



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE
NEGOCIOS**

**Optimización en la gestión de reclamos y quejas de una institución financiera
peruana.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Presentado como parte de los requisitos para optar el grado académico de Maestro en
Transformación Digital de Negocios

AUTOR(ES)

Ribeyro Mazulis, Danek Fred	0009-0009-6848-4383
Quillatupa Astete, Ibis Angelica	0009-0003-2913-829X
Peraldo Vega, Luis Martín	0009-0007-9390-8606

ASESOR(ES)

Pino Jordan, Ricardo Miguel	0000-0001-8212-9817
-----------------------------	---------------------

Lima, 06 de diciembre de 2023

Dedicatoria

Queremos expresar nuestro agradecimiento a nuestras familias por haber sido el pilar fundamental durante la elaboración de este trabajo de investigación. Su valioso tiempo y apoyo inquebrantable fueron esenciales para alcanzar este logro.

Agradecimientos

Queremos agradecer a nuestros profesores de la maestría, cuyo compromiso con la excelencia académica ha sido fundamental para el desarrollo de nuestras habilidades y la culminación exitosa de este proyecto.

Resumen

En el presente trabajo de investigación se analiza la principal problemática de la unidad de atención al usuario de "La Financiera Agrícola Peruana", el elevado tiempo de resolución de las peticiones relacionadas a reclamos y quejas, y los impactos que genera en la unidad; ello sumado a la resolución SBS N° 04036-2022 que entre otras medidas reduce el tiempo de atención de los reclamos y requerimientos de productos o servicios financieros y de seguros a 15 días hábiles desde marzo último, representan un reto importante para la unidad. En esta línea proponemos alternativas de solución, siendo la implementación de una nueva plataforma centralizada de gestión con visión end to end la opción más idónea ya que, permitiría agilizar considerablemente los tiempos de respuesta al cliente dentro del plazo normado, pasando de un promedio de 64,5 días calendario a 18 días calendario específicamente para reclamos y quejas. Estos resultados se respaldan en, la evaluación de las actividades clave de unidad y la factibilidad de automatizarse, la reducción de dependencias mediante el involucramiento directo de todos los usuarios dentro del flujo de atención, la generación de reporterías que permitirá obtener indicadores claves de gestión para promover la mejora continua en la unidad, el uso del cloud computing para soportar la infraestructura tecnológica con las consecuentes ventajas económicas y de gestión que estas soluciones otorgan. Importante mencionar que el éxito de la propuesta también depende de una transformación cultural dentro de la organización, es esencial que los empleados se comprometan con el proceso de transformación digital e interioricen la necesidad de aprender y adaptarse a las nuevas dinámicas.

Palabras clave: Resolución SBS N° 04036-2022; plataforma de gestión; visión end to end; cloud computing; transformación cultural.

Optimization in the Management of Claims and Complaints of a Peruvian Financial Institution

Abstract

In this research work, the main problem of the customer service unit of "The Peruvian Agricultural Financier" is analyzed, the long resolution time of requests related to claims and complaints, and the impact it generates on the unit; this, added to SBS resolution No. 04036-2022, which among other measures reduces the time for addressing claims and requirements for financial and insurance products or services to 15 calendar days since last March, represent an important challenge for the unit. Along these lines we propose alternative solutions, with the implementation of a new centralized management platform with an end-to-end vision being the most suitable option since it would considerably speed up customer response times within the regulated period, going from an average of 64,5 calendar days to 18 calendar days specifically for claims and complaints. These results are supported by the evaluation of key unit activities and the feasibility of automating them, the reduction of dependencies through the direct involvement of all users within the attention flow, the generation of reports that will allow obtaining key management indicators to promote continuous improvement in the unit, the use of cloud computing to support the technological infrastructure with the consequent economic and management advantages that these solutions provide. It is important to mention that the success of the proposal also depends on a cultural transformation within the organization; it is essential that employees commit to the digital transformation process and are willing to learn and adapt to the new dynamics.

Key words: SBS Resolution No. 04036-2022; management platform; end-to-end vision; cloud computing; cultural transformation.

Optimización en la gestión de reclamos y quejas de una institución financiera peruana

INFORME DE ORIGINALIDAD

3%

INDICE DE SIMILITUD

3%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%
3	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1%
4	rubio.pe Fuente de Internet	<1%
5	extranet.sbs.gob.pe Fuente de Internet	<1%
6	jalayo.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.ucundinamarca.edu.co Fuente de Internet	<1%
8	www.elsevier.es Fuente de Internet	<1%

Tabla de Contenido

Capítulo I: Situación General de la Organización	13
1.1 Presentación de la Organización	13
1.1.1 Objetivos estratégicos	13
1.1.2 Valores	14
1.2 Antecedentes en la Propuesta de Consultoría	14
1.2.1 Cifras de la unidad de atención al usuario.....	15
1.3 Descripción del Problema Identificado	16
Capítulo II: Marco Conceptual.....	18
2.1 Revisión de Conceptos, Herramientas y Modelo a Utilizar	18
2.1.1 Constancia de No Adeudo.....	18
2.1.2 Levantamiento de Garantías.....	18
2.1.3 Libro de Reclamaciones	18
2.1.4 Nuevo Reglamento de Gestión de Reclamos y Requerimientos ante Entidades Financieras	19
2.1.5 Ley N° 31143.....	19
2.1.6 Análisis PESTEL.....	20
2.1.7 Análisis AMOFHIT.....	20
2.1.8 Gestión de Proyectos Ágiles	20
2.1.9 Scrum	21
2.1.10 Objectives and Key Results (OKR)	21
2.1.11 Sprint Burndown Chart	21
2.1.12 Cloud Computing	22
2.1.13 Modelo de Cambio Cultural de Kotter.....	22
2.1.14 Historias de Usuario	22
2.1.15 Product Owner.....	23
2.1.16 Scrum Master	23
2.1.17 Scrum Team	24
2.1.18 Power BI.....	24
2.1.19 Product Manager	25
2.1.20 El Modelo de Tuckman	25
2.1.21 Lean Inception.....	26

2.1.22 Sprint Review	26
2.1.23 Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA)	27
2.1.24 Chatbot	27
2.1.25 Customer Relationship Management (CRM).....	28
2.1.26 Machine Learning	28
2.1.27 Automatización Robótica de Procesos (RPA)	29
2.1.28 Inteligencia Artificial (IA)	29
2.2 Conclusiones de la Revisión de Conceptos, Herramientas y Modelos a Utilizar	30
Capítulo III: Análisis de la Situación Actual	31
3.1 Análisis Externo	31
3.1.1 Factores Políticos	31
3.1.2 Factores Económicos.....	31
3.1.3 Factores Sociales	32
3.1.4 Factores Tecnológicos.....	33
3.1.5 Factores Legales	33
3.2 Análisis Interno	34
3.2.1 Administración y Gerencia.....	34
3.2.2 Operaciones	36
3.2.3 Finanzas y Contabilidad	38
3.2.4 Recursos Humanos	39
3.2.5 Tecnología y Desarrollo	41
3.3 Identificación de Oportunidades y Amenaza	45
3.3.1 Fortalezas	45
3.3.2 Debilidades.....	46
3.3.3 Oportunidades	46
3.3.4 Amenazas	46
3.4 Conclusiones	47
Capítulo IV: Alternativas de Solución	48
4.1 Alternativa 1	48
4.1.1 Aspectos positivos.....	49
4.1.2 Riesgos a considerar.....	49
4.2 Alternativa 2.....	50

4.2.1 Aspectos positivos.....	50
4.2.2 Riesgos a considerar.....	50
4.3 Selección de la Solución Propuesta.....	51
4.3.1 Supuestos para la elección de las alternativas:.....	51
4.3.2 Valoración cualitativa.	51
4.3.3 Valoración cuantitativa.	53
4.4 La Cultura Organizacional	69
4.5 Conclusiones	71
Capítulo V: Plan de Implementación y Valoración	73
5.1 Objetivos a Lograr.....	73
5.2 Alcance del Proyecto.....	73
5.2.1 Historias de Usuario	73
5.3 Recursos Involucrados	75
5.3.1 Recursos Humanos	75
5.3.2 Recursos Materiales	77
5.4 Cronograma de Implementación	77
5.5 Indicadores Clave.....	80
5.6 Riesgos Identificados y Acciones de Contingencia	81
5.7 Cambio Cultural	84
5.8 Valoración del Proyecto	86
5.8.1 Servidores en la Nube para alojar el servicio de la Plataforma y Licencias.	86
5.8.2 Costo de implementación	86
5.8.3 Costo de Agencia externa para cambio cultural	88
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	90
6.1 Conclusiones	90
6.2 Recomendaciones.....	92
Referencias.....	93
Apéndice.....	97

Lista de Tablas

Tabla 1 Requerimientos ingresados y tiempos de atención en la Unidad de atención al usuario durante el 2022	37
Tabla 2 Indicadores financieros de la Organización 2019 - 2021	39
Tabla 3 Fases de atención de los requerimientos 2022 en la Unidad de atención al Usuario y tiempo promedio en cada fase	44
Tabla 4 Matriz de priorización de las alternativas.	52
Tabla 5 Flujo de caja del proyecto.	54
Tabla 6 Comparativa de las alternativas en función al cumplimiento de los requerimientos para la automatización de los procesos en la Unidad de atención al Usuario	56
Tabla 7 Impacto en los días de atención con la implementación de ambas alternativas.....	69
Tabla 8 Cronograma de actividades	78
Tabla 9 Costos de implementación.	87
Tabla 10 Costo del equipo de implementación	87
Tabla 11 Valoración total del proyecto	89

Lista de Figuras

Figura 1 Unidad de atención al Usuario dentro del Organigrama	40
Figura 2 Workflow de las solicitudes ingresadas a la Unidad de atención al Usuario	42
Figura 3 Workflow de la plataforma vigente	43

Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1 Presentación de la Organización

Por fines de confidencialidad en el presente trabajo de investigación denominaremos "La Financiera Agrícola Peruana", a la entidad financiera en cuestión, así mismo la información contemplada en este sub capítulo es de conocimiento público. La entidad en mención es un organismo estatal que opera desde el 2001 con el objetivo de promover y facilitar el otorgamiento de créditos a los pequeños productores agropecuarios del Perú; abarcando una cantidad importante de sectores y actividades como la ganadera, agrícola, forestal, acuícola, agroindustrial, así como procesos de transformación, comercialización y exportación de productos naturales y sus derivados con el fin de:

- Desarrollar el sector agropecuario.
- Impulsar la inclusión financiera a nivel nacional de los pequeños productores agropecuarios.
- Impulsar la bancarización rural, la asistencia técnica y la asociatividad de los pequeños productores.
- Impulsar el desarrollo de la agricultura familiar.

1.1.1 Objetivos estratégicos

- Mejorar la rentabilidad de la entidad financiera.
- Mejorar los ratios de activos/pasivos de la entidad financiera.
- Mantener niveles de mora controlados.
- Ofrecer servicios financieros al alcance de todos los pequeños productores agropecuarios.
- Impulsar la inclusión financiera y la colocación de créditos con responsabilidad social.
- Impulsar un servicio de calidad a sus clientes.

- Cumplir con estándares de buen gobierno corporativo.
- Desarrollar, optimizar y transparentar los procesos internos.
- Anticipar y anular riesgos de incumplimiento.
- Mantener al personal motivado y desarrollándose eficientemente.

1.1.2 Valores

Agrupados a fin de lograr ser una entidad financiera de desarrollo rural innovador y líder en productos y servicios financieros con adecuado desempeño del recurso humano y el uso de tecnología de vanguardia.

- Integridad
- Excelente desempeño
- Innovación
- Compromiso
- Vocación de servicio
- Un solo equipo

1.2 Antecedentes en la Propuesta de Consultoría

El trabajo está focalizado en la unidad de atención al usuario, la misma que gestiona peticiones de todos los clientes y ex clientes de la organización. Las peticiones gestionadas por este equipo están divididas en cuatro tipos:

- Reclamos: Orientada a la disconformidad relacionada a productos y servicios de la entidad.
 - Quejas: Atiende los casos relacionados a la disconformidad por la atención al público.
- Reclamos y quejas están catalogados dentro del mismo tipo en la plataforma actual.

- Solicitud de información: Atiende requerimientos relacionados a la comunicación del usuario, solicitando una acción a la entidad financiera por algún producto o servicio contratado.
- Consultas: Asesoría sobre algún producto, servicio, proceso, dependencia, etc. relacionada al banco. Solicitudes y consultas están catalogados dentro del mismo tipo en la plataforma actual.

1.2.1 Cifras de la unidad de atención al usuario

Las cifras expuestas a continuación fueron obtenidas desde, la web de "La Financiera Agrícola Peruana", web de INDECOPI, y por "Úrsula", analista responsable de la unidad de atención al usuario, a quién nombraremos de esta forma por fines de confidencialidad y con quién tuvimos tres entrevistas durante este proceso de investigación, y será mencionada en distintas secciones de este estudio. Esta última nos compartió información interna de las solicitudes y consultas.

- Ingresaron un total de 173 y 178 reclamos/quejas en el 2022 y 2021 respectivamente.
- El tiempo de atención promedio para los reclamos/quejas fue de 64.5 y 48 días calendarios en el 2022 y 2021 respectivamente.
- Ingresaron 990 solicitudes/consultas en el 2022 con un tiempo de atención promedio de 21.9 días calendario.
- Las denuncias ingresadas a INDECOPI corresponden a procedimientos administrativos sancionadores (PAS), los cuales buscan obtener sanciones y multas. En los años 2021 y 2020, INDECOPI recibió 55 denuncias por año contra "La Financiera Agrícola Peruana", derivando en 21 y 39 sanciones respectivamente, lo cual representó importes de S/. 250,800 y S/. S/. 458,251 respectivamente.

1.3 Descripción del Problema Identificado

Según lo indicado por Úrsula (comunicación personal, 10 de marzo de 2023), refiere que en el último informe anual de gerencia se ha establecido como objetivo clave de la unidad en atención al usuario, el cumplimiento en tiempos de atención para peticiones ingresadas a la entidad financiera, alineándose a la resolución SBS N° 04036-2022. Actualmente este indicador está muy por encima del parámetro establecido, y de no corregirse repercutiría en un posible riesgo económico y reputacional para la entidad financiera. El principal problema de la unidad radica en los elevados tiempos de respuestas particularmente para reclamos y quejas con 64.5 días calendario, superior a los 30 días hábiles vigentes hasta febrero 2023, y a los 15 días hábiles actuales. En caso de las solicitudes y consultas tienen un tiempo de resolución más acotados y en pro del cumplimiento de la resolución SBS, desde febrero último han establecido un módulo de atención rápida que está teniendo resultados positivos (se extiende más detalle en el capítulo de análisis interno).

En base a los informes presentados internamente en la entidad financiera y con la experiencia en la organización Úrsula (comunicación personal, 15 de marzo de 2023), identifica como causas vinculadas a este problema:

- Procesos burocráticos con sistemas de soporte tecnológico poco ágiles. Cuando llegan los reclamos a través de la web, el proceso interno los obliga a atravesar muchas áreas y posiciones, las cuales no siempre cuentan con la urgencia de atención y tampoco se tiene la trazabilidad del flujo para su seguimiento.
- La información relacionada a la atención de reclamos se encuentra aislada una de la otra, así como las áreas y personas que deben de atender las mismas.

- Escaso recojo de datos del cliente. Debido a la realidad por la que atraviesan muchos de sus clientes, los cuales son del ámbito rural, es difícil conseguir y encontrar los datos exactos de los mismos.
- Falta de recursos. La entidad se encuentra limitada por la falta de personal y recursos para atender todos los reclamos de manera eficiente.
- La cultura de la empresa no se encuentra centrada en los clientes.

Así mismo, al no contar con una gestión óptima de las peticiones en la unidad de atención al usuario, se generan los siguientes impactos:

- Posibles sobrecostos en gastos de personal por actividades manuales extendidas.
- Potenciales sanciones económicas impuestas por INDECOPI por atenciones fuera de plazo o dictámenes incorrectos.
- No concretar planes de mejora continua debido a la ausencia de indicadores claves de gestión.
- Riesgo reputacional. Con potencial percepción negativa de los clientes por no contar con un enfoque riguroso en la resolución oportuna de las peticiones, siendo percibido como una entidad financiera indiferente a las necesidades del sector agropecuario, alejado de su misión principal “inclusión y desarrollo financiero” del sector agropecuario, y posible reducción de inyección financiera.

