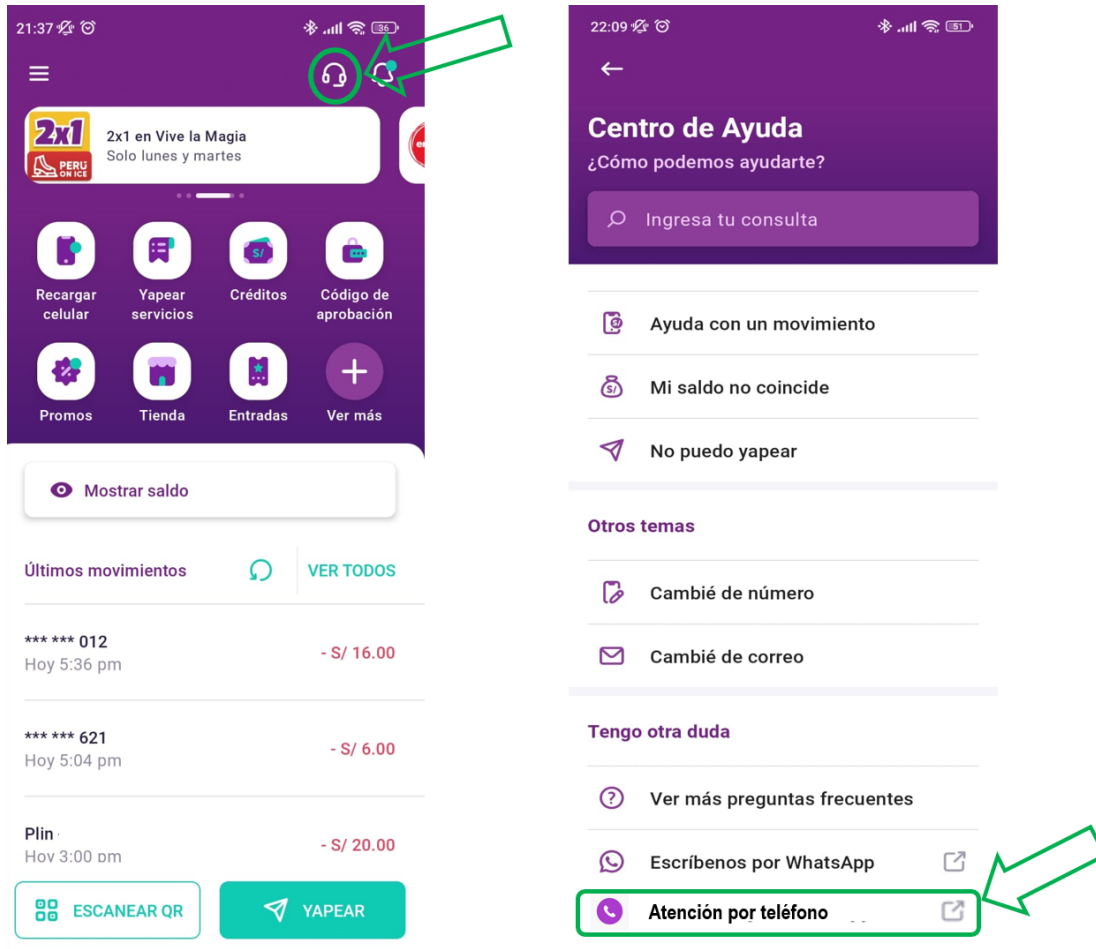


*Nota.* Elaboración propia.

