



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Mejora del proceso de cuenta de ahorros y préstamos
personales con metodologías ágiles**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Carmen Anabella Vite Chujutalli

Revisor(es):
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Lima, febrero de 2020

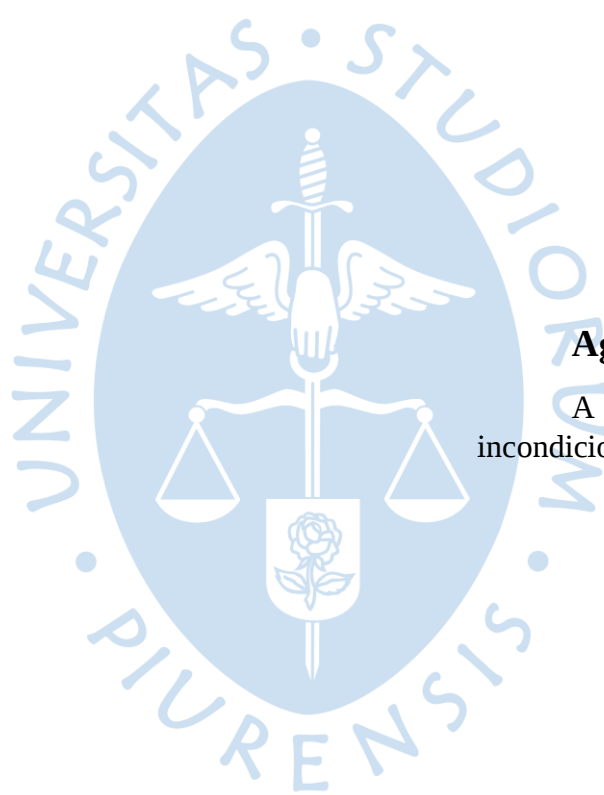




Dedicatoria

A mi hermano, mi ángel de la guarda





Agradecimiento

A mis padres por su apoyo
incondicional



Resumen Analítico-Informativo

Mejora del proceso de cuenta de ahorros y préstamo personal con metodologías ágiles

Vite Chujutalli, Carmen Anabella

Revisor(es): **Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate**

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Título de Licenciada en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima, Febrero de 2020

Palabras claves: Metodologías ágiles/digitalización/cuenta de ahorros/préstamo personal/experiencia del cliente

Introducción: El presente trabajo tiene como propósito principal detallar la mejora de los procesos de los productos financieros de cuenta de ahorros y préstamo personal pre aprobado del Banco Pichincha del Perú con metodologías ágiles.

Resultados: Como parte del proceso se utilizó la metodología *Design Thinking*, así como el marco de trabajo ágil de *Scrum*. Gracias a estas herramientas, se determinó usar como parte del proceso de adquisición de productos financieros la firma digital. Esto ha permitido una reducción del 50% en los tiempos de atención, así como un índice de satisfacción del cliente del 98%.

Conclusiones: Para aplicar metodologías ágiles es necesario cambiar de mentalidad, puesto que el mundo se encuentra en constante transformación. Con este cambio de mentalidad, la información fluirá mejor y más rápidamente. Asimismo, es importante tener en cuenta la voz del cliente dentro del diseño de cada uno de los procesos.

Fecha de elaboración del resumen: Febrero de 2020

Analytical-Informative Summary

Improvement in the process of savings and personal loans accounts with agile methodologies **Vite Chujutalli, Carmen Anabella**

Revisor(es): **Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate**

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Título de Licenciada en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lima, Febrero de 2020

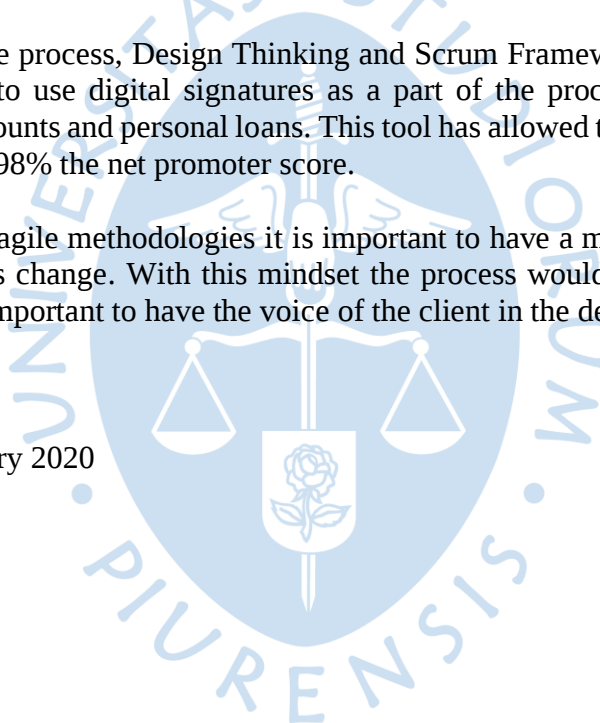
Keywords: Agile methodology/digitalization/savings accounts/personal loan/customer experience

Introduction: The purpose of this investigation is to show the improvement in the process of savings accounts and personal loan at Banco Pichincha del Perú with agile methodologies.

Results: As a part of the process, Design Thinking and Scrum Framework were used. Thanks to this it was determined to use digital signatures as a part of the process of acquiring financial products like saving accounts and personal loans. This tool has allowed to reduce the attention time by 50% and increase in 98% the net promoter score.

Conclusions: To apply agile methodologies it is important to have a mindset change because the world is in a continuous change. With this mindset the process would be better and easier than now. Finally, it is also important to have the voice of the client in the design of the process.

Summary date: February 2020



Prefacio

En la actualidad, los cambios llegan en menos tiempo que en el pasado, estamos hablando de tres o cuatro meses. Por tal razón, la conexión de los cambios tecnológicos y culturales alrededor del mundo es mucho más estrecha.

Además, las industrias se enfrentan a un consumidor que cada vez posee más información y desea que los productos y servicios se ajusten de mejor manera a sus necesidades; es decir, hoy se tiene a un consumidor más exigente.

En ese sentido, *Design Thinking* nos ayuda a diseñar productos y servicios desde los requerimientos del cliente, puesto que se lo tiene como centro de todo desarrollo al cliente.

En el caso de *Scrum*, este es un marco ágil de trabajo que proporciona eventos y herramientas que nos ayudan a organizar el desarrollo de proyectos que incrementen valor a la empresa.