Capítulo II: Marco Conceptual

2.1 Revisión de Conceptos, Herramientas y Modelo a Utilizar

2.1.1 Constancia de No Adeudo

Según información recogida de la agencia peruana de noticias Andina en agosto de 2023, se trata de un documento emitido por una entidad financiera, el cual es gestionado por distintos motivos para demostrar la solvencia de una persona natural o jurídica. Tiene como objetivo indicar si dicha persona posee o no deudas pendientes con la entidad. Dicho documento sirve como constancia si una persona canceló un préstamo o crédito con una empresa financiera. La constancia de no adeudo es emitida una vez culminada una exhaustiva revisión de la información registrada en los diferentes sistemas internos de los bancos (ANDINA, 2023).

2.1.2 Levantamiento de Garantías

Es un proceso mediante el cual se libera una garantía aprobada por una persona natural o jurídica buscando asegurar el cumplimiento de una obligación. Este proceso puede variar dependiendo de las condiciones específicas, así como del tipo de garantía acordado por todas las partes involucradas. Por ello, es importante que las partes involucradas estén al tanto de los términos y condiciones acordados, así como tomar las medidas necesarias que garanticen un proceso de levantamiento de garantías eficiente y sin problemas (ASAP Reclama Fácil, 2023).

2.1.3 Libro de Reclamaciones

De acuerdo con la información proporcionada por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) en junio de 2023, se define el libro de reclamaciones como un registro destinado para que individuos u organizaciones planteen sus inconformidades o demandas en relación a un producto o servicio (INDECOPI, 2023). Este libro se utiliza como un medio para que los consumidores puedan expresar sus insatisfacciones y buscar una solución o resolución a sus problemas.

El libro de reclamaciones podría encontrarse en diversas locaciones, ya sea en una tienda física, en un centro de atención al cliente o en plataformas en línea. Sin importar el contexto, los individuos tienen la posibilidad de registrar sus inconformidades por escrito y suministrar datos pertinentes, como su nombre, dirección y especificaciones detalladas de la queja.

El libro de quejas constituye un medio significativo para ejercer los derechos de los consumidores y obtener respuestas o resoluciones a sus inquietudes. No obstante, es esencial reconocer que emplear el libro de quejas no representa la única vía para abordar un problema, y en determinadas situaciones, puede resultar imprescindible solicitar asistencia adicional, ya sea de un jurista o una entidad supervisora.

2.1.4 Nuevo Reglamento de Gestión de Reclamos y Requerimientos ante Entidades Financieras

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP autorizó un procedimiento desarrollado para la gestión de las quejas y solicitudes planteadas por los clientes o posibles clientes, mediante la Resolución SBS N° 04036-2022, emitida el 28 de diciembre de 2022 (El Peruano, 2022). Este conjunto de directrices, denominado "Reglamento de Manejo de Reclamos y Solicitudes", es de carácter obligatorio para todas las entidades financieras y aseguradoras. Un aspecto de particular relevancia en la nueva normativa es la disposición que establece que los reclamos deben ser resueltos en un lapso no excedente a quince días hábiles (diecinueve días calendario) para las entidades financieras contempladas, exceptuando los casos de reclamos relacionados con microseguros, los cuales deben solucionarse en un plazo no superior a quince días calendario. El reglamento entró en vigor el 1 de marzo de 2023.

2.1.5 Ley N° 31143

Ley promulgada por el Congreso de la República en marzo de 2021 la cual tiene como fin proteger al consumidor frente a los servicios brindados por las empresas financieras. Entre las medidas más importantes se encuentran establecer un límite de interés para productos

activos como consumo de bajo monto (menor o igual a 2 unidades impositivas tributarias), y crédito para las pequeñas y microempresas, prohibir la capitalización de intereses y cobro de penalidades u otros gastos por incumplimiento o atraso en el pago de crédito. Así mismo, el plazo para emisión de constancias de no adeudo y minuta de levantamiento de hipoteca se reduce a siete días hábiles, se elimina la comisión interplaza por retiro de efectivo de la tarjeta de débito en una localidad distinta del mismo banco, así como modificaciones contractuales de créditos en el marco de una declaratoria de estado de emergencia, sin que ello implique el cobro de intereses, penalidades u otros.

2.1.6 Análisis PESTEL

Se trata de una herramienta que tiene como objetivo analizar de forma estratégica los factores externos que influyen en una organización. Sus siglas representan los seis factores que se toman en cuenta en el análisis: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal (Parada, 2017).

2.1.7 Análisis AMOFHIT

Sirve para evaluar y analizar internamente y de manera completa una empresa a través de sus fortalezas y debilidades. Las siglas abarcan áreas como gestión administrativa, mercadotecnia y ventas, logística y operaciones, finanzas y contabilidad, gestión de personal, sistemas de información y comunicación, así como tecnología e investigación (D'Alessio Ipinza, 2008).

2.1.8 Gestión de Proyectos Ágiles

Es un modelo de gestión con un enfoque incremental e interactivo mediante el cual centramos la colaboración, adaptabilidad y flexibilidad hacia la entrega continua de valor al cliente. Mediante este modelo, la planificación se realiza de manera continua a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. En este tipo de gestión los equipos de trabajo realizan pequeños ciclos denominados sprints mediante los cuales se determinan objetivos y priorizan tareas

desarrollando una comunicación continua para evaluar el progreso (Sutherland & Schwaber, 2017).

2.1.9 Scrum

Es un enfoque ágil estructurado para la creación de productos y la dirección de proyectos caracterizado por su adaptabilidad y flexibilidad, lo que posibilita la colaboración y productividad conjunta de los equipos de trabajo (Scrum.org, 2020; Sutherland & Schwaber, 2017).

Mediante el enfoque scrum los proyectos se dividen en ciclos de trabajo denominados “sprints”, los cuales tienen una duración corta. En cada uno de ellos, los equipos revisan los objetivos, avances y tareas definidas. Los equipos se reúnen diariamente por un período de tiempo muy corto en reuniones llamadas “daily scrum” para revisar los avances y feedback sobre los mismos (Scrum.org, 2020; Sutherland & Schwaber, 2017).

2.1.10 Objectives and Key Results (OKR)

La OKR (Objetivos y Resultados Clave en español) trata de un marco de trabajo el cual sirve para definir y evaluar objetivos mediante los resultados clave de una organización. Dichos objetivos son establecidos claramente para los individuos o equipos de trabajo para un período de tiempo establecido, siendo estos generalmente por trimestres (Niven & Lamorte, 2016).

OKR cuenta con una serie de pasos, detallados a continuación:

- Establecimiento de objetivos a nivel individual, equipo y organización.
- Identificación de resultados clave por objetivo y plazos para los mismos.
- Medición de los resultados clave.
- Evaluación del progreso para determinar nuevos objetivos y resultados clave.

2.1.11 Sprint Burndown Chart

Se trata de una herramienta visual usada principalmente para realizar el seguimiento de las tareas y progreso de un sprint dentro del marco de trabajo scrum. Sirve para identificar de

manera ágil los potenciales problemas para llevar a cabo el sprint y así cumplir con los objetivos esperados (Cohn, 2004).

La herramienta se representa a través de un gráfico mediante el cual medimos la cantidad de trabajo pendiente (eje vertical y) versus el tiempo transcurrido (eje horizontal x). En la medida que la línea de tendencia se acerque a cero en la fecha de finalización, el trabajo ha sido completado. El sprint burndown chart es actualizado de manera diaria en las reuniones de scrum (Cohn, 2004).

2.1.12 Cloud Computing

Engloba servicios como almacenamiento, procesamiento y software en la nube. Como su nombre en español lo indica (“computación en la nube”), esta herramienta permite acceder desde cualquier lugar y momento a los recursos contratados y la tarifa varía de acuerdo a la demanda y uso de la misma. Dentro de sus principales beneficios encontramos la reducción de costos, flexibilidad de acceso y de accesibilidad, seguridad de la data además de brindar la opción de trabajar en tiempo real de manera colaborativa (SalesForce.com, s.f.).

2.1.13 Modelo de Cambio Cultural de Kotter

Este modelo tiene como objetivo el liderar el cambio cultural en una organización a través de ocho pasos claramente definidos. John P. Kotter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y autor de diferentes libros, desarrolló este modelo en la década de 1980 al trabajar de la mano de diferentes organizaciones. Llegó a la conclusión que las instituciones más exitosas al implementar el cambio eran las que establecían procesos y estructuras que las acompañaban en dicho cambio (HubSpot.es, 2023).

2.1.14 Historias de Usuario

Una historia de usuario, según considera Cohn (2004), es una descripción de una necesidad o tarea que un usuario debe poder realizar con un producto o servicio. Es una herramienta importante para el desarrollo de productos y servicios centrados en el usuario, ya

que ayuda a los equipos a comprender las necesidades de los usuarios y a diseñar soluciones que cumplan con las mismas.

Las historias de usuario suelen incluir un actor, una tarea y un resultado deseado. Se pueden escribir ya sea utilizando un formato específico o un formato libre y se pueden utilizar para una variedad de propósitos, entre los que se incluyen comunicar las necesidades de los usuarios a los equipos de desarrollo, priorizar las tareas de desarrollo y seguir el progreso del desarrollo (Cohn, 2004; Patton, 2015).

2.1.15 Product Owner

El Product Owner, o también conocido como Propietario del Producto, es el responsable de garantizar que el producto cumpla con todas las necesidades descritas por los usuarios dentro de los equipos de desarrollo ágil. Su labor es ser el vínculo entre el usuario, el equipo de desarrollo y otros posibles interesados, estableciendo las prioridades y gestionando el backlog del producto (Scrum.org, 2020; Sutherland & Schwaber, 2017).

Según scrumguides.org/scrum-guide.html, el Product Owner es el principal responsable de que todas las necesidades del usuario sean cumplidas. Para ello, es necesario que comprenda de manera profunda tanto las necesidades del mercado y del usuario, traduciéndolas a términos técnicos para el equipo de desarrollo.

Del mismo modo, el Propietario del Producto es también responsable de gestionar el backlog del producto. El backlog se establece como la lista de funcionalidades y características que se deben de desarrollar e implementar en el producto. Dentro de dicha gestión, debe de priorizar la lista en base a las necesidades del usuario (Scrum.org, 2020; Sutherland & Schwaber, 2017).

2.1.16 Scrum Master

Según describe Scrum.org (2020), se trata de un rol importante dentro de los equipos de desarrollo ágil, el cual es responsable de simplificar la aplicación de Scrum, ayudando a

aplicar los principios, valores y prácticas del mismo. Se encarga también de resolver cualquier obstáculo que se presente, el cual impida desarrollar eficiencias en el equipo.

Dentro de sus principales responsabilidades, encontramos:

- Facilitar reuniones como el sprint planning, el sprint review y el sprint retrospective.
- Ayuda a comprender y aplicar los principios, prácticas y valores de Scrum
- Identificar y excluir impedimentos que puedan entorpecer el progreso del equipo
- Fomentar la colaboración y la comunicación dentro del equipo.
- El Scrum Master debe centrarse en el proceso.

2.1.17 Scrum Team

Se trata de un grupo de personas que trabajan como equipo dentro del marco de trabajo scrum. El equipo se encuentra conformado por tres roles principales como lo son el Product Owner, el Scrum Master y el Development Team, los cuales tienen como objetivo entregar un servicio o producto (Scrum.org, 2020; Sutherland & Schwaber, 2017).

El scrum team es autogestionado, siendo responsables de sus propias decisiones y trabajo y se reúnen periódicamente para planificar, revisar y recoger feedback sobre el desarrollo de su trabajo (Scrum.org, 2020; Sutherland & Schwaber, 2017).

2.1.18 Power BI

Se trata de una plataforma o herramienta de Microsoft basada en el análisis de datos, la cual permite a las organizaciones compartir y visualizar los datos de manera sencilla y rápida. Puede analizar datos de una gran variedad de fuentes como lo son archivos,

aplicaciones, bases de datos e incluso redes sociales. Power BI se encuentra basado en la nube.

Según Microsoft (2023), se trata de una herramienta que ayuda a las personas a tomar mejores decisiones, ofreciendo una importante variedad de características como lo son conexión a datos de distintas fuentes, visualización y análisis de datos y colaboración de datos entre usuarios de forma segura y ágil.

2.1.19 Product Manager

El product manager es un rol de trabajo centrado en desarrollar y gestionar servicios o productos, teniendo como principal objetivo que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Tiene distintas responsabilidades como son la definición de la visión del producto, establecer las prioridades del mismo, gestionar su backlog y trabajar junto al equipo de desarrollo buscando garantizar las necesidades del usuario.

Según The Product Owner's Handbook (Sutherland & Scrum.org, 2017), el product manager es un rol clave en el desarrollo de productos y servicios ya que es el principal responsable que el producto cubra las necesidades del usuario a través de una comprensión profunda de las mismas y siendo capaz de traducirlas en términos técnicos.

2.1.20 El Modelo de Tuckman

Se trata de un modelo desarrollado por el psicólogo estadounidense Bruce Tuckman en 1965 el cual describe cinco etapas por las que todo grupo atraviesa durante su desarrollo. Las etapas son las siguientes:

- Formación: Se trata de la etapa en la que los individuos del grupo desarrollan relaciones.
- Conflicto: Los miembros experimentan desacuerdos y conflictos como por ejemplo en la definición de los roles de cada uno.

- Normación: Se desarrollan expectativas y normas dentro del grupo a través de vínculos de confianza.
- Desempeño: El trabajo dentro del grupo es efectivo y la alcanzando objetivos, motivados y centrados en el trabajo.
- Terminación: El grupo se disuelva o reorganiza. Es una etapa donde pueden existir sentimientos de pérdida o tristeza (Tuckman, 1965).

2.1.21 Lean Inception

Según Caroli (2019), es un taller de dos a tres días de duración en el cual se busca apoyar a un equipo establecido a definir las funcionalidades y principales características de un producto o servicio en su Producto Mínimo Viable (MVP). Se trata de una herramienta que busca garantizar que el diseño de los productos o servicios satisfagan las necesidades del consumidor.

2.1.22 Sprint Review

Según describe Scrum (2020), el sprint review es una parte importante del proceso de scrum y se trata de una reunión de una a cuatro horas que se lleva a cabo al final de cada sprint con el objetivo de revisar el trabajo desarrollado durante el mismo recogiendo retroalimentación por parte de los individuos interesados. De esta manera se asegura que el equipo se encuentre desarrollando el producto o servicio que responda las necesidades del usuario. El sprint review se lleva a cabo durante un período de tiempo de una a cuatro horas, dependiendo del tamaño del equipo y la complejidad del trabajo que se ha completado. La reunión puede tener una estructura de tres fases desarrolladas de la siguiente manera:

- Presentación del trabajo que se ha completado: puede ser a través de prototipos, demos o presentaciones.

- Revisión del trabajo desarrollado: se recoge feedback del propietario o de los interesados en el producto.
- Discusión sobre los siguientes pasos: se establecen planes de trabajo según el feedback recogido.

2.1.23 Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA)

Se trata de un contrato entre un cliente y un proveedor de servicios mediante el cual se establecen los niveles de servicio que se deben de cumplir. En estos acuerdos se suelen incluir detalles sobre el rendimiento, soporte, disponibilidad entre muchos otros aspectos relacionados al servicio. Los SLA son beneficios para ambas partes del contrato ya que, para el cliente, garantiza la satisfacción del servicio mientras que, para el proveedor, establece estándares de garantía para lograr dicha satisfacción (IT Service Management Forum, 2011).

2.1.24 Chatbot

Un chatbot es un programa informático basados en inteligencia artificial (IA) y procesamiento del lenguaje natural (NL) y tiene como objetivo interactuar con las personas mediante conversaciones de lenguaje natural. Puede realizarse mediante mensajes de texto o de voz. Los chatbots son usados en distintas plataformas como lo son aplicaciones, redes sociales, sitios web entre muchos otros buscando automatizar la interacción entre las máquinas y las personas en tiempo real a través de tareas específicas. Existen una gran variedad de tipos de chatbots dentro de los cuales podemos encontrar los chatbots basados en IA, en reglas, de asistencia, de comercio electrónico, entre otros (Constantine, 2020)

Estos programas informáticos son cada vez más utilizados ya que otorgan automatizaciones en tareas repetitivas. Su efectividad depende de la calidad de desarrollo, entrenamiento y diseño.

2.1.25 Customer Relationship Management (CRM)

El Customer Relationship Management trata de una estrategia basada en el relacionamiento con los clientes que tiene como objetivo comprender las necesidades de los mismos, buscando desarrollar relaciones duraderas.

