



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática**

**Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas**

**Implementación de mejoras en procesos y alineamiento  
de información utilizando metodología Design  
Thinking y Scrum para la mejora de la calidad de la  
atención de clientes en el canal judicial de una entidad  
bancaria**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de Ingeniera de Sistemas

**AUTOR**

Andreli Jeraldine QUILCA CASTAÑEDA

**ASESOR**

Frank Edmundo ESCOBEDO BAILÓN

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Quilca, A. (2021). *Implementación de mejoras en procesos y alineamiento de información utilizando metodología Design Thinking y Scrum para la mejora de la calidad de la atención de clientes en el canal judicial de una entidad bancaria*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	ANDRELI JERALDINE QUILCA CASTAÑEDA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72530685
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-4465-6477">https://orcid.org/0000-0003-4465-6477</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	FRANK EDMUNDO ESCOBEDO BAILÓN
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	41671087
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-2058-0976">https://orcid.org/0000-0002-2058-0976</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	NORBERTO ULISES ROMÁN CONCHA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08510560
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	CARLOS ERNESTO CHÁVEZ HERRERA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40788722
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	No aplica
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Financiamiento Propio
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima

	Jr. Carlos Amezaga No. 375 Universidad Nacional Mayor de San Marcos Latitud: -12.0564232 Longitud: -77.0843327
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2021
URL de disciplinas OCDE	2.02.04 -- Ingeniería de sistemas y comunicaciones <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.02.04</a>



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA**  
**Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas**

**Acta Virtual de Sustentación**  
**del Trabajo de Suficiencia Profesional**

Siendo las 14:00 horas del día 14 de diciembre del año 2021, se reunieron virtualmente los docentes designados como Miembros de Jurado del Trabajo de Suficiencia Profesional, presidido por el Lic. Román Concha Norberto Ulises (Presidente), Mg. Chávez Herrera Carlos Ernesto (Miembro) y el Dr. Escobedo Bailón Frank Edmundo (Miembro Asesor), usando la plataforma Meet (<https://meet.google.com/gfv-qdyi-szt>), para la sustentación virtual del Trabajo de Suficiencia Profesional intitulado: **“IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN PROCESOS Y ALINEAMIENTO DE INFORMACIÓN UTILIZANDO METODOLOGÍA DESIGN THINKING Y SCRUM PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE CLIENTES EN EL CANAL JUDICIAL DE UNA ENTIDAD BANCARIA”**, por la Bachiller **Quilca Castañeda Andreli Jeraldine**; para obtener el Título Profesional de Ingeniería de Sistemas.

Acto seguido de la exposición del Trabajo de Suficiencia Profesional, el Presidente invitó al Bachiller a dar las respuestas a las preguntas establecidas por los miembros del Jurado.

La Bachiller en el curso de sus intervenciones demostró pleno dominio del tema, al responder con acierto y fluidez a las observaciones y preguntas formuladas por los señores miembros del Jurado.

Finalmente habiéndose efectuado la calificación correspondiente por los miembros del Jurado, la Bachiller obtuvo la nota de **18 DIECIOCHO**.

A continuación el Presidente de Jurados el Lic. Román Concha Norberto Ulises, declara a la Bachiller **Ingeniera de Sistemas**.

Siendo las 14:58 horas, se levantó la sesión.

---

**Presidente**

Lic. Román Concha Norberto Ulises

**Miembro**

Mg. Chávez Herrera Carlos Ernesto

**Miembro Asesor**

Dr. Escobedo Bailón Frank Edmundo

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN PROCESOS Y ALINEAMIENTO DE INFORMACIÓN UTILIZANDO METODOLOGÍA DESIGN THINKING Y SCRUM PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE CLIENTES EN EL CANAL JUDICIAL DE UNA ENTIDAD BANCARIA

AUTORA: QUILCA CASTAÑEDA, ANDRELI JERALDINE.

ASESOR: ESCOBEDO BAILÓN, FRANK EDMUNDO.

LIMA – PERÚ, 2021

TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniera de Sistemas.

ÁREA / PROGRAMA / LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Ingenierías / Tecnología de Información y Comunicación / Gestión de Sistemas Informáticos y de Información.

PREGRADO: Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática - Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas.

Formato 29.7 x 21 cm Páginas: vi, 58

## **DEDICATORIA**

Dedico mi presente trabajo de Suficiencia profesional a mi familia.

A mis padres Liliana y Andrés por apoyarme en el desarrollo de mi vida profesional.

A mis hermanos Gianella, Wendy, Rosalí y Josef a quienes espero servir de ejemplo en los pasos que dan.