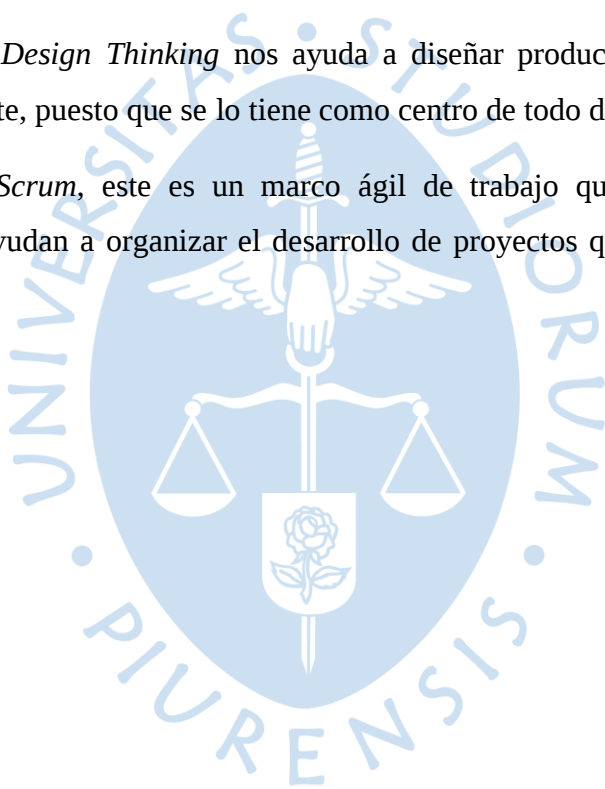




Tabla de contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1 Ubicación	4
1.1.2 Actividad	4
1.1.3 Misión y Visión	5
1.1.4 Organigrama.....	5
1.2 Descripción general de experiencia profesional	7
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	7
1.2.2 Propósito de puesto.....	8
1.2.3 Proceso de objeto del informe	8
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	9
2. Capítulo 2	11
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional	11
2.1.1 Definición de metodologías ágiles.....	11
2.1.2 Definición de <i>Design Thinking</i>	12
2.1.3 Definición de <i>Scrum</i>	13
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	14
3. Capítulo 3	17
3.1 Aportes.....	17
3.2 Desarrollo de experiencias	17
Conclusiones.....	19
Recomendaciones.....	21
Referencias Bibliográficas 	23
Anexos.....	25



Índice de Figuras

Figura 1.....	6
Figura 2.....	13





Índice de Cuadros

Cuadro 1.....	9
---------------	---





Índice de Cuadros

Cuadro 1.....9





Índice de Tablas

Tabla 1.....	10
--------------	----



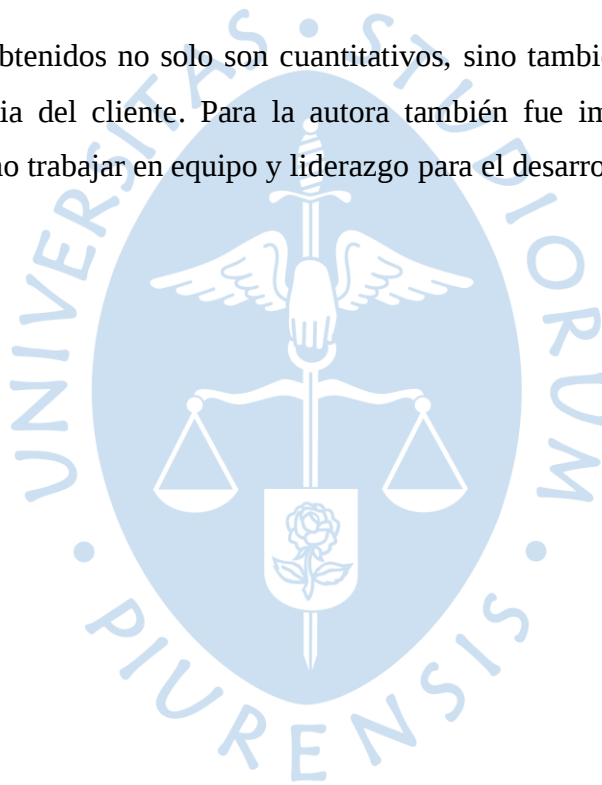


Introducción

La mejora continua de procesos es una parte importante en las empresas, puesto que en los procesos rápidos y amigables se encuentran ventajas frente al cliente final, teniendo en cuenta que se tiene clientes cada vez más apresurados por adquirir productos.

El siguiente trabajo muestra el desarrollo de la mejora de los procesos de adquisición de cuentas de ahorros y colocación de préstamo personal pre aprobado a través de *Design Thinking* y *Scrum*.

Los resultados obtenidos no solo son cuantitativos, sino también cualitativos como es la mejora de la experiencia del cliente. Para la autora también fue importante el desarrollo de habilidades blandas como trabajar en equipo y liderazgo para el desarrollo del proyecto.





Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

Banco Pichincha del Perú S.A. (en adelante la empresa) es un banco múltiple orientado a los negocios de empresas, microfinanzas y personas naturales, y cuenta con respaldo patrimonial del Grupo Pichincha de Ecuador (Class & Asociados S.A., 2019).

La empresa fue constituida originalmente bajo el nombre de Financiera y Promotora de la Construcción S.A. por escritura pública el 24 de julio de 1964. En noviembre del 1986 se constituye como Banco Financiero del Perú, modificando sus estatutos.

En el año 1994, la empresa ingresó al accionariado del Banco Pichincha C.A. (Ecuador) puesto que, por los aportes de capital realizados, se convirtieron en los accionistas mayoritarios de la institución.

Hacia el año 2001, se adquirió la cartera de NBK Bank, que contribuía al crecimiento de las líneas de negocio y consolidaba el crecimiento de la empresa. En el año 2009, como parte de la estrategia de consolidar presencia y cobertura a nivel nacional, la empresa estableció una alianza con la tienda de electrodomésticos CARSA, y de esta manera se amplió la red de oficinas a nivel nacional.

La empresa, en el año 2011, adquirió el 100% del accionariado de Amerika Financiera S.A., empresa que se dedicaba exclusivamente a operaciones de arrendamiento financiero.

En el año 2018, por resolución SBS N° 3261-2018, se aprobó la modificación parcial del estatuto social, cambiando la denominación social del Banco Financiero del Perú a Banco Pichincha o Banco Pichincha del Perú

En la actualidad, la empresa se dedica a la intermediación financiera, es decir, de la captación de ahorros y colocación de créditos dirigido a segmentos de banca emprendedora, banca empresa y banca personas. La empresa desarrolla sus actividades a través de su sede principal y de 65 oficinas, de las cuales 34 están ubicadas en Lima y en el Callao, y 31 en provincias.

De acuerdo con el informe de Class & Asociados S.A (2019) “Banco Pichincha al 30 de junio del 2019, participa con el 2.83% de las colocaciones directas y con 2.58% de los depósitos del público, ocupando la séptima posición en ambos rubros en el sistema bancario”.

1.1.1 Ubicación

La empresa tiene como dirección fiscal Av. Ricardo Palma 278, Miraflores, Lima; sin embargo, cuenta con 57 agencias a lo largo del país, así como establecimientos CARSA donde también se pueden realizar operaciones bancarias. La autora labora actualmente en la sede de la Av. Larco 1232.