Dentro de sus principales características encontramos la recopilación y análisis de datos con el fin de encontrar patrones de comportamiento que le permitan a la organización pronosticar y ser más eficientes en la comunicación con sus clientes, ofreciéndoles propuestas de valor acorde a sus necesidades. Según Smith (2017), CRM ayuda a que las organizaciones sean más eficientes en costos, aumenten sus ventas y la satisfacción de los clientes.

2.1.26 Machine Learning

El "Machine Learning" (Aprendizaje Automático) se consolida como una rama de la inteligencia artificial centrada en la creación de sistemas que aprenden a partir de datos, adaptándose y mejorando su rendimiento sin ser explícitamente programados. Esta tecnología permite a los sistemas a utilizar datos para realizar tareas como la traducción de idiomas o clasificar imágenes, así como otras más complejas como conducir autos. Se basa en la identificación de patrones tomando decisiones por análisis previos sin que el humano intervenga (Russell & Norvig, 2023).

Algunos de los beneficios que incluye el Machine Learning son la personalización de experiencias para usuarios, aumentando la satisfacción del cliente y aumentando las ventas; automatizando tareas buscando mejorar eficiencias y reduciendo costos; prediciendo resultados futuros.

Actualmente esta tecnología se utiliza en muchos ámbitos como por ejemplo la traducción automática de idiomas, reconocimiento de imágenes y la conducción automática de vehículos, lo cual busca revolucionar la forma de transportarnos.

2.1.27 Automatización Robótica de Procesos (RPA)

Se trata de una tecnología relativamente nueva basada en software con el fin de automatizar tareas que son repetitivas y manuales como el procesamiento e ingreso de datos o respuestas a consultas de consumidores. El RPA busca generar eficiencia y productividad tanto en las organizaciones como para los clientes.

Según International Business Machines Corporation (IBM, s.f.) dentro de los beneficios que otorga, podemos encontrar la reducción de costos, mayor precisión al eliminar el error humano, aumentar la productividad y mejorar el servicio al consumidor. Algunos ejemplos que podemos encontrar son el manejo de inventarios, gestión de riesgos, ingreso de datos de formularios o encuestas y atención al cliente.

2.1.28 Inteligencia Artificial (IA)

Se desprende como una rama de la informática enfocada en crear sistemas y programas que tienen como objetivo la creación de máquinas inteligentes que pueden actuar y pensar como seres humanos. La inteligencia artificial busca que los ordenadores sean programados para adaptarse a través del aprendizaje. Su campo se encuentra en constante desarrollo (Russell & Norvig, 2023).

La inteligencia artificial posee una amplia gama de capacidades. A continuación, describimos algunas de ellas:

- Machine Learning (Aprendizaje Automático): Permite que los ordenadores aprendan y mejoren su performance.

- Visión por Computadora: Las máquinas tienen la capacidad para comprender e interpretar imágenes y videos (ejm: reconocimiento facial).
- Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP): se trata de la capacidad de las computadoras para aprender, comprender y generar lenguaje humano de manera natural (ejm: chatbots).

2.2 Conclusiones de la Revisión de Conceptos, Herramientas y Modelos a Utilizar

El objetivo de este estudio es hallar y plantear una alternativa de solución que logre eficientar la resolución de las peticiones y reducir el tiempo de respuesta de la unidad. Para ello es necesario investigar de manera integral los procesos internos de la unidad, para proponer las alternativas de solución más acordes a la situación de la unidad, esto lo realizamos a través del análisis AMOFHIT; mientras que es importante identificar a nivel macro como se ubica la organización a fin de conocer los factores externos a los que la unidad y la organización están expuestas y que rol juegan estos frente a las alternativas propuestas, para ello nos apoyamos en el análisis PESTEL.

Posterior a la elección de la alternativa de solución más idónea, proponemos y desarrollamos este planteamiento tecnológico basado en la gestión de proyectos ágiles mediante SCRUM. Dentro del mismo, describimos y gestionamos las diferentes etapas y actores que lo desarrollan, así como también las herramientas tecnológicas utilizadas como la tecnología en la nube.

Finalmente, sabemos que es importante respaldar el cambio cultural mediante procesos sólidos y preestablecidos. En ese sentido, sugerimos apoyar la transformación mediante el modelo de cambio cultural de Kotter.

Capítulo III: Análisis de la Situación Actual

3.1 Análisis Externo

En esta primera etapa buscamos determinar la situación y posición competitiva de "La Financiera Agrícola Peruana" en el mercado, para lo cual vemos conveniente investigar sus oportunidades y amenazas mediante un análisis PESTEL:

3.1.1 Factores Políticos

Nuestro país, a través de los diferentes gobiernos, ha mostrado una preocupación constante en el sector agropecuario, promoviendo el cumplimiento de leyes que benefician a dicho sector y fomentando la producción. Así mismo, las constantes paralizaciones y protestas en la industria hacen que el gobierno tome medidas urgentes generando políticas estables que favorezcan el crecimiento de dicho segmento (3tres3, 2023).

Somos uno de los países con la mayor cantidad de presidentes encarcelados en el mundo. Así mismo, el cambio de gabinetes en el Perú es noticia de todos los días. Podemos encontrar distintos análisis donde se habla que la economía de nuestro país ha logrado "blindarse" pese a dicho panorama político cambiante, la inestabilidad política no permite establecer regulaciones y lineamientos de largo plazo y afecta en el panorama bancario de nuestro país, influyendo indirectamente en las tasas y riesgos asociados a los créditos tanto nacionales como internacionales (Olmo, 2022).

3.1.2 Factores Económicos

Haciendo un análisis del mercado financiero en el Perú, notamos que la gran mayoría de entidades tienen poco foco en el sector agropecuario. Con una cantidad pobre de servicios y

créditos a dicho sector, consideramos que existe una oportunidad en el segmento formal para crecer mediante el apoyo a los microempresarios ligados al campo.

Nuestro país cuenta con 21 bancos, 11 cajas municipales y 5 cajas rurales de ahorro y crédito, entre muchas otras entidades financieras registradas en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Todos ellos representan una amenaza competitiva constante para "La Financiera Agrícola Peruana", ya que, si bien actualmente la gran mayoría ven el mercado agropecuario poco atractivo, tienen la capacidad de atacar dicho segmento en cualquier momento.

MiBanco se presenta como uno de los principales competidores en el mercado financiero. A través de créditos agropecuarios para la producción agrícola, ganadera, el crédito rural, así como el crédito "Libre de Amortización" buscan atacar el sector agropecuario de manera agresiva. Las condiciones para los préstamos dirigidos a empresarios de la pequeña y microempresa en el sector agrícola tienen como monto máximo S/. 50,000 con un plazo máximo de 12 meses (MiBanco, s.f.).

Mundialmente notamos que existe una tendencia de incremento de las tasas de interés para créditos y préstamos (IMF.org, 2023). Consideramos que este factor se presenta como una amenaza para "La Financiera Agrícola Peruana", ya que, al ser una entidad financiera dirigida a un sector masivo, sus clientes pueden optar por instituciones financieras informales o "prestamistas" los cuales pueden crear planes más atractivos.

3.1.3 Factores Sociales

Las noticias y reportajes sobre protestas y paros en diferentes sectores de nuestro país son frecuentes en los diarios y noticieros, los cuales perjudican directamente la distribución y consumo de distintos productos, entre ellos los de primera necesidad. En solo un mes se

registraron más de 180 protestas en nuestro país. Dichos conflictos sociales perjudican directamente la economía peruana mediante el constante bloqueo de vías de transporte a lo largo del Perú (Defensoría del Pueblo, 2021).

3.1.4 Factores Tecnológicos

Con respecto a la atención al cliente para "La Financiera Agrícola Peruana", encontramos como una oportunidad la aparición de nuevas tecnologías orientadas al servicio al consumidor. Propuestas como chatbots, inteligencia artificial, atención por video cara a cara, IoT, soporte en tiempo real, se presentan como alternativas tecnológicas amigables para el consumidor final por parte de las empresas. Si bien muchas de ellas pueden requerir fases iniciales educativas para el cliente, en el largo plazo generan beneficios de tiempo y económicos para ambas partes.

Existe una gran cantidad de oportunidades digitales y tecnológicas en el mercado que pueden ayudar al consumidor, pero a su vez encontramos una brecha digital en nuestro país que afecta directamente la implementación de dichas soluciones. El 90% de los hogares de Lima Metropolitana posee acceso a internet mientras que en las zonas rurales dicho porcentaje cae al 40% (Instituto Peruano de Economía, 2022). Dicha brecha es una barrera importante para entidades financieras como "La Financiera Agrícola Peruana", las cuales centran gran parte de su público objetivo en sectores rurales.

3.1.5 Factores Legales

Perú se posiciona como uno de los países más informales a nivel laboral en la región. Con una tendencia al alza, nuestro país alcanzó el 73.9% de informalidad laboral en el segundo trimestre de 2022 (Comex Perú, 2022). Este comportamiento representa una amenaza latente

para "La Financiera Agrícola Peruana" ya que se encuentra directamente relacionada a la baja bancarización en nuestro país, siendo el menos bancarizado de Latinoamérica.

Un factor legal relevante para la presente investigación está relacionada al nuevo Reglamento de Gestión de Reclamos y Requerimientos ante Entidades Financieras. El 28 de diciembre del 2022, el diario oficial El Peruano publicó la Resolución SBS N° 04036-2022 donde modifica el reglamento al Nuevo Reglamento de Gestión de Reclamos y Requerimientos ante Entidades Financieras, (El Peruano, 2022) mediante el cual establece que los reclamos de los consumidores deben de ser resueltos en un plazo no mayor a los quince días hábiles de presentado el mismo.

3.2 Análisis Interno

Con el objetivo de realizar un análisis interno de “La Financiera Agrícola Peruana”, empleamos el enfoque del AMOFHIT con foco en la división de operaciones a la que pertenece la unidad de atención al usuario. Es importante precisar que dentro del estudio no se considera “marketing” ya que no es aplicable para la unidad mencionada, por otro lado, como se mencionó en el Capítulo I, durante el estudio de investigación se llevó a cabo tres entrevistas con “Úrsula”, analista responsable de la unidad; y quién nos brindó de manera confidencial información interna de la unidad.

3.2.1 Administración y Gerencia

Predomina un estilo de liderazgo jerárquico mediante el cual las responsabilidades y toma de decisiones recaen en el ejecutivo de control de operaciones (líder máximo de la unidad). Existe escasa motivación a la participación colaborativa, al planteamiento de nuevas formas de trabajar y reducida autonomía de los miembros del equipo; sin embargo, a su vez los líderes de las distintas divisiones de la entidad financiera cuentan con amplia experiencia tanto en la

organización como en el sector, con un promedio de 15 años, dicha experiencia sirve de apoyo sólido y referencia para los equipos.

Por normativa, el ejecutivo de control de operaciones mensualmente reporta el status de la unidad ante gerencia general, luego de dicha reunión mensual surgen acciones a ejecutar, las cuales son transmitidas al equipo, sin embargo, no existe una planificación o retrospectiva periódica para evaluar la gestión e indicadores; únicamente se toman acciones semanales para revisar los casos críticos, demostrando una gestión reactiva. “Estos factores no han contribuido a que nuestro servicio sea óptimo de inicio a fin, tal como hemos identificado internamente”, (Úrsula, comunicación personal, 10 de marzo de 2023).

Con respecto a la toma de decisiones, la unidad gestiona, consulta y coordina el requerimiento con distintas unidades dentro y fuera de la misma división. Finalmente, la respuesta oficial es firmada por la analista de atención al usuario “Úrsula”. Ningún otro miembro de la unidad se encuentra facultado para brindar una respuesta sin la autorización del analista o algún rango superior.

Respecto al control, los órganos internos de control en la entidad financiera son Auditoría Interna y Conducta de Mercado, ante quienes la división sustenta el adecuado cumplimiento del proceso en el marco de la normativa, la validación con estas áreas se realiza una vez al año. De manera externa tienen control anual ante la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), INDECOPI y una institución privada, actualmente PWC, a fin de cumplir con la norma de buen gobierno corporativo.

3.2.2 Operaciones

Tal como se vio en el Capítulo I, las tipologías de requerimientos gestionados por la unidad son reclamos, quejas, solicitudes, y consultas. Existe una quinta tipología, la de requerimientos de entidades gubernamentales, principalmente Indecopi y SBS, sin embargo, estas corresponden exclusivamente a reclamos y quejas ingresadas por el usuario directamente a la entidad externa gubernamental, quienes lo reportan mediante correo a la entidad financiera; y para que estas quejas y reclamos sean atendidos, deben de ser ingresadas a la plataforma por el equipo de atención al usuario.

En la Tabla 1 se observan las cifras al cierre del 2022 en la plataforma vigente de la entidad financiera. La institución reporta de manera conjunta reclamos/quejas, y solicitudes/consultas, con 15.2% y 84.6% de concentración respectivamente. Si bien los reclamos provenientes de las entidades gubernamentales fueron de solo 0.2%, en la práctica estos requerimientos no siempre se ingresan a la plataforma (Úrsula, comunicación personal, 10 de marzo de 2023)

Tabla 1

Requerimientos ingresados y tiempos de atención en la Unidad de atención al usuario durante el 2022

Tipología	Cantidad	Promedio de días de atención (calendario)
Reclamo/Queja	173	64,5
Entidad Gubernamental	2	10,5
Solicitud/Consulta	990	21,9

Nota. Adaptado de “Reporte anual 2022”, por "La Financiera Agrícola Peruana", 2023.

Las solicitudes de constancia de no adeudo y minuta de levantamiento de garantía representan el 75% de todas las solicitudes y consultas ingresadas. Estas dos tipologías están afectas a la Ley N° 31143 que reduce el plazo de atención a siete días hábiles. Según Úrsula (comunicación personal, 10 de marzo de 2023), desde la primera quincena de enero 2023, se habilitó el módulo automático para emisión de constancias de no adeudo y minuta de levantamiento, dicho módulo, al estar vinculada al histórico de créditos, avales y garantías logra cumplir con el plazo de cinco días. Por lo expuesto queda en evidencia que actualmente el principal reto para la unidad son los reclamos y quejas, que tienen tiempos de resolución más elevados; debido a ello, enfocamos el presente trabajo de investigación en la reducción del tiempo de atención de esas peticiones, buscando que cualquier solución propuesta permita la integración con el módulo automático antes mencionado.

Es importante señalar que, según lo comentado previamente, la unidad coordina y gestiona con diversas unidades dentro de "La Financiera Agrícola Peruana", según la tipología del requerimiento. Las unidades con las que coordina son, principalmente, red de agencias, operaciones, administración de fondos especiales, recuperaciones, riesgo de créditos y garantías. Las coordinaciones con estas unidades son regularmente por teléfono y el cierre del acuerdo final es comunicado por correo, el tiempo de respuesta definitiva varía según la criticidad del requerimiento, considerándose altamente críticos los provenientes de órganos gubernamentales. Dichos requerimientos tienen un tiempo de respuesta interna de 2 días mientras que los provenientes directamente del usuario van desde 5 hasta 20 días según la naturaleza y complicación de cada uno de ellos.

3.2.3 Finanzas y Contabilidad

Al cierre del 2021 algunos de los principales indicadores de "La Financiera Agrícola Peruana" reflejan que, si bien su estructura patrimonial ha mejorado en los dos últimos años, sus resultados económicos continúan en negativo, aunque con pérdidas decrecientes en el 2020 y 2021. La rentabilidad respecto a activos y patrimonio es también negativa en dichos años, tal como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2*Indicadores financieros de la Organización 2019 - 2021*

	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Total activos	351,094	310,124	316,838
Patrimonio	212,442	173,867	170,435
Resultado	-31,424	-66,568	-94,320
ROA	-9.5%	-21.2%	-18.8%
ROE	-16.3%	-38.7%	-43.0%
Capital Global	56.9%	53.1%	34.5%

Nota. La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa en estudio.