La figura 2 presenta las maquetas de la segunda alternativa de solución, La posibilidad de incrementar el monto máximo permitido para transferir a terceros diariamente. Como primer paso, los usuarios tendrán que dirigirse al menú de Yape y presionar el botón de “Ajustes” en la parte superior de la pantalla. Posteriormente, encontrarán la nueva funcionalidad incorporada en el botón “Monto máximo de pago”. Al presionarlo, los dirigirá a una tercera pantalla donde podrán establecer el monto máximo de transferencias diarias requerido. Adicionalmente, en dicha pantalla aparecerán los términos y condiciones legales que implican esta modificación, donde tendrán que presionar el botón “Aceptar” para concluir con el cambio de forma exitosa. Por seguridad, la operación se validará con reconocimiento facial, huella biométrica o código de acceso de 6 dígitos. Adicionalmente, se enviará un correo electrónico de aviso al usuario por el procedimiento realizado. Es importante recalcar que para personas naturales el límite máximo permitido será de S/ 10,000.00 y para personas jurídicas será de S/ 30,000.00 por día.

Figura 3

*Pantallas de Yape para acceder al canal móvil de atención al cliente*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 3 presenta las maquetas de la tercera alternativa de solución propuesta, la implementación de un canal de atención a clientes mediante un número telefónico para resolución de dudas, consultas o para soporte técnico por inconvenientes del aplicativo. En la pantalla principal de Yape, los usuarios tendrán que presionar el botón de ayuda remarcado en la esquina superior derecha. Dicho botón los dirigirá al “Centro de Ayuda”, la sección de soporte ante inconvenientes de Yape. En la parte inferior de la pantalla encontrarán el botón del nuevo canal de atención vía telefónica, al presionarlo se iniciará una llamada telefónica con el asesor especializado. El canal de atención por Whatsapp y la sección de preguntas frecuentes se mantienen, para que los usuarios escojan la herramienta de soporte de su preferencia.

### 2.5.8 *Testeo de las alternativas de solución*

Para el testeo de los prototipos de las tres alternativas de solución planteadas, se utilizó la herramienta matriz de feedback, la cual permite recolectar primeras impresiones de los usuarios que han intervenido en el proceso de validación y testeo de una solución. De esta forma, se realizó una presentación previa de los prototipos a un grupo reducido de las personas encuestadas virtualmente, y se desarrolló a modo de entrevista la matriz de feedback. A continuación, se presentan los comentarios obtenidos.

- Cosas que más le agradan al usuario: sobre el reconocimiento facial y la huella biométrica, los usuarios comentan que les agrada la posibilidad de ahorrar tiempo a la hora ingresar a Yape, la facilidad de acceso al no tener que recordar códigos de 6 dígitos y el incremento de la seguridad en el aplicativo. Sobre el canal de atención telefónico al cliente, les agrada la atención personalizada y oportuna que recibirían ante problemas y la asesoría directa para utilizar funcionalidades no tan comunes como solicitar créditos personales. Sobre incrementar el monto máximo de transferencias diarias, les agrada la posibilidad de realizar mayores operaciones por día, ejecutar transferencias monetarias por importes más altos, lo que generaría mayor fluidez en cualquier tipo de negocios.
- Críticas constructivas que suman y aportan valor al resultado final: sobre el reconocimiento facial y la huella biométrica e incrementar el monto de transferencias máximo permitido, los usuarios comentan que se debe establecer correctos parámetros de seguridad para la implementación de estas funcionalidades pues el riesgo de robo o fraude siempre está presente. Sobre el canal de atención telefónico al cliente, comentan que el servicio ofrecido debe ser rápido y concreto, sin presentar periodos de espera extensos por atención como los call centers de atención al cliente de muchos establecimientos.
- Preguntas que surgen durante el proceso: sobre el reconocimiento facial y la huella biométrica, los usuarios preguntan cuál sería la cantidad de ingresos fallidos que podrían tener y cuál sería el proceso para restaurar el ingreso ante un bloqueo por intentos fallidos. Sobre el canal de atención telefónico al cliente, cuál sería el horario de atención y si las llamadas realizadas tienen algún costo. Sobre incrementar el monto máximo de transferencias diarias, consultan cuántas veces podrían modificarse el monto máximo establecido y si existe algún límite extraordinario determinado por Yape para transferencias diarias.
- Nuevas ideas que hayan surgido de la original: sobre el reconocimiento facial y la huella biométrica, los usuarios proponen explorar la posibilidad de poder validar operaciones por importes significativos con estas herramientas. Sobre el canal de atención telefónico al cliente, los usuarios proponen también implementar módulos de atención al cliente presenciales en

diversas agencias del Banco de Crédito del Perú. Sobre incrementar el monto máximo de transferencias diarias, comentan la posibilidad de vincular Yape con los servicios de pago Apple Pay o Google Pay y explorar la idea de implementar cajeros automáticos de Yape.