1.1.2 Actividad

La empresa se dedica a la captación de ahorros y colocación de créditos, puesto que es un banco múltiple orientado a negocios de empresas, microfinanzas y personas naturales.

De acuerdo con las palabras del gerente general, Julio Malo (2018), el Banco Pichincha cambió su estrategia puesto que no operan alrededor de productos sino de segmentos.

En línea con el cambio de estrategia se creó la vicepresidencia de tecnología, puesto que la cuarta revolución industrial (Schwab, 2016) está cambiando la manera en la que el mundo funciona y, por lo tanto, la tecnología se encuentra cambiando la manera cómo se vive, trabaja y relaciona.

Por esta razón, la vicepresidencia de tecnología se encuentra desarrollando proyectos para conectar con los clientes a través de canales digitales y los cambios de *mindset*¹.

¹ El *mindset* o mentalidad es una teoría que sostiene que el ser humano puede tener dos tipos de mentalidades: fija o de crecimiento; y se basan en la forma de enfrentarse a un reto (Dweck, 2006)

1.1.3 Misión y Visión

Misión:

“Impulsar el crecimiento sostenible de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y del país” (Pichincha, 2020).

Visión:

“Ser el Banco líder en ofrecer soluciones financieras a nuestro mercado objetivo, brindando calidad de servicio, eficiencia y oportunidad” (Pichincha, 2020).

1.1.4 Organigrama

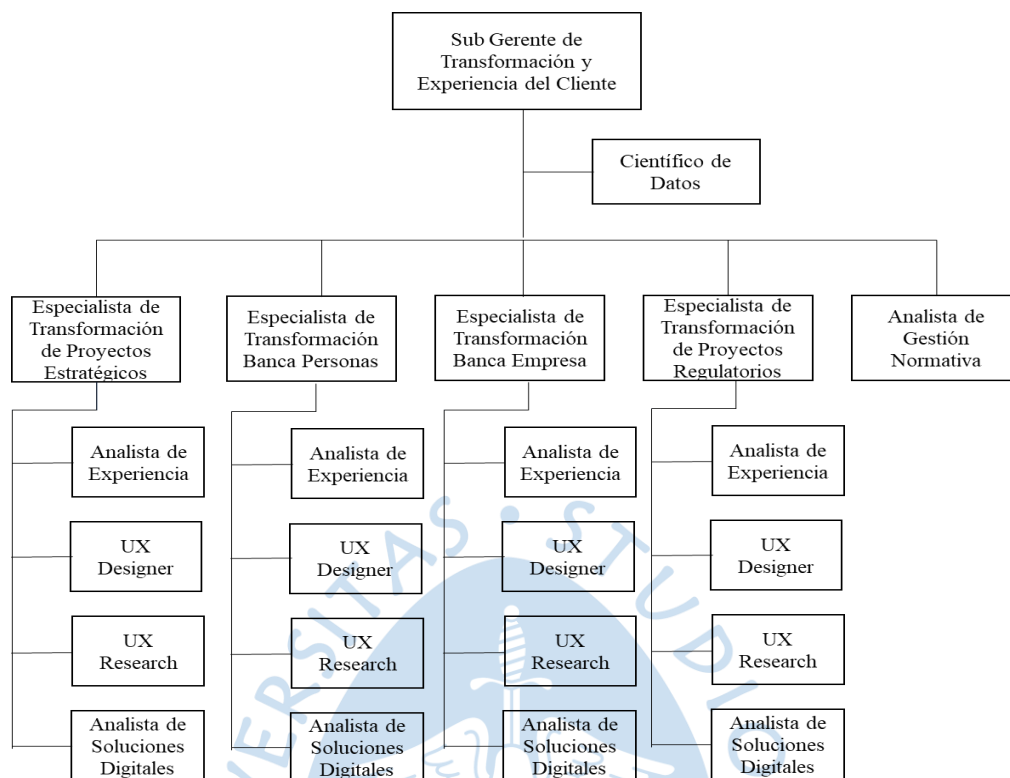
La empresa posee un organigrama institucional tal como se muestra en el anexo 1.

En este apartado, se presenta el organigrama de la Sub-Gerencia de Transformación y Experiencia del cliente, donde los equipos trabajan bajo metodologías ágiles.

El área se encuentra dividido en cuatro *squads*², donde la autora desempeña el cargo de analista de experiencia senior.

Figura 1. Organigrama de la Sub Gerencia de Transformación y Experiencia

² Un *squad* es un grupo multifuncional y autoorganizado de ocho personas como máximo, que trabajan juntas con un objetivo definido (Roche, 2020)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

1.2 Descripción general de experiencia profesional

En el año 2018, cuando se decidió cambiar el nombre de la empresa, también se decidió crear la vicepresidencia de tecnología para alinearse con el mercado y los canales digitales que se le ofrecen a los clientes para poder realizar sus operaciones. El área de innovación de la empresa empezó con cuatro personas que iniciaron el proceso de investigación de cada uno de los procesos del banco, teniendo como meta lograr eficiencias en el banco y mejorar la oferta de valor para el cliente.

A comienzos del 2019, la empresa creó el área de transformación, innovación y experiencia del cliente, la cual se encuentra en la vicepresidencia de tecnología, y trabaja los proyectos de mejora con metodologías ágiles.

El área se encuentra dividida en cuatro mesas de trabajo multidisciplinarias. Cada equipo de trabajo está conformado hasta por seis personas, siendo la característica principal de los equipos la autoorganización.

El primer proyecto que se desarrolló dentro del área fue rediseñar el proceso de apertura de cuentas y colocación de crédito personal pre-aprobado.

La responsabilidad de la autora en este proyecto, llamado Chasqui, fue obtener los procesos actuales y proponer, en equipo, un nuevo flujo de acuerdo con las investigaciones realizadas con respecto a la experiencia del cliente. (Ver Anexo 2 y 3)

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

La autora desarrolla actividades en la empresa desde el 2017. En la empresa empezó labores como asistente de negocios de banca empresa, luego tuvo el cargo de funcionaria de negocios.

En la actualidad desempeña el cargo de analista de experiencia senior en el área de transformación, innovación y experiencia del cliente, donde las principales funciones se detallan a continuación:

- Levantar los flujos actuales de los distintos procesos
- Identificar los puntos de dolor de los procesos
- Generar reuniones con las áreas de impacto de los cambios de los procesos
- Presentar avances y/o reportes de seguimiento de los procesos

1.2.2 Propósito de puesto

El objetivo principal del puesto es obtener los flujos actuales de los procesos de la banca y proponer mejoras de este, teniendo en cuenta las necesidades y deseos del cliente, que se pueden reflejar gracias a diferentes herramientas de investigación como observaciones conceptuales, entrevistas a profundidad, sesiones de co-creación, entre otros.