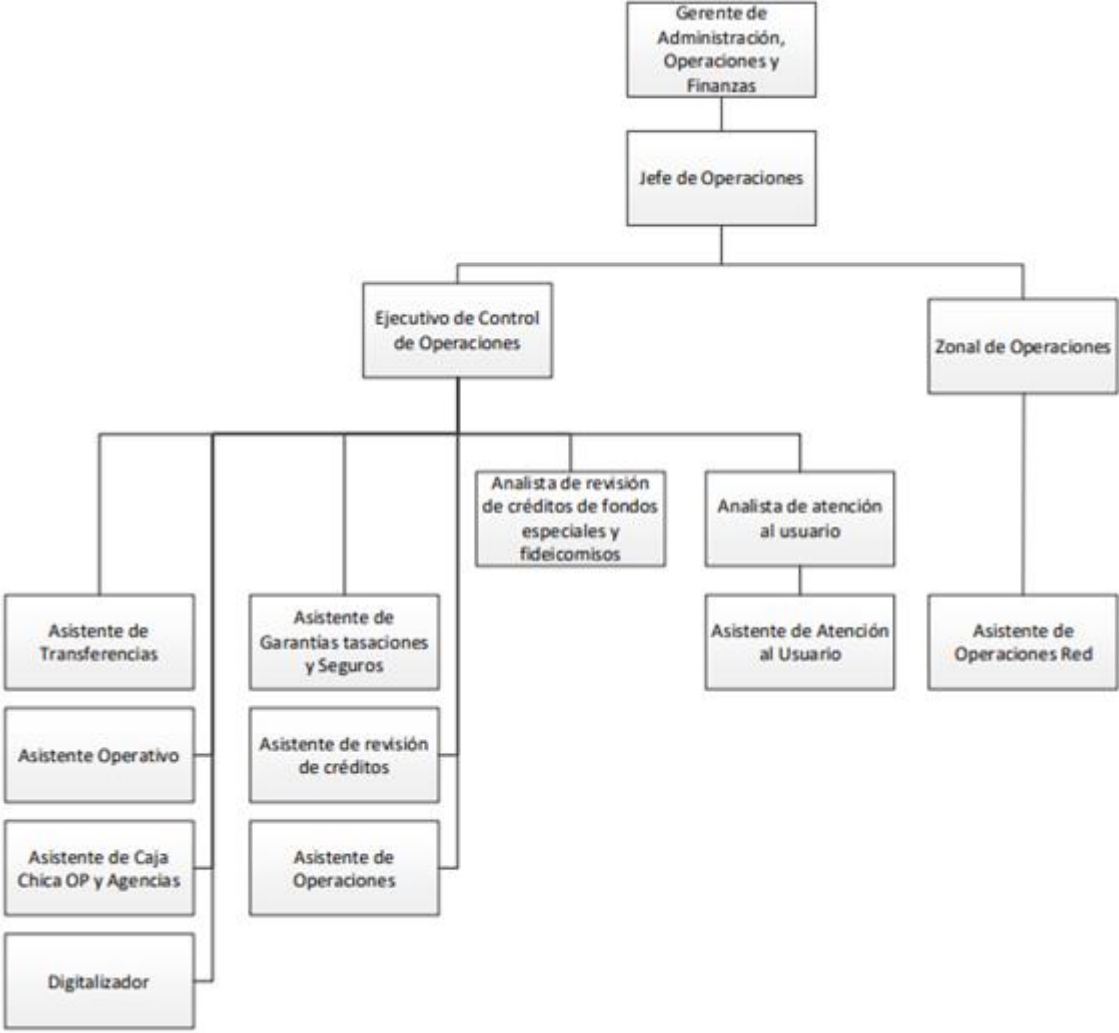
3.2.4 Recursos Humanos

Tal como se muestra en la Figura 1, "La Financiera Agrícola Peruana" se encuentra distribuida internamente en distintas divisiones y gerencias, la unidad en estudio se encuentra dentro de la gerencia de Administración, Operaciones y Finanzas, liderado por el Jefe de Operaciones, quién es responsable del Ejecutivo de Control de Operaciones; y este a su vez es líder del Analista de atención al usuario, actualmente "Úrsula". En la unidad laboran tres personas, el analista responsable de la unidad, un asistente y el locador, el cual no figura en la estructura organizacional debido a su condición laboral. La unidad de atención al usuario es

responsable de atender los requerimientos de clientes a nivel de reclamos, quejas, solicitudes y consultas.

Figura 1

Unidad de Atención al Usuario dentro del Organigrama



Nota. La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa en estudio.

La cultura organizacional dentro de la unidad analizada es un fiel reflejo de la cultura general en "La Financiera Agrícola Peruana". Según las evidencias observadas en la entrevista con la responsable de unidad, los principales retos culturales a superar serían: promover el

trabajo proactivo, incrementar el trabajo colaborativo, situar al cliente en el centro de las labores e incentivar el empoderamiento de los miembros del equipo. Si bien las personas que ingresan a trabajar a la organización poseen voluntad por incorporar nuevas formas de trabajo, la cultura y estructuras arraigadas en la empresa hacen que dicha voluntad se pierda en el tiempo.

La gestión reactiva a nivel de seguimiento y cumplimiento se puede ver reflejada en los estatus mensuales, en los cuales se identifican los requerimientos pendientes de atención y no se proponen acciones preventivas. Así mismo, no existe una medición integral al ciclo de trabajo mediante indicadores de desempeño, como tampoco evaluaciones periódicas al desempeño y gestión de los miembros del equipo. Del mismo modo, tampoco encontramos indicadores de medición sobre el nivel de satisfacción del cliente.

3.2.5 Tecnología y Desarrollo

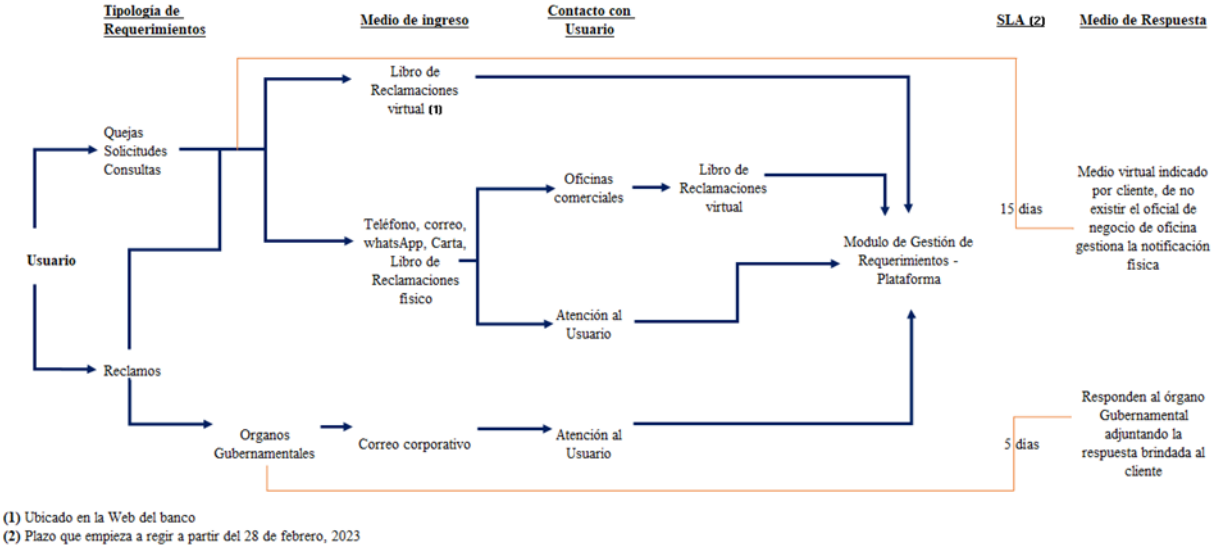
Si bien los requerimientos y sus tipologías son gestionadas a través de diferentes fuentes, todos deben de ser ingresados al libro de reclamaciones virtual el cual a su vez abastece a una plataforma denominada “Módulo de Gestión de Requerimientos”. Si bien inicialmente se tenía contemplado que dicha plataforma asigne de manera automática los requerimientos, no es posible realizarlo debido a problemas de permisos y restricciones. Por el contrario, es necesario que descargar el stock de la plataforma al inicio de cada día en formato xlsx para luego analizar y distribuir los requerimientos. Una vez que el análisis del requerimiento ha terminado, el responsable ingresa a la plataforma para adjuntar los documentos de coordinaciones, descargos de otras unidades y el documento de respuesta al cliente para modificar el requerimiento al estado finalizado. La herramienta tecnológica disponible es limitada debido a que no cuenta con trazabilidad entre un estado y otro (por ejemplo, en análisis, atención, detenido, en sanción o dictaminado). Tampoco permite revisar el tiempo de dependencia que tendrían al estar asignado o en espera de la información de alguna otra unidad, así como tampoco cuenta con

una semaforización que indique requerimientos que están cerca al plazo límite. Así mismo, tampoco cuenta con información fiable ya que las fechas pueden ser editadas manualmente. Por otro lado, no se cuenta con sanciones históricas por cliente lo cual impide tener gestión futura.

En la Figura 2, se muestra el flujo de las solicitudes, donde se evidencia que el 100% de solicitudes desembocan en la plataforma, por lo que el performance de esta es clave para el éxito de la unidad.

Figura 2

Workflow de las solicitudes ingresadas a la Unidad de Atención al Usuario



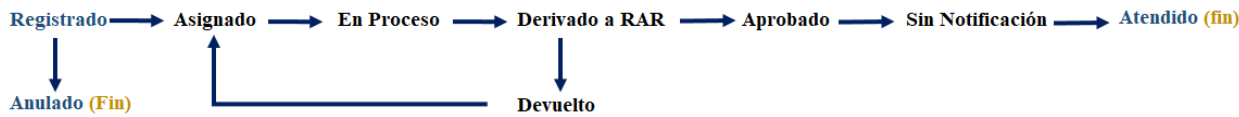
Nota. Elaborado con información provista por “Úrsula” (comunicación personal, 15 de marzo de 2023).

No existen metodologías ágiles de trabajo que adecuen los procesos y servicios en función a anticipar y cubrir oportunamente las necesidades de los clientes, lo cual sucede tanto a nivel de áreas operativas como a nivel de las tecnológicas. Estas últimas plantean mejoras focalizadas sin una visión global del negocio y fuera del time to market reduciendo el impacto de las mejoras lanzadas.

En la Figura 3 se muestra el flujo de la plataforma vigente con los nueve estados que existen dentro de esta, siendo el estado detonante “registrado” el que se genera cuando la petición es ingresada en el libro de reclamaciones virtuales. En esta primera etapa el Responsable de Atención al Usuario (en adelante RAR) valida la solicitud y en caso no corresponda a la tipología atendida, ya sea por un error de ingreso u otro motivo que amerite, lo conduce al estado “anulado” y termina el flujo. Usualmente el requerimiento continuo su flujo hacía el estado “asignado”, el cual es gestionado por el Asistente de Atención al Usuario (en adelante AAU). Prosigue el estado “en proceso” el cuál suele tomar la mayor concentración de días. Posterior a ello, el AAU cambia al estado “Derivado a RAR” para la evaluación y firma de la carta de respuesta por el RAR quién aprueba la solicitud o, en caso exista alguna observación del requerimiento, lo modifica a estado “devuelto” para que el AAU retorne la evaluación. En caso el flujo continúe, la solicitud es trasladada al estado “sin notificar”, donde el RAR o AAU cargan la notificación realizada al cliente. Con ello, se cierra el flujo al pasar al estado “atendido”.

Figura 3

Workflow de la plataforma vigente



Nota. Elaborado con información provista por “Úrsula” (comunicación personal, 15 de marzo de 2023).

En la Tabla 3 se muestran las fases y tiempos que engloba la gestión de atención de las peticiones en la plataforma vigente. Tal como se mencionó en el apartado de operaciones, el tiempo promedio de atención de los requerimientos durante el 2022 fue de 64.5 días calendario. En la siguiente tabla se totaliza 50 días de atención teniendo los 14.5 días restantes aplican por

las peticiones observados por el RAR y “devueltos” para que el AAU levante las observaciones y reingrese al flujo de atención (tal como se observa en la Figura 3).

Tabla 3

Fases de atención de los requerimientos 2022 en la Unidad de Atención al Usuario y tiempo promedio en cada fase

Fases	Actividades	Días Calendario
Registro	Revisión RAR	1
Registro	Reclasificación/Anulación	1
Registro	Asignación	1
Asignado	Revisión AAU	1
Asignado	Análisis AAU	1
Asignado	Ingresó comentarios	1
En Proceso	Validación documentos	2
En Proceso	Solicitud de información equipos externos	4
En Proceso	Recepción información equipos externos	19
En Proceso	Análisis AAU	3
En Proceso	Carga de evidencias	1
En Proceso	Carga de proyecto de carta de respuesta	1
Derivado a RAR	Validación de documentos y gestión por RAR	1

Fases	Actividades	Días Calendario
Derivado a RAR	Revisión carta de respuesta RAR	1
Derivado a RAR	Aprobación /Devolución	0
Aprobado	Asignación a AAU/RAR para notificar	1
Aprobado	Ingresó comentarios	0
Sin Notificación	Cargo de notificación presencial/virtual	10 / 1
Sin Notificación	Comentarios de gestión	1
Sin Notificación	Ingreso de fecha de notificación	
Atendido	Requerimiento atendido	0
Atendido	Registro histórico	

Nota. Elaborado en base a la información provista por Úrsula (comunicación personal, 15 de marzo de 2023), analista y responsable de atención al usuario.

3.3 Identificación de Oportunidades y Amenaza

3.3.1 Fortalezas

- Banco especializado en el financiamiento de las actividades agropecuarias en el país. Los líderes de la institución cuentan con un amplio conocimiento del sector debido a sus más de 15 años de experiencia.
- Contar con recursos del Gobierno a menor costo que otras entidades financieras.

- Cobertura a nivel nacional mediante redes de oficinas regionales y corresponsalía con el Banco de la Nación.

3.3.2 Debilidades

- Toma de decisiones centralizadas generando cuellos de botellas y demoras en los procesos.
- Elevado SLA para la atención de reclamos, mayor a los 30 días hábiles que tiene la norma vigente.
- Casi nula medición del desempeño y motivación del personal.
- Plataforma con data desactualizada y sin trazabilidad de los reclamos. No todos los casos son registrados en la plataforma. Por lo general se maneja la gestión de reclamos en un Excel independiente de la Plataforma.

3.3.3 Oportunidades

- Buscar la participación del capital privado como socio estratégico.
- Demanda crediticia insatisfecha del sector agropecuario.
- Mayor participación de los pequeños y medianos productores en la agroexportación.
- Utilización de una plataforma directa de comunicación (chatbot)
- Utilización de una plataforma para gestionar las relaciones y flujo de atención con el cliente (CRM).
- Aprovechamiento de la tecnología RPA e IA como correos automatizados, Machine Learning para mejorar la atención del cliente.

3.3.4 Amenazas

- Impacto en la administración y operativa de la organización por cambios en la política de Gobierno.
- Impacto en la capacidad de pago de los agricultores por los cambios climáticos y los fenómenos naturales imprevistos.

- Endeudamiento informal de los agricultores aumentando el riesgo crediticio.
- Cultura de las asociaciones agropecuarias de solicitar congelamiento de deudas.

3.4 Conclusiones

Si bien existe una predisposición del gobierno y las entidades del estado por promover la actividad agropecuaria en nuestro país, la inestabilidad política, falta de políticas sólidas y de largo plazo, así como los problemas sociales y económicos, no permiten que el sector se vuelva atractivo para las inversiones. Así mismo, la tendencia al alza de la tasa de interés a nivel global representa una amenaza para el mercado de créditos y préstamos.

En el mercado financiero existe una gran cantidad de entidades financieras registradas en la SBS (Bancos, Cajas Municipales, Cajas Rurales, etc.), muy pocas de ellas se encuentran enfocadas en el sector agropecuario.

A nivel interno, encontramos una plataforma de gestión que incurre en manualidades, genera dependencias, no contempla un flujo integral del servicio y tampoco genera reporterías; por ello, no existen indicadores de desempeño que apunten a mejorar la eficiencia operativa de la unidad. Por otro lado, para retener y crecer en créditos formales en el sistema financiero, entre otros aspectos es necesario que el cliente encuentre un servicio eficiente, a través de la resolución oportuna de los requerimientos. La oportunidad de la participación de los capitales privados, mediante esquemas de integración institucional permitirán un mayor alcance, como son las cajas rurales, unificando una mayor base de datos; esto permitirá también tener un mayor canal de atención.