## Conclusiones

En el presente trabajo, a través de la aplicación de la metodología Design Thinking, se establecen tres soluciones ante los problemas más frecuentes que presentan los usuarios de Yape, inconvenientes que al no ser solucionados impactan de forma negativa en los niveles de satisfacción y calidad de los clientes finales. Los resultados indican que implementar estas soluciones (reconocimiento fácil y huella biométrica para el ingreso a Yape, canal de atención telefónico para atención de clientes e incrementar el monto máximo de transferencias diarias permitido) impactarían de forma positiva en la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio brindado.

La aplicación digital Yape es un claro ejemplo de éxito de desarrollo de producto a través de metodologías ágiles. Hoy en día, Yape ha incorporado diversas funcionalidades distintas al core principal de su negocio como: operaciones de tipo de cambio, recepción de remesas, descuentos en establecimientos, entre otros. Este hecho amplía y potencia las posibilidades de crecimiento y desarrollo de Yape, enfocándose en las necesidades de su público objetivo y su nivel satisfacción.



## Referencias

- América Economía (2023, 1 de agosto). Yape, la billetera digital del BCP de Perú, inicia operaciones Bolivia. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/yape-la-billetera-digital-del-bcp-de-peru-inicia-operaciones-en-bolivia>
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of Fintech: A new post-crisis paradigm. *Geo. J. Int'l L.*, 47, 1271.
- BBVA (2018, 04 de abril). Metodologías 'agile': compartiendo conocimiento entre empresas peruanas. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/innovacion/metodologiasagilecompartiendoconocimientoempresas-peruanas>
- BCP (2024, 02 de enero). Sobre nosotros, historia, propósito, principios. Recuperado de <https://www.viabcp.com/nosotros>
- Brühl, V. (2022). Agile methods in the German banking sector: some evidence on expectations, experiences and success factors. *Journal of Business Economics*, 92(8), 1337-1372.
- EY (2020, 02 de enero). Guía fintech Perú 2020/202. Recuperado de <https://www.peruweek.pe/wpcontent/uploads/2020/12/ey-law-guiafintech-peru.pdf>
- EY (2023, 02 de enero). Constructores de un mejor mundo de negocios. Nuestro propósito, nuestra fuerza. Recuperado de [laboral https://www.ey.com/es\\_pe/about-us#our-purpose](https://www.ey.com/es_pe/about-us#our-purpose)
- Pérez Pérez, M. J. (2012). Guía comparativa de Metodologías ágiles.
- ¿Qué es YAPE?. (s. f.). YAPE. Recuperado de <https://www.yape.com.pe/preguntas-frecuentes/crear-tu-cuenta-yape/15--que-es-yape>
- Quelal, R. E., Villavicencio, M., & Mendoza, L. E. (2018, June). A survey of agile software development methodologies in Ecuador. In 2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) (pp. 1-6). IEEE.
- Salesforce LATAM (2021, 22 de diciembre). Metodologías ágiles. Recuperado de <https://www.salesforce.com/mx/blog/que-son-metodologias-agiles/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s. f.). Beneficios y necesidades de las Fintech: Consideraciones para su regulación en el sistema financiero peruano. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/36?title=Beneficios%20y%20necesidades%20de%20las%20Fintech:%20Consideraciones%20para%20su%20regulaci%C3%B3n%20en%20el%20sistema%20financiero%20peruano.>