El reto más importante que enfrentó la autora dentro del puesto fue aprender a trabajar con metodologías ágiles como *Design Thinking*, y con el marco ágil de trabajo *Scrum*; además, que el área donde desempeña labores la autora es la encargada de evangelizar el uso de metodologías ágiles dentro de la organización.

1.2.3 Proceso de objeto del informe

El presente informe se enfocará en dos procesos del segmento de banca personas: Cuenta de Ahorros y Préstamo Personal Pre-Aprobado. Este se centrará en que los procesos empiecen y terminen de manera digital.

En cuanto a las cuentas de ahorros, se trata de uno de los productos más importantes dentro de la captación de fondos, además de ser uno de los más competitivos del sistema bancario, ya que brinda tasas entre 4% y 4.6% para los ahorristas.

Por su parte, el préstamo personal es el producto más importante dentro de la cartera de productos de colocación de créditos o activos. Los préstamos personales se dividen en dos subtipos: préstamos personales pre-aprobados y préstamos personales tradicionales.

La principal diferencia entre ambos productos es que el crédito pre-aprobado tiene una lista de clientes que cumplen con las condiciones puestas por la empresa. Por el contrario, en el préstamo personal tradicional, el cliente debe atravesar una evaluación crediticia para brindarle el crédito.

El préstamo pre-aprobado representa el 98% de las colocaciones de créditos personales, y el préstamo tradicional, el 2%.

1.2.4 Resultados concretos logrados

La autora inició labores en el área en junio del 2019 y tenía como objetivo rediseñar los procesos anteriormente mencionados, teniendo como principales indicadores de gestión la reducción de tiempo en la atención del cliente e incremento del nivel de satisfacción del cliente interno y externo, además de la puesta en marcha de un gestor de contenidos para la información digital.

Para poder medir la satisfacción del cliente, se utilizaron dos indicadores: el INS (índice de nivel de satisfacción) para entender cuán satisfecho se encuentra con el servicio brindado, y la CES (calificación del esfuerzo del cliente) para evaluar el “nivel de dificultad que tiene un usuario en su interacción con la empresa” (Molera, 2019).

Cuadro 1. Datos generales del Piloto Chasqui del 18 de noviembre al 22 de enero

Descripción	Cantidad
Número de Oficinas	4
Contratos Digitales	121

Fuente: Elaboración Banco Pichincha – Equipo experiencia del cliente

Tabla 1. Indicadores Piloto Chasqui del 18 de noviembre al 22 de enero

Concepto	Antes	Meta	Después
Firma de documento	7 min	3 min	1 min 23 seg
Repositorio virtual		100%	100%
Tiempo de atención plataforma	25 min	12 min	7 min 5 seg
INS	88%	93%	97.9%
CES	98%	100%	95.6%

Fuente: Elaboración Banco Pichincha – Equipo experiencia del cliente

Como puede observarse, se ha logrado una disminución del tiempo de atención en la plataforma y el 100% de los documentos emitidos se encuentran en el repositorio digital, cuando antes los documentos solo se guardaban de manera física.

En el caso del INS, se puede verificar un incremento de dicho índice, ya que los clientes comentan que el proceso es más rápido, sencillo y no existe documentación física.

Por otro lado, el indicador CES aún no logra el porcentaje deseado debido a que el cliente todavía considera el proceso “moderadamente fácil”. Este resultado, se da porque se ha tenido complicaciones con el desarrollo del *software*, que aún se encuentra en construcción, así como la facilidad de uso de la herramienta.

2. Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

En el capítulo anterior, se mencionó que la estrategia del banco fue operar alrededor de segmentos. En ese sentido, se busca una nueva manera de trabajar proyectos, para entregar valor al cliente final en el menor tiempo posible con un enfoque en el cliente interno y externo, recurriendo a la utilización de metodologías ágiles.

La gestión de metodologías ágiles responde a la dinamización de los mercados, ya que antes las grandes empresas se demoraban años desarrollando un producto o servicio, que luego podría significar pérdida de recursos.

En la actualidad, gracias a las metodologías ágiles, se adapta el proceso de acuerdo con la evolución y requerimientos del entorno.

2.1.1 Definición de metodologías ágiles

Las metodologías ágiles nacen a partir de la necesidad de entregar un *software* en funcionamiento básico en el menor tiempo posible e ir mejorando su usabilidad en cada iteración del proyecto.

De acuerdo con Cervone (2010), los proyectos ágiles cuentan con dos conceptos principales. El primero es que el riesgo se minimiza enfocándose en pequeñas iteraciones con entregables definidos, y el segundo es la comunicación fluida con el equipo de trabajo en lugar de tener documentación excesiva del proyecto. (Traducción propia)

De acuerdo con Beck y otros (2001), para que un proyecto se considere ágil debe ajustarse a los cuatro valores dispuestos en el manifiesto ágil:

1. Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.

2. *Software* funcionando sobre documentación exhaustiva.
3. Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
4. Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

No obstante, para Durán (2018), los valores definidos en el manifiesto ágil tienen como pilar fundamental un cambio de mentalidad y una transformación cultural.

2.1.2 Definición de *Design Thinking*

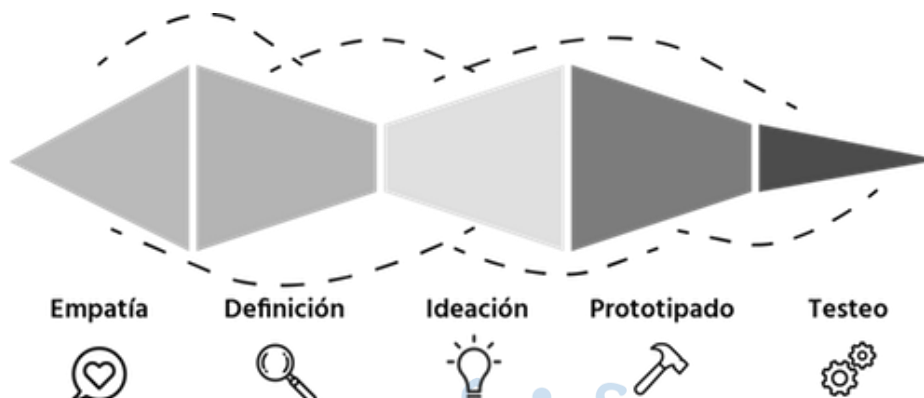
Design Thinking para IDEO (2020) es un método que se centra en las necesidades reales de los clientes o usuarios, y cómo generar ideas innovadoras para poder entender y solucionar las necesidades reales de los individuos. Antes de diseñar una solución es importante preguntarse: ¿Cuál es la necesidad real detrás del problema?

IDEO (2020) agrega la importancia de convertir los problemas en preguntas, ya que ayuda al diseñador de la idea a ser empático con la necesidad del cliente.

Por lo que se refiere a la empatía, es uno de los pilares de la metodología. Los pilares de la metodología son tres: ideación, experimentación y empatía, como se mencionó anteriormente.