Capítulo IV: Alternativas de Solución

4.1 Alternativa 1

Tal como se detalló en el análisis interno, si bien se tiene una plataforma de gestión vigente en la unidad, esta información consolidada es asignada, manipulada y sancionada manualmente, no permitiendo una gestión viva y fiable de los requerimientos, tampoco considera las interdependencias que existen entre unidades para dictaminar un requerimiento, y no cuenta con un repositorio de requerimientos ni métricas. La propuesta es implementar una nueva plataforma de gestión de tickets, que reemplazaría a la plataforma vigente, se mantendría el flujo de registro de las solicitudes de cara al usuario final, es decir independientemente del agente por el cual se gestione el requerimiento, el 100% de estas se ingresan por el Libro de Reclamaciones virtuales y está alimentaría la nueva plataforma. Con ella se propone generar un repositorio unificado de los requerimientos ingresados que permita gestionar con visión de servicio end to end (E2E), mediante identificación desde el momento cero del ingreso, asignación automática a los AAU en función a variables de asignación, inclusión en la plataforma a los usuarios de las unidades de apoyo en caso el AAU requiera descargos o información de estas unidades (como garantías, legal, operaciones, etc.), e inclusión a los usuarios ejecutivos de oficina en caso las solicitudes sean devueltas por información incompleta o al finalizar el flujo para notificación presencial de una solicitud dictaminada (a pesar de ello la entidad financiera apunta a contar con notificación virtual en su totalidad para el 2024), semaforización de solicitudes con el tiempo transcurrido desde el ingreso hasta la fase vigente en comparativa al acuerdo de nivel de servicio por cada tipología de solicitud (ANS en adelante), funcionalidades de devolución y reingreso de solicitudes conservando el tracking de la operación, vinculación en la plataforma a los medios de contacto virtual para que la notificación por este medio sea inmediata posterior al dictamen de la solicitud, reportería centralizada e histórica como input para explotación y análisis de datos mediante cubos OLAP.

La propuesta de la creación de una nueva plataforma, y no la adecuación de la actual plataforma se justifica en que la adaptación de componentes tecnológicos distintos involucraría una mayor inversión presupuestaria y posibles impedimentos técnicos de compatibilidad que impidan incorporar y relevar todas las propuestas detalladas a nivel del flujo E2E

4.1.1 Aspectos positivos.

- Gestión directa y automática en algunas fases desde la misma plataforma enfocada en el cumplimiento del ANS (de cara a la Resolución SBS N° 04036-2022).
- Permitir salvaguardar la información del cliente para su próxima explotación y de cara a los descargos ante órganos de control.
- Trazabilidad de las solicitudes centralizada en la plataforma, con ello se podrá identificar gaps y propuestas de mejora del flujo.
- Posibilidad de explotar la información centralizada para generar métricas claves del negocio (KPIs), optimizando la gestión y generando planes de acción proactivos.
- Contribución al incentivo laboral e incremento de la productividad a través del seguimiento de los KPIs que la plataforma permite desplegar.

4.1.2 Riesgos a considerar

- Periodo de maduración de la nueva plataforma para la explotación de la información, considerando que esta no se integrará a la información de la plataforma actual disponible.
- La arquitectura tecnológica de las fuentes desde donde se tomen servicios o transacciones necesarias para la operación de la plataforma, así como la ingesta que esta plataforma vaya a hacer en otros aplicativos sea complejo o incompatible de integrar.

4.2 Alternativa 2

Las líneas de comunicación entre los clientes y la organización para los requerimientos son a través del Libro de reclamaciones (físico y virtual), correo, teléfono y WhatsApp, el agente de contacto puede ser directamente la Web, la unidad o las oficinas comerciales desplegadas, estas últimas a su vez retransmiten los requerimientos hacia la unidad en análisis, mediante el Libro de reclamaciones; y si bien el cliente cuenta con tres agentes de contacto, el no tener claridad de cuándo acudir a uno u otro y que la información en ocasiones no es ingresada oportunamente puede generar confusión e insatisfacción del cliente y una gestión de las solicitudes menos óptima.

Con lo expuesto se propone la creación de un agente de contacto, a través de un chatbot en IBM Watson a fin que el cliente pueda consultar en línea a través de código de requerimiento el status del mismo (ingresado, en evaluación, observado, cerrado), orientarse sobre los procedimientos, la documentación necesaria a presentar, y los tiempos de atención.

4.2.1 Aspectos positivos.

- Seguimiento directo del cliente respecto al status del requerimiento ingresado.
- Mayor comunicación y cercanía con el cliente.
- Reducción de solicitudes incompletas y reprocesos de requerimientos al generarse orientación en línea sobre los procedimientos correctos.

4.2.2 Riesgos a considerar

- La arquitectura y funcionalidad tecnológica de la plataforma vigente sea insuficiente para generar el input requerido de retroalimentación en la construcción del Chatbot.
- Baja acogida de la implementación al considerar el perfil tecnológico de los clientes.
- No lograr adecuada retroalimentación en los clientes respecto al procedimiento correcto del ingreso de requerimientos.

- No contribuir significativamente a la reducción de los tiempos de atención, objetivo principal en función a la problemática identificada.

4.3 Selección de la Solución Propuesta

Para la selección de la alternativa de solución nos basamos tanto en un enfoque cualitativo de valoración de impactos como cuantitativo de reducción de tiempos de atención de los requerimientos. Esta comparativa evidencio que la primera alternativa es la que genera mayor impacto para resolver el problema detectado, y a su vez la de mayor viabilidad, tal como detallaremos en los siguientes apartados.

4.3.1 Supuestos para la elección de las alternativas:

Se consideran los siguientes supuestos para la valoración cualitativa y cuantitativa de las alternativas:

- Dentro de la organización no existe tecnología disponible para realizar la implementación de alguna de las alternativas, lo que involucra acudir a servicio con terceros.
- Comparativamente se considera la agilización de los procesos dentro de la unidad, no a nivel de la organización.
- Se plantea la satisfacción del cliente exclusivamente en función al tiempo de atención.
- No se cuenta con presupuesto interno en la unidad para implementar alguna de las alternativas, será necesario proponer ante comité gerencial de proyectos.
- La alternativa uno es transversal para todas las fases de los requerimientos, la alternativa dos tiene impacto en la fase de notificación (virtual).

4.3.2 Valoración cualitativa.

Se comparan ambas alternativas en una matriz de priorización tal como se muestra en la Tabla 4, con cinco variables cada una con un peso y con valoración (1) al (3). Según los

resultados, la alternativa de implementación de una Plataforma integral de requerimientos, con puntuación final de 2,2 sobre 3 es la elegida debido a que hace eficiente los procesos dentro de la unidad con un menor coste de oportunidad.

Tabla 4

Matriz de priorización de las alternativas.

Variable	Uso de tecnología existente (20%)	Aceleración del proceso (20%)	Satisfacción del cliente (20%)	Demanda de recursos económicos (25%)	Tiempo de entrega (15%)	Puntaje Ponderado
Alternativa 1	1	3	3	2	2	2,2
Alternativa 2	1	2	2	2	3	1,95

Nota. Elaboración en función a las variables de impacto en la unidad de atención al usuario.
 Leyenda de escala de las variables: Uso de tecnología: 1. Tecnología nueva, 2. Tecnología cruzada, 3. Tecnología existente. Aceleración del proceso: 1. No acelera ningún proceso, 2. Acelera parcialmente, 3. Acelera todos los procesos. Satisfacción del cliente: 1. Ningún impacto, 2. Impacto parcial, 3. Alto impacto. Demanda de recursos económicos: 1. Alta, 2. Media, 3. Baja. Tiempo de entrega: 1. Largo plazo, 2. Mediano plazo, 3. Corto plazo.

4.3.3 Valoración cuantitativa.

Cuantitativamente presentamos el impacto a nivel de valoración económica y a nivel de reducción de días de atención de las peticiones en la unidad.

4.3.3.1 Valoración económica

En esta sección se evalúa la justificación del gasto para la alternativa 1 y alternativa 2. Para la alternativa 1, tal como se muestra en la Tabla 5, el costo total incluye el costo para la implementación del proyecto y el costo de la operación por 3 años. El costo de la implementación considera el costo de la infraestructura, costo del equipo, costo de manuales, costo de capacitación y el costo del cambio cultural. Para el costo de la operación se considera solo el costo de la infraestructura, porque actualmente ya existe un equipo que da soporte a la plataforma actual quienes deberían dar soporte a la nueva plataforma.

El ahorro total considera la reducción de un analista en la unidad, que ingreso al equipo debido a que se necesitaba capacidad operativa porque la plataforma no tiene todos los procesos automatizados. Actualmente están evaluando incorporar otro análisis más. Este ahorro, se daría luego de 6 meses de estabilizar la nueva plataforma. En base al flujo de caja proyectado para la alternativa de la plataforma, con una tasa anual del 3%, se obtiene un VAN de 2,374 y un TIR de 5.2%, por lo que podemos indicar que la inversión es rentable para la alternativa 1.

Tabla 5*Flujo de caja del proyecto.*

Concepto (En Nuevos Soles S/.)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
A. Total costo	46,481	12,550	12,550	12,550
B. Total ahorros	0	18,000	36,000	36,000
		0	0	0
Flujo de caja (B – A)	-46,481	5,450	23,450	23,450

En el caso de la alternativa 2, la implementación se considera como un gasto. La implementación del chatbot no genera ahorros, si bien automatiza algunas tareas no es suficiente para reemplazar a un analista de la unidad que permita realizar un flujo de caja del proyecto.

4.3.3.1 Valoración por impacto en días de atención

Según cifras anuales expuestas en capítulos anteriores el tiempo de atención para reclamos y quejas es de 64,5 días calendario (su equivalente 46 días hábiles), en el detalle se observó que 50 días calendario responden a las distintas fases del flujo y 14,5 días a los reprocesos debido a devolución de la solicitud desde el RAR al AAU debido a observaciones en la evaluación.

Para el análisis comparativo vemos conveniente conocer los procesos que existen detrás del flujo de servicio, conocer cuáles son automatizables, y en función a ello cuál sería el impacto en la reducción del tiempo de atención en cada fase del flujo. Para ello hemos identificado que para todas las fases descritas en el capítulo tres, existen cuatro procesos:

- Ingreso de Solicitud
- Evaluación de Solicitud
- Dictamen de Solicitud
- Notificación de cliente

Con esta información delimitamos cuáles son los requerimientos o necesidades para optimizar el flujo del servicio y que requisitos deben tener estos requerimientos, a fin de determinar si la alternativa 1 o 2 cumplen con ellos. Comparativamente si la alternativa cumple con el requerimiento se indica “Permite”, si no cumple “No Permite”, considerando que la alternativa 2 involucra únicamente adecuar el Chatbot a la plataforma actual, si esta cumple con el requerimiento se indicará “Vigente”, esta comparativa se realiza en la Tabla 6 a continuación.

Tabla 6

Comparativa de las alternativas en función al cumplimiento de los requerimientos para la automatización de los procesos en la Unidad de Atención al Usuario

Proceso	Requerimiento	Requisito	Alternativa 1	Alternativa 2
Ingreso solicitud	Registro de los cuatro tipos de solicitudes por la Unidad de atención al Usuario	Visualización en la bandeja central todas las solicitudes en stock	Permite	Vigente
Ingreso solicitud	Consultar status de solicitud	Consultar la fase en la que se encuentra una solicitud y permitir modo consulta para solicitudes actuales e históricas	Permite	Vigente
Ingreso solicitud	Descarga de documentos adjuntos	Permitir descargar toda la documentación presentada y adjunta por el cliente o el ejecutivo de oficina	Permite	Vigente

Proceso	Requerimiento	Requisito	Alternativa 1	Alternativa 2
Ingreso solicitud	Reingreso de solicitudes que fueron devueltas por AAU	Permitir reingreso con el mismo número de tracking para solicitudes que inicialmente estaban incompletas y fueron devueltas por el AAU	Permite	No Permite
Ingreso solicitud	Desestimar solicitudes que no correspondan a la Unidad	Desestimar automáticamente las solicitudes duplicadas, las de prueba, y permitir la desestimación Manual únicamente al RAR	Permite	No Permite
Ingreso solicitud	Asignación automática de las solicitudes	Asignar las solicitudes automáticamente en función al número de AAU activos, el número de solicitudes en atención por cada AAU, distribución proporcional del tipo de solicitud (reclamo, queja, solicitud, consulta) por cada AAU.	Permite	No Permite

Proceso	Requerimiento	Requisito	Alternativa 1	Alternativa 2
Ingreso solicitud	Semaforización de solicitud según tipología	Considerar el semáforo (verde, amarillo, rojo), en función al ANS para cada tipología de solicitud y según el tiempo transcurrido desde el ingreso hasta la fecha en el estado actual	Permite	No Permite
Evaluación de solicitud	Descarga de documentos adjuntos por cliente o ejecutivo de oficina	Permitir descargar toda la documentación presentada y adjunta por el cliente o el ejecutivo de oficina	Permite	Vigente
Evaluación de solicitud	Devolución de solicitud al cliente u oficina por información incompleta o inexacta	Permitir al AAU devolver la solicitud para que el cliente u oficina complete la documentación o corrija la información	Permite	Vigente

Proceso	Requerimiento	Requisito	Alternativa 1	Alternativa 2
Evaluación de solicitud	Visualización del estado de los préstamos, garantías y solicitudes previas del cliente en los aplicativos o fuentes banco	Permitir vincular y disponibilizar/visualizar en la plataforma el estado de los préstamos, garantías y solicitudes previas del cliente en los aplicativos o fuentes banco	Permite	No Permite
Evaluación de solicitud	Reingreso de solicitudes que fueron devueltas	Permitir que el cliente u oficina reingrese la solicitud observada por el AAU	Permite	No Permite
Evaluación de solicitud	Reasignar solicitud a otras áreas o unidades de apoyo por consultas requerimiento información	Permitir reasignar solicitudes a usuarios de otras unidades en caso se requiera información por parte de estos, en lugar de solicitarlo por un flujo externo (como el correo)	Permite	No Permite

Proceso	Requerimiento	Requisito	Alternativa 1	Alternativa 2
Evaluación de solicitud	Carga de documentación de sustento tanto por el AAU o las unidades de apoyo	Permitir que el AAU o las unidades de apoyo adjunten y carguen documentación necesaria, en lugar de realizarlo por un flujo externo (como el correo)	Permite	No Permite
Evaluación de solicitud	Reasignar solicitud al AAU en caso este haya derivado la solicitud a otras unidades de apoyo para recabar información o descargos	Permitir reasignar solicitud al AAU en caso este haya derivado la solicitud a otras unidades de apoyo para recabar información o descargos	Permite	No Permite
Evaluación de solicitud	Descarga de documentos adjuntos por unidades de apoyo	Permitir descargar toda la documentación presentada y adjunta por las unidades de apoyo	Permite	No Permite

Proceso	Requerimiento	Requisito	Alternativa 1	Alternativa 2
Evaluación de solicitud	Ingreso de comentarios para argumentación o coordinaciones	Permitir ingresar comentarios de coordinaciones y gestiones	Permite	Vigente
Evaluación de solicitud	Envío de solicitud evaluada al RAR para dictamen	Permitir reasignar solicitud al RAR para su aprobación	Permite	Vigente
Evaluación de solicitud	Semaforización de solicitud según tipología	Considerar el semáforo (verde, amarillo, rojo), en función al ANS para cada tipología de solicitud y según el tiempo transcurrido desde el ingreso hasta la fecha en el estado actual	Permite	No Permite
Dictamen de solicitud	Descarga de documentos adjuntos	Permitir descargar toda la documentación presentada y adjunta por el cliente o el ejecutivo de oficina y documentación cargada por el AAU o unidades de apoyo	Permite	Vigente

Proceso	Requerimiento	Requisito	Alternativa 1	Alternativa 2
Dictamen de solicitud	Visualización del estado de los préstamos, garantías y solicitudes previas del cliente en los aplicativos o fuentes banco	Permitir vincular y disponibilizar/visualizar en la plataforma el estado de los préstamos, garantías y solicitudes previas del cliente en los aplicativos o fuentes banco	Permite	No Permite
Dictamen de solicitud	Ingreso de comentarios para argumentación o coordinaciones	Permitir ingresar comentarios de coordinaciones y gestiones	Permite	Vigente
Dictamen de solicitud	Carga de documentación de sustento por RAR	Permitir que el RAR cargue documentación necesaria de sustento	Permite	Vigente

Proceso	Requerimiento	Requisito	Alternativa 1	Alternativa 2
Dictamen de solicitud	Devolución de solicitud al AAU para corrección o complementación de información	Permitir que el RAR devuelva la solicitud al AAU para corrección o modificación	Permite	Vigente
Dictamen de solicitud	Dictamen de solicitud aprobado/desestimado	Permitir aprobar o desestimar solicitud	Permite	Vigente
Dictamen de solicitud	Firma electrónica en la carta de respuesta al Usuario	Permitir que el RAR ingrese su firma electrónica como conformidad de revisión y sanción en la carta de respuesta al cliente/oficina	Permite	No Permite

Proceso	Requerimiento	Requisito	Alternativa 1	Alternativa 2
Dictamen de solicitud	Semaforización de solicitud según tipología	Considerar el semáforo (verde, amarillo, rojo), en función al ANS para cada tipología de solicitud y según el tiempo transcurrido desde el ingreso hasta la fecha en el estado actual	Permite	No Permite
Notificación de cliente	Ingreso a la bandeja del AAU para notificaciones virtuales	Permitir que el AAU pueda consultar las solicitudes que serán notificadas virtualmente	Permite	Vigente
Notificación de cliente	Ingreso a la bandeja de los ejecutivos para notificaciones presenciales	Permitir que el ejecutivo de oficina pueda consultar las solicitudes que serán notificadas presencialmente	Permite	No Permite
Notificación de cliente	Cargar evidencia de la notificación presencial	Permitir que el ejecutivo de oficina pueda adjuntar el cargo o la evidencia por la notificación presencial	Permite	No Permite

Proceso	Requerimiento	Requisito	Alternativa 1	Alternativa 2
Notificación de cliente	Vincular respuesta hacía canal virtual en caso el cliente tenga este medio de contacto	Permitir que el AAU pueda vincular la carta de respuesta al medio de contacto virtual para posteriormente cerrar solicitud	Permite	Permite
Notificación de cliente	Registro de reportería de solicitudes en archivo histórico	Permitir consultar reporteria histórica como input para explotación y análisis de datos mediante cubos OLAP	Permite	No Permite
Notificación de cliente	Semaforización de solicitud según tipología	Considerar el semáforo (verde, amarillo, rojo), en función al ANS para cada tipología de solicitud y según el tiempo transcurrido desde el ingreso hasta la fecha en que se cierra la notificación al cliente	Permite	No Permite

Nota. Elaboración en función a los requerimientos definidos por los usuarios y trasladado en entrevista con “Úrsula”, analista responsable de la unidad.