Para concluir, las etapas del *Design Thinking* son las siguientes:

Figura 2. Proceso de *Design Thinking*



Fuente: Elaboración *Design Thinking* en Español (2020)

2.1.3 Definición de *Scrum*

“*Scrum* es un marco ágil de trabajo por el cual las personas pueden abordar problemas complejos y adaptivos” (Schwaber & Sutherland, 2016).

De acuerdo con Schwaber y Sutherland (2016), *Scrum* no es una metodología sino un modelo de proceso basado en las personas y en la autoorganización de los equipos para que sea fácil adaptarse al cambio.

El marco ágil de trabajo *Scrum* cuenta con varios eventos que hacen que el modelo pueda funcionar. A continuación se realizará una breve explicación de cada uno de ellos:

1. *Daily Stand-up*: es una reunión diaria con una duración máxima de 15 minutos donde cada uno de los miembros del equipo debe responder tres preguntas:
 - a. ¿Qué tareas realizó el día de ayer?
 - b. ¿Qué tareas realizará el día de hoy?
 - c. ¿Cuáles son los obstáculos para cumplir las tareas de hoy?
2. *Sprint planning*: es la reunión de planeamiento donde el *backlog* (entregado por el *product owner*) se convierte en tareas pequeñas que ayuden a cumplir con el objetivo del *planning*.

3. *Sprint review*: es la reunión donde se revisan todas las tareas realizadas durante el sprint, es decir, revisión del entregable.
4. *Sprint retrospective*: es la reunión de retroalimentación del equipo donde se indican los puntos de mejora para que en el próximo *sprint* la productividad o calidad del entregable mejore

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Los productos financieros son intangibles y en el sector bancario las características de estos son relativamente parecidas en todas las entidades del sector.

Por este motivo, las empresas buscan una ventaja competitiva en el servicio. En este caso, la empresa se percató de que no contaba con personal suficiente para la venta del producto y que existían falencias en el proceso.

Para poder identificar las oportunidades de negocio, la autora formó parte del equipo que llevó a cabo el proyecto de digitalización, donde de acuerdo con lo indicado por Brown (2008) “pensar como diseñador puede ayudar a transformar la forma de desarrollar productos, servicios, procesos e incluso la estrategia”.

En el proyecto de digitalización se utilizó la metodología de *Design Thinking* para entender y empatizar con el cliente interno y externo. Siguiendo con lo indicado por Brown (2008), la empatía con el proceso y los actores de este ayudan a encontrar puntos de inflexión en el proceso que se tradujeron en oportunidades de mejora.

Gracias a la metodología *Design Thinking* y utilizando el marco ágil de trabajo de Scrum, se pudo identificar los puntos de contacto importante de clientes internos y externos. En los anexos 4 y 5 se podrá ver el trayecto de la experiencia de los clientes internos y externos.

En el caso del cliente externo, los puntos más importantes que se identificaron fue que valoraban la atención personalizada de los ejecutivos; sin embargo, las fallas del proceso y la documentación excesiva de firmar los desanimaba a adquirir el crédito o abrir una cuenta de ahorros.

En el caso del cliente interno, es decir los ejecutivos de plataforma, se identificaron duplicidad de funciones que demoraban el proceso, así como la demora de los sistemas *core* del banco.

Al utilizar la metodología de *Design Thinking*, se pasó por cada una de las etapas de esta metodología, además de utilizar el marco ágil de trabajo de *Scrum* con cada uno de sus eventos y documentos para de esta manera incrementar el valor de los procesos (Cervone, 2010).

Para la etapa de empatizar y definir, se utilizaron técnicas de observación conceptual y entrevistas a profundidad para identificar todas las características del proceso y las oportunidades de mejora que estos podrían tener. Dentro de los hallazgos más importantes se pudo identificar los excesivos tiempos de atención en la colocación del crédito y en la apertura de cuenta.

En la etapa de ideación se concluyó en tener un proceso digital de punta a punta donde la principal herramienta fue incorporar contratos con firmas digitales.

Dentro del prototipado de la solución, se decidió utilizar *tablets* y lectores de huella digital, puesto que la firma digital sería a través de huella digital y un código numérico que llegaría al celular y correo electrónico del cliente. De esta manera, el cliente podría firmar los contratos del producto que desease.

La última etapa de testeo se realizó en la agencia principal ubicada en Miraflores, Lima. En esta etapa se corroboró que el cliente valoraba la atención rápida del cliente; sin embargo, tenía cierta desconfianza a utilizar medios digitales para completar sus contratos crediticios.

En la actualidad, el proyecto de digitalización se encuentra en marcha en tres agencias de Lima: Miraflores, Morelli y Fiori.



Capítulo 3

Aporte y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Durante su educación superior, la autora recibió conocimientos de gestión de proyectos y gobierno de personas.

En ellos se aprende la importancia del ser humano y sus necesidades, puesto que “el hombre es un ser inacabado, imperfecto” (Ferreiro & Alcázar, Gobierno de personas en la empresa, 2014, pág. 35). Siguiendo con los autores mencionados, se puede destacar la importancia de la persona como centro del desarrollo de productos y servicios.

Como se mencionó en el capítulo 2, las metodologías ágiles apoyan el postulado de poner a la persona en el centro del desarrollo de los procesos para que de esta manera se empatee con las necesidades que tiene.

Por esta razón, los resultados logrados no solo se centran en indicadores de gestión, sino en indicadores cualitativos de la mejora de la experiencia del cliente interno y externo en los procesos de cuenta de ahorros o préstamos personales.

Otro aporte importante es que la autora, al conocer el contexto del sector bancario por la experiencia de esta en el sector y contar con capacitaciones en metodologías ágiles, puede colaborar en la transformación cultural y de procesos de la empresa.

3.2 Desarrollo de experiencias

La autora inició el vínculo laboral con la empresa como parte del equipo comercial del segmento de banca empresa. Luego, tuvo la oportunidad de participar del equipo de experiencia del cliente, donde desarrolló su conocimiento en metodologías ágiles.

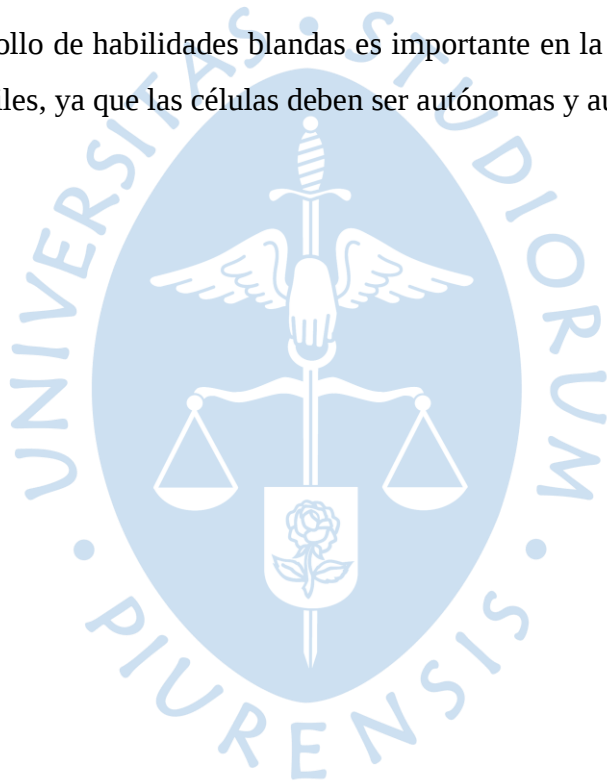
La transformación de la empresa conlleva un cambio en la cultura. Como parte de esta transformación, se han empezado a organizar los equipos de trabajo en células.

El aprendizaje es amplio, puesto que la empresa se encuentra en una etapa de transformación tecnológica y cultural, alineándose a los cambios del mercado local y mundial.

La autora se encuentra en una etapa de aprendizaje continuo y comprensión del cambio constante, y destaca que en este último tiempo capacitarse debe ser de manera autodidacta.

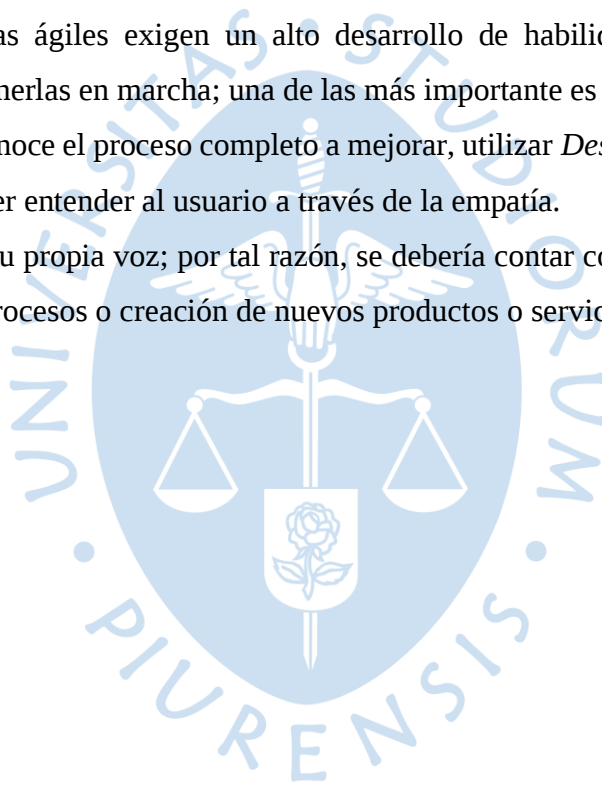
Dentro de los aprendizajes del área, también destaca el desarrollo de habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo y autoorganización.

El desarrollo de habilidades blandas es importante en la gestión de proyectos bajo metodologías ágiles, ya que las células deben ser autónomas y autoorganizadas.



Conclusiones

1. Un proceso pensado en el cliente es mucho más efectivo que un proceso diseñado solo con lo que piensa la empresa.
2. La revisión constante de los procesos ayuda a encontrar oportunidades, de mejora que muchas veces solo implican un cambio de forma que no genera presupuesto adicional.
3. La mirada que se debe tener en los proyectos es de 360°, puesto que la opinión de todos los actores del proceso es importante para gestionar una mejora real.
4. Las metodologías ágiles exigen un alto desarrollo de habilidades blandas para poder entenderlas y ponerlas en marcha; una de las más importante es el trabajo en equipo.
5. Cuando no se conoce el proceso completo a mejorar, utilizar *Design Thinking* es una buena opción para poder entender al usuario a través de la empatía.
6. El cliente tiene su propia voz; por tal razón, se debería contar con ellos en el desarrollo de las mejoras de procesos o creación de nuevos productos o servicios dentro de la empresa.



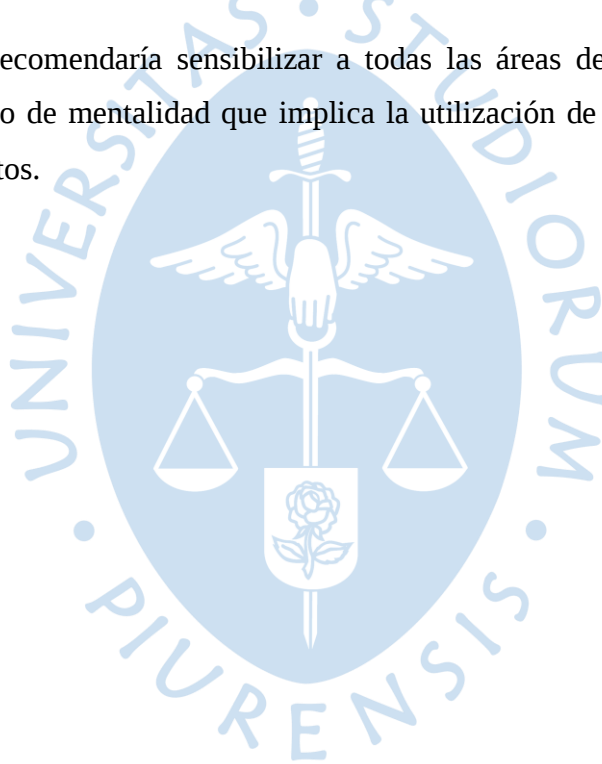


Recomendaciones

Se recomendaría alinear todos los procesos del banco a los cambios en el sector y a las necesidades de los clientes. Esta alineación se podría convertir en una ventaja competitiva importante. Asimismo, se sugiere realizar las mejoras de procesos en cada uno de los productos financieros que ofrece la empresa.

En ese sentido, la utilización de metodologías ágiles que tengan como centro el comportamiento de los clientes ayudará a satisfacer las necesidades de los clientes y responder correctamente a la pregunta: ¿Qué es lo que generó la necesidad de mi cliente?

Por último, se recomendaría sensibilizar a todas las áreas del banco para tener mejor predisposición al cambio de mentalidad que implica la utilización de metodologías ágiles en el desarrollo de los proyectos.