Comparativamente de las 33 necesidades para optimizar los procesos de la unidad, la alternativa 1 permite cumplir con todas ellas, mientras que en el caso de la alternativa 2 cubre una necesidad, sumado a las 14 necesidades que la plataforma actual cubre, es decir con la alternativa 2 no se cubre 18 necesidades o requerimientos para optimizar el flujo de la unidad. Con esta información optaríamos por la alternativa 1, sin embargo, es necesario relevar el impacto que estas optimizaciones del flujo tendrían en los días de atención (problema foco) para ambas alternativas.

La comparativa en el impacto de los días de atención se refleja en la Tabla 7, en ella la implementación de alternativa 1, anularía los tiempos en las fases actuales de “registro” y “asignado” explicado principalmente por la eliminación automática de solicitudes que no corresponden a la unidad y por la asignación automática a los AAU en función a ciertas variables de asignación (detallados en ítems anteriores). La fase actual “en proceso” se reduciría a ocho días debido a que este es el tiempo máximo que la solicitud puede permanecer en esta etapa de la evaluación, pero que actualmente no se tiene control de ella dado que las gestiones con las unidades de apoyo (garantías, operaciones, legal, etc.), se realiza vía correo, chat interno, u otros, lo cual no brinda visibilidad ni semaforización del cumplimiento de los tiempos, tal como se detalló con la alternativa 1 se propone sumar como usuario de la plataforma a las unidades de apoyo. La fase “derivado a RAR” se mantiene en dos días de atención debido a que no impacta en el tiempo destinado por el RAR para dictaminar la solicitud derivada por el AAU. La fase de “aprobación” se reduce a cero días debido a que posterior a la evaluación el RAR dictamina la operación en línea y es asignada al AAU o al Ejecutivo de oficina para la notificación virtual o presencial respectivamente. Mientras que la fase “sin notificación” se reduce a cinco días y esto a pesar que el tiempo para la virtual sería nulo considerando que esta notificación será vinculando el medio de contacto virtual a la plataforma, debemos tener en cuenta que se mantiene la dependencia de notificación física y para agilizar

este tipo de fase se propone incluir al ejecutivo de oficina como usuario de la plataforma (tal como se detalla en el planteamiento de la alternativa 1), con ello la solicitud dictaminada será asignada directamente a su bandeja, y el ejecutivo cumpliría con los cinco días de atención para las notificaciones (tiempo máximo actual y que es cubierto desde que tiene la carta física). La fase “atendido” naturalmente no contempla tiempo de atención y es simplemente una marca de finalización del flujo; y por último no es una fase como tal, pero los reprocesos (por devolución del RAR al AAU debido a observaciones o correcciones), se reducirían a tres días en caso el AAU no cuenta con dependencias de las unidades de apoyo e involucren correcciones particulares. Con lo expuesto la alternativa 1 totaliza 18 días calendario de atención (cumpliendo con el reglamento SBS N° 04036-2022 de 19 días calendario).

Por el lado de la alternativa 2, tal como se detalla en la tabla 5 tendría repercusión distintiva en la fase “sin notificación”, debido a la disponibilidad del medio de contacto virtual, es decir para las notificaciones virtuales se vincularía el chatbot a la plataforma para que las solicitud dictaminada (la carta de respuesta), sea adjunta y derivada directamente al cliente, sin necesidad de que el AAU o el ejecutivo adjunte la evidencia de que envió la notificación virtual (como es actualmente), con ello el tiempo en la fase “sin notificación se reduce a siete días debido a que bajo la plataforma actual se mantendría el flujo de la notificación física (RAR dictamina, lo traslada al AAU y este al Ejecutivo), con lo expuesto la alternativa 2 totaliza 60,5 días de atención, una ligera reducción respecto a los 64,5 días vigentes pero muy superior al objetivo de 19 días calendario.

Tabla 7

Impacto en los días de atención con la implementación de ambas alternativas.

Fases	Días de atención Alternativa 1	Días de atención Alternativa 2
Registro	0	3
Asignado	0	3
En Proceso	8	30
Derivado a RAR	2	2
Aprobado	0	1
Sin Notificación	5	7
Atendido	0	0
Reprocesos / Observaciones	3	14,5
DÍAS CALENDARIO TOTAL	18	60,5

Nota. Elaboración en función al impacto que ambas alternativas tienen en cada fase del flujo de atención de los requerimientos.

4.4 La Cultura Organizacional

La cultura de toda institución es fundamental para lograr una transformación digital adecuada ya que implica un cambio en la mentalidad y forma de trabajo de los empleados, lo

que permite adoptar tecnologías y procesos innovadores que mejoren la eficiencia y competitividad de la organización.

Cómo nos ha podido señalar la autoridad de la institución financiera a la que entrevistamos, la cultura actual de la empresa no se encuentra orientada en el servicio al consumidor, siendo una de las últimas prioridades no solo para los trabajadores sino también para sus directivos.

Siendo así, proponemos que las alternativas de solución, vengan acompañadas de un cambio cultural en la empresa. Este cambio se realizará de la siguiente manera:

- Identificar los valores y comportamientos actuales: Se encuentra relacionado a comprender y entender las actitudes, formas de trabajar y creencias que caracterizan, en su estado actual, a una empresa.
- Definir los valores y comportamientos deseados: Solo una vez comprendidos los valores y comportamientos actuales, se puede establecer el horizonte de valores y comportamientos que se quieren fomentar y promover. Estos valores y comportamientos servirán de guía hacia la nueva cultura, a partir de los cuales se establecen metas y expectativas concretas.
- Involucrar a los empleados en el proceso y fomentar la colaboración: es fundamental contar con la participación de los empleados dentro del proceso de cambio cultural. El objetivo es crear un compromiso por parte de los trabajadores, otorgando oportunidades para que expresen sus ideas, brinden sugerencias y se sientan parte del proceso. Esta colaboración debe de ser únicamente de forma individual sino también entre equipos y departamentos, fomentando una comunicación abierta y trabajo en equipo.
- Innovación y adaptabilidad en el trabajo diario: Es necesario que el perfil de los empleados sea innovador y que se adapten a los cambios. La nueva cultura traerá

consigo el fomento de la mentalidad abierta a buscar nuevas ideas, experimentando y aprendiendo de los errores. Es necesario también estar dispuesto a adaptarse a nuevas formas de trabajar y tecnologías.

- Establecer incentivos para fomentar la adopción de la nueva cultura: Es importante establecer recompensas e incentivos para motivar a los empleados a estar alineados con los comportamientos y valores deseados, buscando una exitosa adopción de la nueva cultura. Dentro de dichos incentivos podemos encontrar el reconocimiento, incentivos económicos, oportunidades de crecimiento profesional, becas de estudio entre muchos otros que ayuden a generar un cambio sostenible en la organización.

4.5 Conclusiones

Comparativamente la primera alternativa, la creación de una nueva plataforma centralizada para la gestión de solicitudes es la elegida, debido a que lograría mayor impacto en el problema principal de la unidad de atención al usuario, el elevado tiempo de atención vigente (64,5 días calendario), permitiendo reducir el tiempo a 18 días calendario y con ello lograr el cumplimiento de la Resolución SBS N° 04036-2022 con vigor desde marzo 2023.

- Permitiría tener una visión E2E del servicio de atención al cliente.
- Permitiría contar con información histórica que facilite la creación de métricas e indicadores acordes a los objetivos del negocio y que contribuyan a generar planes de gestión proactivos, así como disponibilizar esta información ante inspecciones del órgano regulador (SBS) u otras entidades auditoras.
- Permitiría mejorar la gestión de los recursos humanos a nivel de FTEs en la unidad, considerando los KPIs que la nueva plataforma impulsaría en desplegar.

Es importante reiterar y señalar que, si bien la solución propuesta basada en la implementación de una nueva plataforma de gestión de tickets reemplazará la plataforma vigente, es necesario

mantenerla como respaldo las primeras semanas en caso existan problemas o incongruencias no previstas. Así mismo, se realizarán distintas pruebas previas al lanzamiento de la nueva plataforma para minimizar el riesgo. Como se detallará más adelante, contaremos también con personal de apoyo además de capacitaciones para llevar a cabo una correcta adopción y funcionamiento de la nueva plataforma. Es preciso comentar también que la explotación y monitoreo de la data se realizará de manera semanal por parte del cliente. Estas actividades serán también incluidas en la capacitación.

Capítulo V: Plan de Implementación y Valoración

5.1 Objetivos a Lograr

La elección de la alternativa de implementación de una nueva plataforma de gestión para la unidad, gira en torno al cumplimiento de los 15 días hábiles para la atención de reclamos y quejas estipulado en el reglamento con Resolución SBS N° 04036-2022 (El Peruano, 2022). A partir de ello la alternativa elegida tiene como objetivo el cumplimiento de los siguientes resultados claves:

- Acuerdo de nivel de servicio. Reducir el tiempo promedio de atención de la unidad para los reclamos y quejas a 32 días calendario a partir del séptimo mes, y a 18 días calendario a partir del décimo tercer mes de puesta en producción (actualmente en 64.5 días).
- Reducción de un FTE a partir del séptimo mes de contar con la plataforma estabilizada.
- Productividad. Incrementar el nivel de productividad del analista, considerando la liberación de un FTE, se tiene por objetivo incrementar la productividad del asistente de atención al usuario (AAU) para los reclamos y quejas a 15.7 solicitudes por mes (actualmente en 7.9 al mes por especialista), a partir del séptimo mes de despliegue.

5.2 Alcance del Proyecto

El alcance es proponer un plan para la implementación de una plataforma para la recepción, registro, análisis, respuesta y seguimiento del reclamo o requerimiento.

5.2.1 Historias de Usuario

Se utiliza las historias de usuario para definir las características funcionales que deberá tener la plataforma. A continuación, se indican las historias de usuario por entregable.

- Registro de reclamos

- Como Cliente quiero registrar el detalle de mi reclamo para que me puedan dar solución y respuesta.
- Como Cliente quiero subir archivos para que acompañen y sustente el reclamo.
- Como Cliente quiero seleccionar el tipo de reclamo para que pueda ser asignado al área que corresponda dar la solución y respuesta al reclamo.
- Asignación de la persona encargada de resolver el reclamo.
 - Como Resolutor quiero registrar los tipos de reclamos para que puedan estar disponibles en la plataforma para la selección del cliente.
 - Como Resolutor quiero que me llegue un correo con los tipos de reclamos que están asociadas a mi área para que me alerte de la llegada del reclamo.
 - Como Resolutor quiero tener la opción de marca que se ha iniciado el análisis del reclamo para que se pueda guardar la fecha de inicio de atención.
- Dar respuesta al reclamo
 - Como Resolutor quiero registrar la respuesta del reclamo para que le llegue un correo informando al cliente.
 - Como Resolutor quiero tener la opción de adjuntar el informe del reclamo para que llegue en el correo al cliente.
 - Como Resolutor quiero tener la opción de seleccionar plantillas para elaborar el informe para el cliente.
- Consultas y reportes para el seguimiento interno
 - Como área de atención al cliente quiero tener la opción de consultar por código de reclamo o por documento de identidad para conocer el detalle y estatus del reclamo.
 - Como área de atención al cliente quiero tener la opción de exportar los reclamos por rango de fecha en un excel para realizar un análisis interno.

- Como área de atención al cliente quiero tener la opción de ver los reclamos agrupados por resolutor y días promedio de atención para realizar un análisis del cumplimiento de los tiempos de respuesta.
- Como área de atención al cliente quiero tener la opción de ver los reclamos agrupados por Mes y días promedio de atención para realizar un análisis del cumplimiento de los tiempos de respuesta.
- Como área de atención al cliente quiero tener la lista de los reclamos cuyo tiempo de respuesta es mayor a 15 días para realizar un análisis de porque no se pudo cumplir con los tiempos establecidos de respuesta.

5.3 Recursos Involucrados

5.3.1 Recursos Humanos

El equipo de trabajo para la implementación se basa en Scrum. El equipo estará conformado por un Product Owner, un Scrum Master y los Developers (Scrum.org, 2020).

- **Product Owner:**

El Jefe de la Unidad es quien debe asumir el rol del Product Owner, por el conocimiento que tiene del negocio y del proceso. Es además quien tiene la necesidad de las nuevas características y funcionalidades de la plataforma. Las funciones principales del Product Owner:

- Comunicar explícitamente el objetivo del producto.
- Establecer el alcance del producto.
- Definir y priorizar de las historias de usuario en cada entrega.
- Establecer las fechas de pase a producción.
- Asegurar la rentabilidad del producto.

- Responder las consultas o dudas acerca del producto.
- Refinar las historias de usuario y su priorización por cada entrega.

- Scrum Master:

El rol de Scrum Master debe ser asumido por uno de los especialistas en proyectos por el lado del proveedor. En la Financiera Agrícola no tienen este rol, ya que utilizan la metodología cascada. Las funciones principales del Scrum Master :

- Promover y soportar a Scrum en base a las mejores prácticas.
- Ayudar a eliminar impedimentos que puedan afectar para la entrega del producto.
- Proporcionar guía y soporte al Scrum Team.

- Developers

El equipo encargado de implementar y desarrollar la plataforma

- Analista de Desarrollo, por el lado del Proveedor encargado de codificar.
- Analista de Calidad, por el lado del Proveedor encargado de realizar las pruebas de calidad.
- Analista de Atención al Usuario, por el lado de la Financiera Agrícola Peruana encargado de realizar las pruebas funcionales.
- Las tareas de Infraestructura y arquitectura estarán a demanda al equipo de la Empresa.

- Product Management

El Gerente de la Unidad, es quien debe asumir este rol. Las funciones el Product Management:

- Crear el contexto adecuado que necesita el equipo para el desarrollo del proyecto
- Priorizar los proyectos del portafolio de la Empresa y balancear la carga de los equipos.
- Asignar el presupuesto para cada proyecto.

- Comunicar los beneficios del proyecto en la organización.

5.3.2 Recursos Materiales

Los recursos materiales requeridos para implementar la plataforma son :

- Servidores en la Nube para alojar el servicio de la plataforma.
- Licencias de acuerdo a la tecnología utilizada por la Empresa.
- Manuales de usuario de la plataforma.

5.4 Cronograma de Implementación

Tal como se muestra en la Tabla 8, la hoja de ruta propuesta para la implementación es:

Entrega 1: La primera entrega será la implementación de la infraestructura y el módulo de seguridad para el registro y manejo de usuarios. Esta entrega será en 20 días.

Entrega 2: La segunda entrega será la implementación para el Registro de Reclamos por parte del Cliente y almacenamiento centralizado en un solo repositorio desde los diferentes canales de atención. Esta entrega será de 20 días.

Entrega 3: La tercera entrega será la implementación para la asignación de la persona encargada de resolver el caso y workflow del seguimiento de los casos registrados . Esta entrega será de 19 días.

Entrega 4: La cuarta entrega será la implementación para dar respuesta al cliente y realizar el informe final del reclamo atendido . Esta entrega será de 18 días.