Referencias Bibliográficas|

- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Sutherland, J. (17 de Febrero de 2001). *Manifiesto*. Obtenido de Agile Manifesto: <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Sutherland, J. (17 de 02 de 2001). *Principles*. Obtenido de Agile Manifesto: <https://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 84-92.
- Cervone, H. F. (2010). *Understanding agile project management methods using Scrum: Comprender la gestión de proyectos ágiles con Scrum*. Indiana (USA): Emerald Group Publishing Limited.
- Class & Asociados S.A. (23 de Junio de 2019). *Fundamento de clasificación de riesgo Banco Pichincha del Perú*. Obtenido de Superintendencia del Mercado de Valores: <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Class%20Jun191.pdf>
- Design Thinking en Español. (2020). *Inicio*. Obtenido de Design Thinking: designthinking.es/inicio/index.php
- Design Thinking en Español. (2020). *Inicio*. Obtenido de Design Thinking: designthinking.es/inicio/index.php
- Durán, A. (29 de Noviembre de 2018). *Manifiesto 'agile', ¿qué es?* Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/agile-manifiesto-que-es/>
- Dweck, C. (2006). *Mindset: La nueva psicología del éxito*.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2014). Gobierno de personas en la empresa. En P. Ferreiro, & M. Alcázar, *Gobierno de personas en la empresa* (pág. 23). Lima: PAD, Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2014). Gobierno de personas en la empresa. Lima: PAD, Escuela de Dirección.
- IDEO. (2020). *Blog: What is design thinking*. Obtenido de Ideou: <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/what-is-design-thinking>
- Malo, J. (27 de Agosto de 2018). Pasamos de operar alrededor de productos a segmentos. (B. Ysla, Entrevistador)
- Molera, L. M. (31 de 04 de 2019). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/calificacion-servicio-cliente>

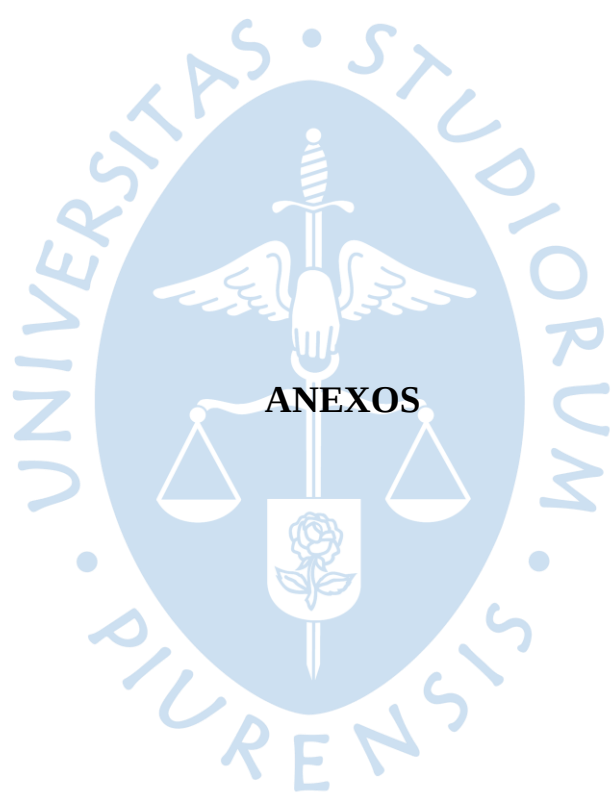
Pichincha, B. (7 de Enero de 2020). *Banco Pichincha*. Obtenido de Banco Pichincha: <https://www.pichincha.pe/conoce-sobre-nosotros/nuestra-historia/mision-vision-y-valores>

Roche, J. (23 de 01 de 2020). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/introduccion-modelo-agile-spotify.html#>

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*.

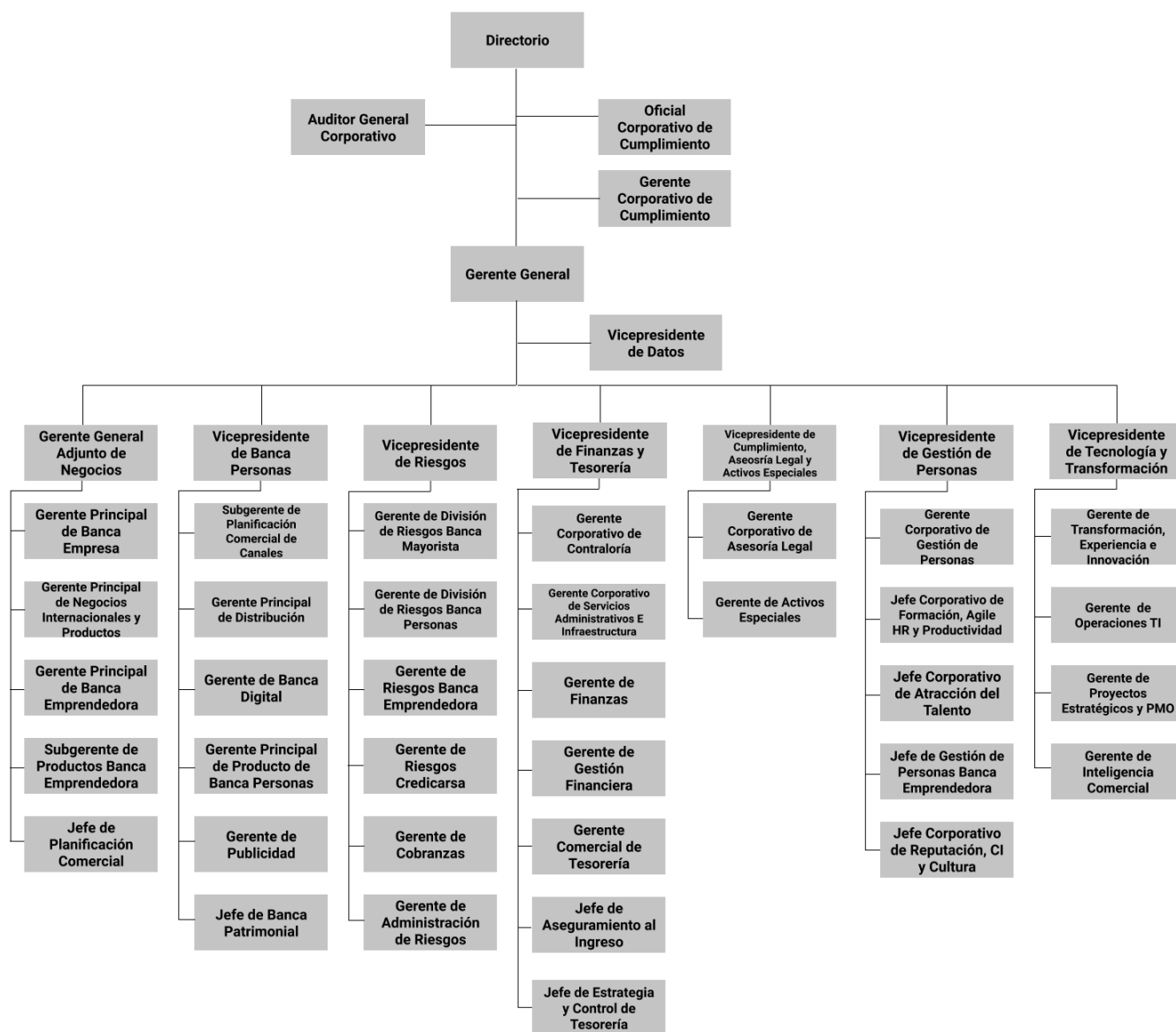
Schwaber, K., & Sutherland, J. (2016). *Scrum Guide Spanish*. Obtenido de Scrum Guides: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-Spanish.pdf#zoom=100>







Anexo 1. Organigrama Institucional de la empresa



Fuente: Banco Pichincha del Perú S.A, 2019

Anexo 2. Nuevo flujo de cuenta de ahorros



Fuente: Banco Pichincha – Equipo Experiencia, 2019



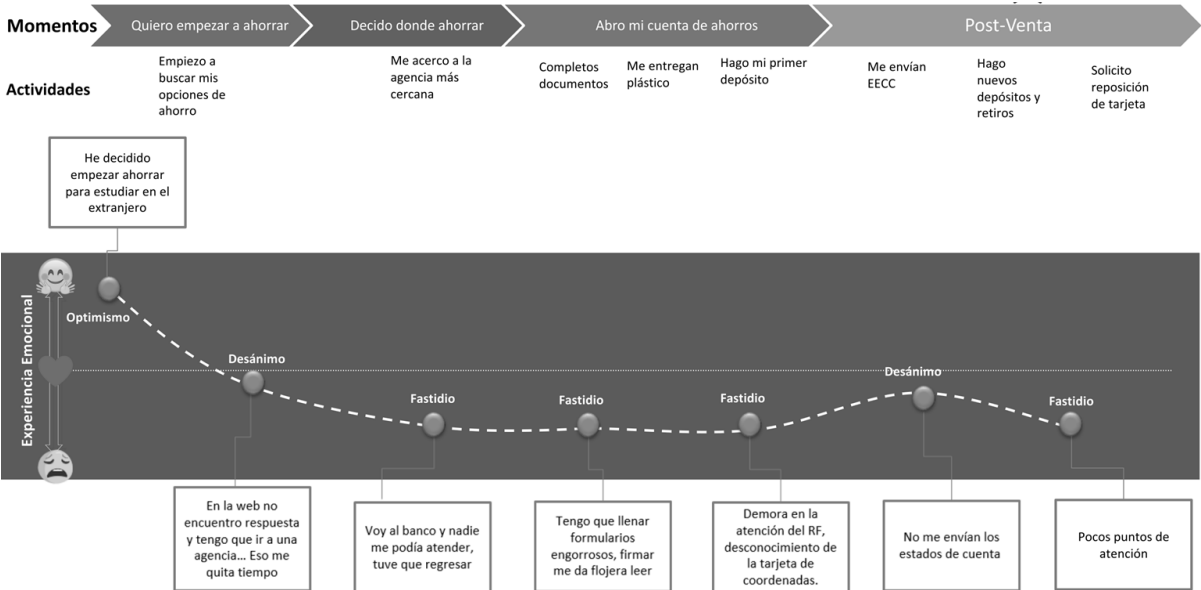
Anexo 3. Nuevo flujo de préstamo personal



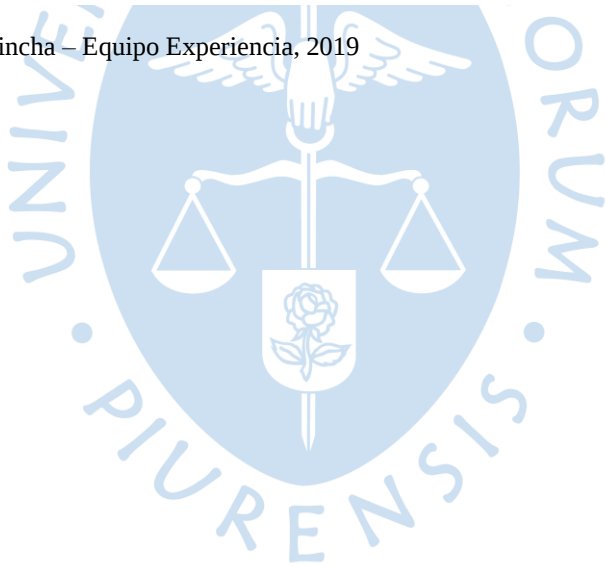
Fuente: Banco Pichincha – Equipo Experiencia, 2019



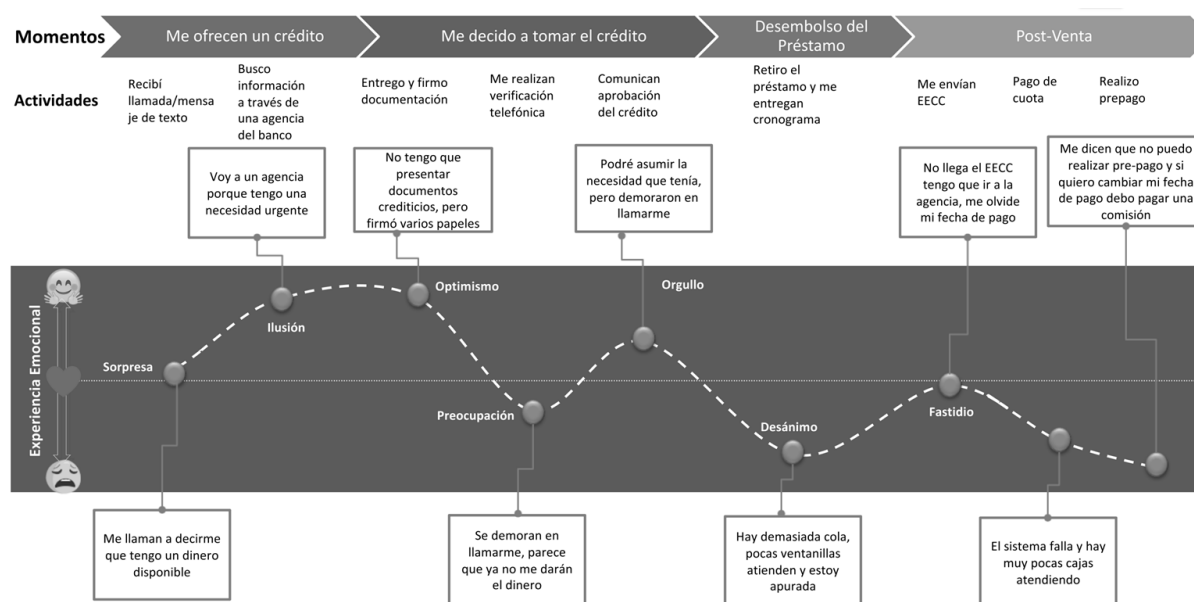
Anexo 4. Customer Journey Map Cuenta de Ahorros



Fuente: Banco Pichincha – Equipo Experiencia, 2019



Anexo 5. Customer Journey Map Préstamo Personal



Fuente: Banco Pichincha – Equipo Experiencia, 2019