Entrega 5: La quinta entrega será la implementación de las consultas y reportes para el seguimiento interno . Esta entrega será de 19 días.

Entrega 6: La sexta entrega será la implementación para generar los reportes para las entidades regulatorias. Esta entrega será de 18 días.

Tabla 8*Cronograma de actividades*

Fase	Actividad	Riesgo	Responsable	Días
1	Implementación de Infraestructura (Cloud)	bajo	Arquitecto Cloud	6
1	Módulo de Seguridad	bajo	Developer	5
1	Pantalla de crear usuario	bajo	Developer	3
1	Pantalla de crear Perfil	bajo	Developer	3
1	Pantalla de Ingreso	bajo	Developer	3
2	Pantalla de Nuevo Requerimiento	bajo	Developer	5
2	Opción de adjuntar archivos	bajo	Developer	3
2	Opción de Editar Requerimiento	bajo	Developer	4
2	Opción de consultar requerimiento	bajo	Developer	5
2	Anular requerimiento	bajo	Developer	3
3	Workflow del proceso	bajo	Developer	7
3	Asignación Automática y manual	bajo	Developer	4
3	Agregar comentario	bajo	Developer	2
3	Opción de derivar	bajo	Developer	3

Fase	Actividad	Riesgo	Responsable	Días
3	Opción de Asignar estado	bajo	Developer	3
4	Enviar respuesta al Cliente	bajo	Developer	5
4	Generar Informe final para Cliente	bajo	Developer	3
4	Opción de Plantillas para informe	bajo	Developer	3
4	Consultar Informe final	bajo	Developer	4
4	Editar Informe final	bajo	Developer	3
5	Integración con Power BI	bajo	Developer	5
5	Configurar 3 reportes	bajo	Developer	5
5	Configurar carga de la data	bajo	Developer	3
5	Configurar consulta WEB	bajo	Developer	3
5	Configurar consulta en Móvil	bajo	Developer	3
6	Generar Automáticamente reporte para Entidad Regulatoria	bajo	Developer	6
6	Opción de descargar Reporte	bajo	Developer	3
6	Opción de consultar reporte	bajo	Developer	3
6	Opción de filtros del reporte	bajo	Developer	3

Fase	Actividad	Riesgo	Responsable	Días
6	Opción de envío de reporte	bajo	Developer	3
Total días				114

5.5 Indicadores Clave

Los indicadores clave para el proyecto :

- **Indicador de Velocidad** : Número de puntos de historia completados por sprint . Medido al final de cada sprint.
- **Sprint Burndown** : Representación gráfica del trabajo restante frente al tiempo. El trabajo pendiente o atrasado (representado por las horas restantes) está a lo largo del eje vertical, con el tiempo (en días) a lo largo del eje horizontal. Medido en cada sprint de forma diaria.
- **Porcentaje de defectos** : Total de defectos que llegaron a producción sobre el total de defectos identificados en pruebas. Medido al final de cada reléase.

Los indicadores clave para la Unidad de Atención al Usuario:

- **Promedio del tiempo atención de los reclamos** : Suma del tiempo de atención de los reclamos atendidos / número de reclamos atendidos. Medido mensualmente.
- **Número de reclamos atendidos por responsable asignado**: Medido mensualmente.
- **Tasa de reclamos atendidos a favor del Cliente**: Medido mensualmente.

5.6 Riesgos Identificados y Acciones de Contingencia

Para el proyecto se han identificado varios riesgos. Es importante gestionar los riesgos y reducir la incertidumbre (Cohn, 2006).

Se han identificado los siguientes riesgos:

- Poco involucramiento por parte del Product Owner

Descripción : Las metodologías agile integran al Product Owner que es quien tiene las necesidades funcionales y características del producto a construir y transmitirlo a todo el equipo. Su poco involucramiento hará que el equipo no tenga la claridad suficiente para completar los sprint y por lo tanto se generarán retrasos y productos incompletos.

El Product Owner propuesto sería el Jefe de la Unidad en análisis, sin embargo, tiene un trabajo operativo muy demandante que pone en riesgo su disponibilidad para el proyecto.

Acciones de Contingencia : Explicar al Comité de Proyectos la importancia de la designación y participación del rol del Product Owner desde el inicio del proyecto. Por lo que debería asignarse temporalmente mientras dura el proyecto una persona de apoyo al Jefe de la Unidad en análisis para el trabajo del día a día.

Responsable : Product Manager (Ejecutivo de Operaciones)

- Falta de conocimiento y comprensión de Scrum

Descripción : En la Empresa para la ejecución de proyectos actualmente utilizan metodologías tradicionales en cascada o waterfall. Para que la utilización de Scrum genere beneficio, es importante que el equipo y los interesados tengan el conocimiento y comprensión de Scrum. La falta de conocimiento podría afectar el desempeño de los

roles de cada integrante del equipo y por lo tanto impactar en el tiempo de entrega y la calidad del producto.

Acciones de Contingencia : Capacitaciones antes y durante el proyecto por parte de Especialistas en Scrum

Responsable: Product Manager y Scrum Master

- Discrepancia y conflicto entre los miembros del Equipo

Descripción: Al tratarse de un nuevo equipo donde no todos se conocen y con una nueva forma ejecutar proyectos es posible que se generen conflictos. De acuerdo a lo indicado por Tuckman (1965) acerca de las fases del modelo de desarrollo de equipos, donde define una etapa 2 de conflicto, el equipo atravesaría por esta etapa. Por lo que es importante gestionar al equipo para que supere esta etapa y no impactar en los tiempos de entrega del producto.

Acciones de Contingencia: Ejecutar dinámicas de grupo al inicio del proyecto para fortalecer el trabajo en equipo y el compañerismo.

Responsable : Product Manager

- Incorporación de nuevas tecnologías.

Descripción: La incorporación de nuevas tecnologías como Cloud, requiere la comprensión de nuevas tecnologías y cómo se integran con las tecnologías existentes. De no tener esta comprensión podría impactar en los tiempos de entrega del Producto.

Acciones de Contingencia. Al asignar el equipo se debe considerar a los especialistas en las nuevas tecnologías por parte del Proveedor y los especialistas de las tecnologías actuales por parte de la Empresa. Realizar con los especialistas como parte de las

primeras tareas pruebas de concepto de integración que permita tener la claridad de cómo se integran las tecnologías.

Responsable : Product Manager y Product Owner

- La capacidad solicitada de los desarrolladores asignados por parte del Proveedor no está disponible.

Descripción : El equipo de desarrolladores del Proveedor debe estar asignado al proyecto al 100% , para no impactar en los tiempos de entrega.

Acciones de Contingencia: Solicitar al Proveedor un equipo dedicado.

Responsable : Product Manager

- Muchos cambios en las definiciones

Descripción: En los proyectos es posible que a veces no se tengan claridad en las funcionalidades que se necesitan, por lo que podría generar que muchas definiciones se estén cambiando y por ello impactar en el tiempo y la calidad del producto.

Acciones de contingencia: Realizar un Lean Inception al inicio del proyecto, que va a permitir al equipo tener mejor visión del Producto a implementar. Durante el proyecto realizar refinaciones periódicas con el equipo.

Responsable : Scrum Master

- Personal clave de la Empresa no disponible en los momentos críticos del proyecto (vacaciones y permisos)

Descripción: Las vacaciones y permisos no gestionados por el proyecto impactan en el tiempo de entrega del Producto.

Acciones de contingencia: Considerar los tiempos de las vacaciones que se dan durante el proyecto y ponerlos como parte del Plan del proyecto. Para los casos de permisos, considerar una lista de backups de las personas claves del proyecto. El personal de respaldo debe estar informado y al tanto del proyecto.

Responsable : Product Manager

- Resistencia de los usuarios finales al uso de la nueva plataforma

Descripción : Es posible que cuando no se involucra en el proyecto a los usuarios finales que son quienes van a utilizar la Plataforma, se resistan a utilizarla porque consideran que es una carga adicional en sus labores diarias.

Acciones de Contingencia : Involucrar a los usuarios finales desde el inicio del proyecto, que participen en el Lean Inception y en el Sprint Review

Responsables : Product Owner y Scrum Master

5.7 Cambio Cultural

Como hemos venido señalando en los capítulos anteriores, la institución financiera cuenta con una cultura conservadora y resistente al cambio donde el foco u objetivo principal no es el cliente. La solución propuesta para la empresa debe de venir de la mano de un cambio cultural, el cual no solo fomenta la inclusión de nuevas iniciativas si no que se genere un clima positivo de cambio constante en favor del cliente.

Siendo así y luego de revisar diferentes modelos de cambio expuestos en el curso de “Cultura y Gestión del Cambio”, sugerimos optar por el modelo de cambio cultural de Kotter el cual se presenta como un marco útil para implementar cambios exitosos sabiendo que estos procesos son graduales y que llevan consigo un compromiso y esfuerzo importante. Este

modelo consta de ocho pasos claramente definidos. A continuación, comentamos de qué manera los llevaremos a cabo dentro de la institución:

En la primera etapa es importante crear una sensación de urgencia. Es necesario que los miembros de la organización hagan un llamado de urgencia para interiorizar el problema. Para ello es necesario llevar a cabo reuniones con las personas que trabajan en el área para que comenten los diferentes problemas que enfrentan en el día a día en su vida profesional para luego demostrar de qué manera los cambios pueden ayudar a superarlos.

Para la siguiente etapa formamos un equipo interno de liderazgo el cual será el abanderado del cambio. Es importante que este equipo sea multidisciplinario y de distintos niveles jerárquicos pero que a su vez pueda tener autoridad independiente y suficiente para tomar decisiones.

Las etapas tercera y cuarta están relacionadas a desarrollar y comunicar la visión enfocada en el cambio, respectivamente. La visión debe de ser elaborada de manera atractiva, precisa y clara. Esta visión debe de exponer la importancia del cambio y cómo ayudará a superar los problemas y alcanzar las metas. En la comunicación, debemos transmitir dicha visión a todos los trabajadores de la institución financiera de manera asertiva.

La quinta etapa trata de eliminar los potenciales obstáculos que podamos encontrar en el cambio a implementar el cambio. Dichos obstáculos pueden presentarse de distintas maneras y deben de ser identificados desde un principio para poder prever las soluciones a plantear.

En la sexta etapa encontramos la necesidad de lograr victorias tempranas, lo cual ayudará a comprometer más al equipo a través de la confianza de ir avanzando en el camino correcto.

La séptima etapa está referida a consolidar el progreso logrado, el cuál es importante para ir creando nuevos estándares a todo nivel y en distintos frentes como lo pueden ser los procesos u organizativos, entre otros.

Por último, la última etapa es la de institucionalizar el cambio el cual, para este caso, conlleva hacer cambios tanto a nivel sistemas como de procesos ya que estos se modificarán a partir de la implementación de la solución expuesta.

A nivel general, el modelo de Kotter puede presentarse como un proceso completo para lo cual es necesario que la entidad financiera se encuentre comprometida con el cambio a través de un plan eficiente y claro. Siendo así, es posible llevar a cambio un cambio cultural de éxito para alcanzar los objetivos de la institución.

5.8 Valoración del Proyecto

Para el presente proyecto, debemos de valorar principalmente la inversión de los siguientes recursos comentados previamente:

5.8.1 Servidores en la Nube para alojar el servicio de la Plataforma y Licencias.

Con respecto a esta inversión, realizamos una simulación a través de la plataforma *AWS Representative* arrojándonos un costo total de US\$ 3,392.14 dólares americanos en 1 año. Dicha inversión comprendería, entre muchas otras características, las siguientes:

- Arrendamiento (Instancias compartidas)
- Sistema Operativo (Linux)
- Carta de trabajo (Consistente, número de instancias: 1)
- Instancia EC2 Avanzada (t3a.small)
- Estrategia de precios (planes de ahorro de cómputo)

5.8.2 Costo de implementación

Para la alternativa desarrollada en el capítulo previo, consideramos una serie de costos que deben de realizarse desde el año cero y continuarán durante los siguientes años. En el siguiente cuadro se detallan las inversiones a realizar:

Tabla 9*Costos de implementación.*

Concepto	Costo (S/.)
Costo Equipo (Scrum, Developer, QA, Arquitecto Cloud)	27,206
Costo de Infraestructura para el proyecto	6,275
Costo Manuales y Capacitación de Usuarios	3,000
Total	36,481

Como podemos observar, dentro de los costos incluimos también los costos de los manuales de usuarios, así como las capacitaciones a realizarse. En cuanto a los manuales, serán digitales y se entregarán en formato pdf. Con respecto a las capacitaciones, se realizarán directamente a los usuarios de manera virtual. En cuanto al costo de la infraestructura para el proyecto serán por 6 meses.

Tabla 10*Costo del equipo de implementación*

Perfil	Tipo de Contrato	Horas	Costo x Hora (S/.)	Total (S/.)
Scrum	Tiempo y Materiales	150	30.0	4,500.00
Developer	Tiempo y Materiales	912	18.0	16,416.00
QA	Tiempo y Materiales	228	21.0	4,788.00
Arquitecto	Tiempo y Materiales	48	31.3	1,502.00
Total				27,206.00

Para contratar al equipo, se propone un contrato tiempo y materiales que permita la flexibilidad en caso se requiera adicionar fases adicionales. El tiempo de dedicación del perfil Developer se basa en las horas requeridas en el cronograma de actividades indicadas en la Tabla

8. Para el perfil Scrum se establecen unas 150 horas para las ceremonias respectivas y los impedimentos al tratarse de un proyecto talla M. Las horas requeridas del QA serian aproximadamente un 25% del total de horas del tiempo de los Developer basado en una estimación análoga de proyectos anteriores . El tiempo del Arquitecto son las horas requeridas en el cronograma de actividades indicadas en la Tabla 8.

5.8.3 Costo de Agencia externa para cambio cultural

Para llevar a cabo el cambio cultural dentro de la organización, proponemos realizarlo a través de una consultora experta en el rubro. Considerando las características descritas a continuación, alcanzamos una cotización aproximada de S/. 10,000 nuevos soles:

- Alcance del cambio a realizar: Medianamente extensos, ya que se requiere realizar cambios profundos especialmente en ciertas áreas.
- Duración: 4 meses
- Recursos necesarios: 1 consultor y 1 analista.
- Nivel de personalización bajo.
- Soporte posterior: Seguimiento y soporte posterior a la implementación alto, con mediciones de resultados a los 6 meses.

A continuación, detallamos el cuadro final con la valoración de la implementación del proyecto final:

Tabla 11*Valoración total del proyecto*

Concepto (En Nuevos Soles S/.)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Costo de Infraestructura operación	0	12,550	12,550	12,550
Costo Implementación	36,481	0	0	0
Costo Cambio Cultural	10,000	0	0	0
Total	46,481	12,550	12,550	12,550

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- El nuevo reglamento SBS de Gestión de Reclamos y Requerimientos en Entidades Financieras vigente desde marzo último, evidencia en la Unidad de atención al usuario, la necesidad urgente de implantar un cambio tecnológico de la mano con un plan de adopción cultural que permita eficientizar el flujo de atención de los requerimientos con foco en el cumplimiento del acuerdo de nivel de servicio (ANS), a no más de 19 días calendario.
- El análisis PESTEL efectuado en este capítulo acerca de "La Financiera Agrícola Peruana" revela diversas conclusiones de relevancia. Primordialmente, destaca el respaldo gubernamental al ámbito agropecuario, lo cual podría beneficiar a la empresa con políticas y ventajas para fomentar su crecimiento.

Además, se observa que otras instituciones financieras no se concentran en el sector agropecuario, otorgando a "La Financiera Agrícola Peruana" la oportunidad de erigirse como líder en este mercado y conquistar una mayor cuota de clientela.

Asimismo, se menciona que las manifestaciones y huelgas tienen potencial para impactar la economía peruana, con posibles efectos adversos en la empresa. Es esencial que "La Financiera Agrícola Peruana" esté preparada para encarar eventualidades de inestabilidad y ajustarse a las transformaciones en el panorama político y social.

Igualmente, se subraya la ocasión de emplear tecnologías para optimizar la atención al cliente. La empresa puede introducir soluciones tecnológicas que aceleren procedimientos y proporcionen experiencias más gratificantes a los clientes.

Por último, se alude a la elevada informalidad laboral en el país como un elemento con potencial para incidir en la empresa. "La Financiera Agrícola Peruana" debe estar al

tanto de las regulaciones laborales y tomar medidas para asegurar la legalidad y estabilidad de su fuerza laboral.

- El análisis interno se enfocó principalmente en la unidad, y no en la organización, debido a que el problema planteado y su solución recae y depende exclusivamente en la misma unidad, a excepción del planteamiento del proyecto por la “alternativa de solución” que deberá ser evaluada en comité gerencial. Las principales conclusiones a nivel interno son indicadores financieros y económicos negativos con ligera mejoría en los dos últimos años, una estructura jerárquica que ralentiza la toma de decisiones, falta de incentivación laboral y de indicadores que permita emplear el recurso humano de manera más eficiente, plataformas tecnológica vigente con serias dificultades para generar un flujo E2E integrado y dinámico, de hecho la misma conlleva una carga manual alta que además de incrementar los tiempos de atención es altamente susceptible al error humano.
- Se brinda dos alternativas de solución, realizamos el análisis cualitativo y cuantitativo y concluimos que la más óptima es la implementación de una nueva plataforma de gestión de reclamos, aunada a un programa de cambio cultural, debido a que estas permitirían tener una visión E2E del servicio de atención al cliente, relevar información histórica que facilite la creación de métricas e indicadores acordes a los objetivos del negocio y que contribuyan a generar planes de gestión proactivos, mejorar la gestión del equipo a nivel de FTEs en la unidad, considerando los KPIs que la plataforma facilitará en diseñar. Asimismo, al utilizar una tecnología transformacional como el Cloud Computing que ofrece elasticidad y que permite que la Financiera use los recursos de infraestructura TI a demanda es decir que solo paga por lo que utiliza permite un adecuado control de los costos.

- Se propone el uso de SCRUM para respuestas tecnológicas, con etapas, actores y herramientas en la nube. Se subraya la importancia del cambio cultural respaldado por el modelo de cambio de Kotter.
- La valoración final del proyecto asciende a S/ 46,481 nuevos soles. Dentro de dicha valoración incluimos gastos asociados a la infraestructura, dentro del cual encontramos la tecnología en la nube; implementación, donde podemos observar los costos del personal a cargo, así como los manuales y capacitación; y por último los gastos que conlleva el cambio cultural.

6.2 Recomendaciones

- Para el éxito del proyecto es importante que se involucre a la Gerencia y a los diferentes interesados desde el inicio del proyecto.
- Concientizar al equipo de la Financiera de responder los reclamos dentro del tiempo establecido por las entidades regulatorias, mediante charlas y capacitaciones.
- Luego de implementada la plataforma realizar un monitoreo durante 6 meses de los tiempos de atención y categorizando los tipos de casos que se presenten.
- Analizar otros procesos dentro de la Financiera que tengan varias actividades manuales que permitan la automatización mediante las nuevas tecnologías transformadoras.

Referencias

- Andina Agencia Peruana de Noticias (2023). *Constancia de no adeudo: ¿por qué es importante tener este documento?* Recuperado el 25 de Agosto del 2023, de <https://andina.pe/agencia/noticia-constancia-no-adeudo-por-es-importante-tener-este-documento-924510.aspx#:~:text=La%20constancia%20de%20no%20adeudo%20es%20un%20documento%20que%20indica,problemas%20en%20el%20cumplimiento%20de>
- ASAP Reclama Fácil (s.f.). Terminé de pagar mi deuda, ¿y ahora qué? Recuperado el 30 de Setiembre del 2023, de <https://asap.org.pe/termine-de-pagar-mi-deuda-y-ahora-que/>
- Caroli, P. (2019). *Lean Inception*. Editora Caroli.
- Cohn, M. (2004). *User Stories Applied: For Agile Software Development*. Addison-Wesley Professional.
- Cohn, M. (2006). *Agile Estimating and Planning*. Prentice Hall.
- Comex Perú (2022). *Informalidad Laboral Peruana Continúa al Alza: ¿Cómo nos Posicionamos en la Región?*. Recuperado el 04 de Febrero del 2022, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/informalidad-laboral-peruana-continua-al-alza-como-nos-posicionamos-en-la-region>
- Constantine, J. (2020). Chatbots: A Brief History. *Forbes*.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. Pearson.
- Defensoría del Pueblo (2021). *Defensoría del Pueblo: Durante el Mes de Diciembre 2020 se Registraron 183 Protestas*. Recuperado el 01 de Febrero del 2022, de <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-durante-el-mes-de-diciembre-2020-se-registraron-183-protestas/>

El Peruano (2022). *Aprobación del Reglamento de Gestión de Reclamos y Requerimientos, Modificación de la Denominación del Título VI del Reglamento del Régimen Especial para la Gestión de Conducta de Mercado del Sistema Financiero e incorporación del procedimiento TUPA de la SBS, entre otras disposiciones*. Recuperado el 01 de Febrero del 2022, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-de-gestion-de-reclamos-y-requerimient-resolucion-sbs-no-04036-2022-2138687-1/>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (s.f.). *Libro de Reclamaciones*. Recuperado el 12 de Junio del 2023 <https://indecopi.gob.pe/libro-de-reclamaciones#:~:text=%2D%20%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20LIBRO%20DE,a%20trav%C3%A9s%20de%20una%20computadora>).

Instituto Peruano de Economía (2021). *Conectividad: El Reto para la Educación Virtual en el Sur en el 2021*. Recuperado el 04 de Febrero del 2022, de <https://www.ipe.org.pe/portal/conectividad-el-reto-para-la-educacion-virtual-en-el-sur-en-el-2021/#:~:text=Un%20estudio%20realizado%20por%20IPE,mil%20alumnos%20no%20lograron%20conectarse>

HubSpot (2023). *Cómo aplicar los 8 pasos del modelo de Kotter (con ejemplo)*. Recuperado el 18 de Marzo de 2023, de <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-de-kotter#:~:text=El%20modelo%20de%20Kotter%20es,empleados%20para%20hacer%20los%20cambios>.

International Business Machines Corporation. (s.f.). *¿Qué es RPA? Automatización robótica de procesos*. Recuperado el 25 de Marzo de 2023, de <https://www.ibm.com/mx-es/topics/rpa>

Tobias, Adrián (2023). Las tasas más altas de inflación y de interés ponen a prueba al sistema financiero mundial. IMF.org. Recuperado el 26 de Abril de 2023, de <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/04/11/global-financial-system-tested-by-higher-inflation-and-interest-rates>

IT Service Management Forum (ITSMF) (2011). *ITIL Service Level Management Guide*

Ley N° 31143. Ley que Protege de la Usura a los Consumidores de los Servicios Financieros (18 de Marzo de 2021).

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1936151-1>

Niven, P., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results*. Wiley.

Mibanco.com.pe (s.f.). Agropecuario de libre amortización. Recuperado el 30 de Marzo de 2023, de <https://www.mibanco.com.pe/categoria/producto-agropecuario-libre-amortizacion>

Microsoft (2023). *Power BI: Análisis de datos de extremo a extremo*. Recuperado el 15 de Marzo de 2023, de <https://powerbi.microsoft.com/en-us/>

Olmo, G. (2022). *3 razones por las que la economía de Perú sigue creciendo pese a las constantes crisis políticas en el país*. BBC. Recuperado el 01 de Febrero, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-63630153>

Parada, P. (2017). *Análisis PESTEL: Trabajar con la herramienta de análisis estratégico PESTEL te permitirá anticipar mejor el futuro contexto en el que se moverá tu empresa*. Independently published.

Patton, J. (2015). *User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product*. Addison-Wesley Professional.

Russell, S.J., & Norvig, P. (2023). *Artificial inteligente: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson Education, Inc.

SalesForce (s.f.). *Cloud Computing: Aplicaciones en un solo lugar*. <https://www.salesforce.com/mx/cloud->

computing/?gclid=Cj0KCQiAm4WsBhCiARIsAEJIEzUeYu40Mwt4sn1AJK7PicuIbKVteqqK4T0orhJeri3LA4FPZtQcgGMAAhzOEALw_wcB&d=7013y000002EkCbAAK&nc=7013y000002EkKfAAK&utm_source=google&utm_medium=paid_search&utm_campaign=latam_growth_alllobaw&utm_content=pg-es-mash_7013y000002EkCbAAK&utm_term=cloudcomputing&ef_id=Cj0KCQiAm4WsBhCiARIsAEJIEzUeYu40Mwt4sn1AJK7PicuIbKVteqqK4T0orhJeri3LA4FPZtQcgGMAAhzOEALw_wcB:G:s&gclsrc=aw.ds&&pclid=674088412308&pdv=c&gad_source=1

Scrum (2020). Scrum Guide. Recuperado el 15 de Marzo de 2023, de <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

Smith, A. (2017). *Customer relationship management: A cross-functional approach*. Kogan Page.

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. (2022). *Aprende a leer la partida registral de una casa*. Recuperado el 01 de Febrero de <https://www.gob.pe/institucion/sunarp/noticias/644182-aprende-a-leer-la-partida-registral-de-una-casa>.

Sutherland, J., & Schwaber, K. (2017). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Lura Media.

Tuckman, B.W. (1965). *Developmental sequences in small groups*. Psychological Bulletin.

3tres3. (2023). El gobierno de Perú busca la reactivación del sector agrícola. Recuperado el 10 de Marzo de 2023, de https://www.3tres3.com/latam/ultima-hora/peru-inversion-para-la-reactivacion-del-sector-agricola_15003/#:~:text=El%20Gobierno%20lanz%C3%B3%20el%20programa,productos%20a%20los%20mercados%20internacionales.

Apéndice

Prototipo de las ventanas principales de la plataforma.

Figura 1

Ventana de Login

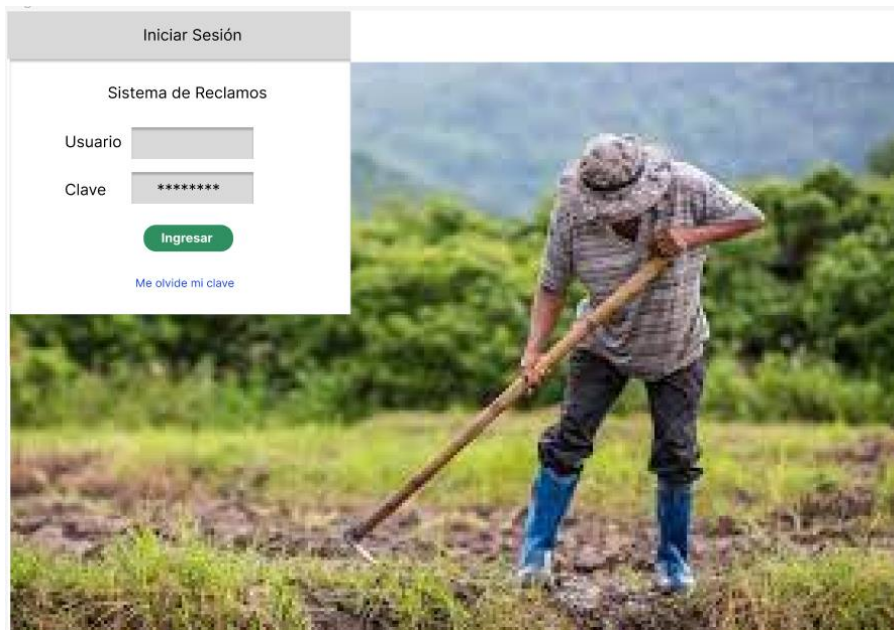


Figura 2

Ventana principal

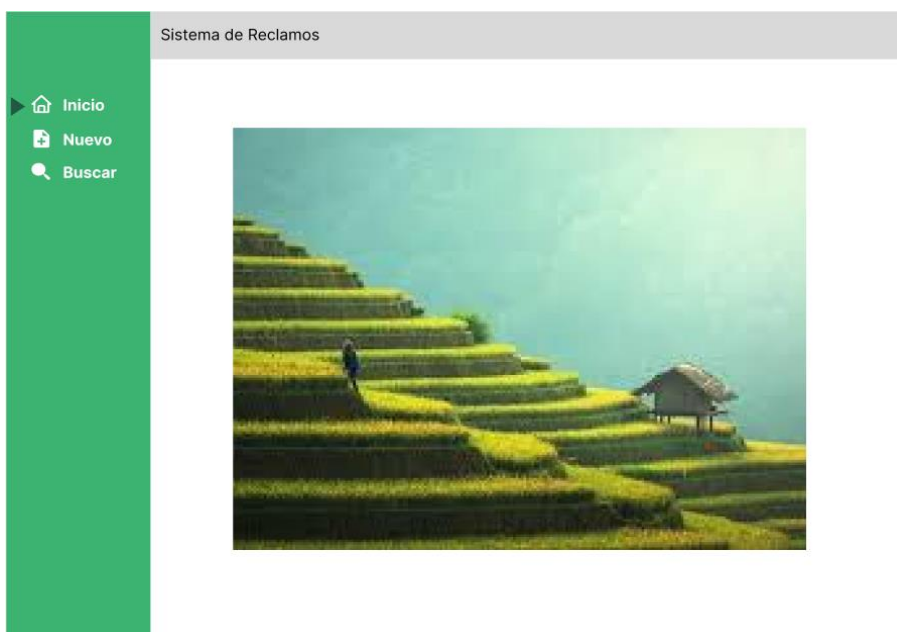


Figura 3

Ventana del registro del requerimiento parte 1

Nuevo Requerimiento

1. DATOS AGENCIA

Agencia Dirección

2. DATOS PERSONALES

Es menor de edad ? SI NO

Tipo Documento Nro Documento

Nombres

Primer Apellido

Segundo Apellido

Razón Social

Dirección

Departamento

Provincia

Distrito

Referencia

Email

Teléfono Fijo

Celular

Continuar

Figura 4

Ventana del registro del requerimiento parte 2

Nuevo Requerimiento

3. DATOS DEL REQUERIMIENTO, QUEJA O SOLICITUD

Producto

Motivo

Reclamo, queja o solicitud

Descripción

¿ Dónde desea que se envíe la carta de respuesta?

4. DATOS ADJUNTOS

Puede adjuntar voucher, estados de cuenta, imágenes, u otros documentos para sustentar su reclamo. Archivos en formato PDF/JPG. El archivo no debe pesar más de 1 MB.

Acepto los términos y condiciones

Cancelar Guardar

Figura 5

Ventana para editar datos del requerimiento parte 1

Editar Requerimiento

1. DATOS AGENCIA

Agencia Dirección

2. DATOS PERSONALES

Es menor de edad? SI NO

Tipo Documento Nro Documento

Nombres

Primer Apellido

Segundo Apellido

Razón Social

Dirección

Departamento

Provincia

Distrito

Referencia

Email

Teléfono Fijo

Celular

Figura 6

Ventana para editar datos del requerimiento parte 2

Editar Requerimiento

3. DATOS DEL REQUERIMIENTO, QUEJA O SOLICITUD

Producto

Motivo

Reclamo, queja o solicitud

Descripción

¿Dónde desea que se envíe la carta de respuesta?

Figura 7

Ventana para editar datos del requerimiento parte 3

Actualizar datos del requerimiento

Motivo

Comentario




Figura 8

Ventana para buscar un requerimiento parte 1

Buscar Requerimiento

1. FILTROS

Usuario Asignado

Estado

Fecha de registro

Fecha de atención

Nro Documento

Nombres y Apellidos

Nro Requerimiento

2. RESULTADO

Nro Reclamo	Fec Registro	Nro Documento	Nombres y Apellidos	Usuario Asignado	Fec Atención	Estado	Formulario Inicial	Formulario Final	Detalle	Editar
						■				
						■				
						■				

Figura 9

Ventana para buscar un requerimiento parte 2

Requerimiento: R-01234-2023 Asignado Automáticamente

[Inicio](#)
[Nuevo](#)
[Buscar](#)

1. DATOS AGENCIA
Agencia: Dirección:

2. DATOS PERSONALES
Es menor de edad? SI NO
Tipo Documento: Nro Documento:
Nombres:
Primer Apellido:
Segundo Apellido:
Razón Social:
Dirección:
Departamento:
Provincia:
Distrito:
Referencia:
Email:
Teléfono Fijo:
Celular: Continuar

Figura 10

Ventana para buscar un requerimiento parte 3

Requerimiento: R-01234-2023 Asignado Automáticamente

[Inicio](#)
[Nuevo](#)
[Buscar](#)

3. DATOS DEL REQUERIMIENTO, QUEJA O SOLICITUD
Producto:
Motivo:
Reclamo, queja o solicitud:
Descripción:
¿Dónde desea que se envíe la carta de respuesta?
Descargar archivos adjuntos

4. GESTIÓN DE RECLAMOS, QUEJAS Y SOLICITUD
Fecha de Registro: Plantillas:
Usuario Asignado: Carta Respuesta:
Comentarios:

Fecha	Usuario	Área	Comentario	Descargar Adjuntos
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

Regresar