A mis abuelos, tíos, primos y en especial a Yeiden quien desde el cielo me cuida y me brinda su apoyo.



## **AGRADECIMIENTOS**

- A la entidad bancaria por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.
- A mi asesor Frank Edmundo Escobedo Bailón por los consejos brindados en las asesorías.
- A mi facultad de Ingeniería de Sistemas y a mi universidad Nacional Mayor de San Marcos, por haber sido mi casa de estudios en la cual pase buenos años de mi vida acompañado de grandes amigos.

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN PROCESOS Y ALINEAMIENTO DE INFORMACIÓN UTILIZANDO METODOLOGÍA DESIGN THINKING Y SCRUM PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE CLIENTES EN EL CANAL JUDICIAL DE UNA ENTIDAD BANCARIA**

Autor: Quilca Castañeda, Andreí Jeraldine  
Asesor: Escobedo Bailón, Frank Edmundo  
Título: Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Ingeniería de Sistemas  
Fecha: Noviembre 2021

---

**RESUMEN**

El presente informe de suficiencia profesional describe mi participación en la implementación de mejoras en los procesos de la cartera Judicial, el cual tenía como objetivo alinear la información, definir los procesos y controlarlos. La información que se encontraba en la data del equipo Pre-Legal no se encontraba alineada a la información manejada por el equipo Legal, debido a errores en los procesos manuales y automáticos, ocasionando reclamos por parte de los estudios judiciales, reclamos por parte del cliente, errores en los reportes y problemas en la facturación hacia dichos estudios, poniendo en riesgo el prestigio de la entidad bancaria.

La metodología *Design Thinking*, la cual permitió la solución de los problemas de una manera fácil, dinámica e innovadora. También se utilizó SCRUM ya que permitía la entrega del proyecto anticipado y la actualización constante de requisitos.

Como resultado, se redujeron los errores de información en un 90%, se redujo las observaciones por parte del canal en un 80% al mes de junio del 2020. Asimismo, se implementaron controles en los procesos y se logró automatizar algunos de los procesos reduciendo los tiempos de manera significativa.

**Palabras Clave:** *Confeción de Legajos, estudios judiciales, Design Thinking, Canal Judicial, facturación, SCRUM, mejora de procesos.*

**NATIONAL MAJOR UNIVERSITY OF SAN MARCOS**  
**FACULTY OF SYSTEMS ENGINEERING AND INFORMATICS**  
**PROFESSIONAL SCHOOL OF SYSTEMS ENGINEERING**

**IMPLEMENTATION OF IMPLEMENTATION IN PROCESSES AND ALIGNMENT OF  
INFORMATION USING DESIGN THINKING AND SCRUM METHODOLOGY TO  
IMPROVE THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE IN THE JUDICIAL CHANNEL  
OF A BANKING ENTITY**

Author: Quilca Castañeda, Andreí Jeraldine  
Advisor: Escobedo Bailón, Frank Edmundo  
Title: Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional  
de Ingeniería de Sistemas  
Date: Noviembre 2021

---

**ABSTRACT**

This professional sufficiency report describes my participation in the implementation of improvements in the processes of the Judicial portfolio, which had the objective of aligning the information, defining the processes and controlling them. The information found in the team's data, errors in the reports and problems in billing to said studies, putting the prestige of the bank at risk.

The implementation of this work was focused using the Design Thinking methodology, which solves problems in an easy, dynamic and innovative way. SCRUM was also used as it allowed the delivery of the anticipated project and the constant updating of requirements.

As a result, information errors were reduced by 90%, observations by the channel were reduced by 80% as of June 2020. Likewise, controls were implemented in the processes and it was possible to automate some of the processes by reducing times significantly.

**Key words:** *Filing, judicial studies, Design Thinking, Judicial Channel, invoicing, SCRUM, process improvement.*

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I TRAYECTORIA PROFESIONAL .....</b>	<b>3</b>
1.1. Presentación profesional .....	3
1.2. Formación académica.....	3
1.3. Experiencia profesional.....	4
<b>CAPÍTULO II CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLO LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>7</b>
2.1. Empresa.....	7
2.2. Misión .....	7
2.3. Visión.....	7
2.4. Organización de la empresa.....	7
2.5. Área, Cargo y funciones desempeñadas .....	9
2.6. Experiencia profesional realizada en la organización.....	9
<b>CAPÍTULO III ACTIVIDADES DESARROLLADAS .....</b>	<b>11</b>
3.1. Situación problemática.....	11
3.1.1. Definición del problema.....	12
3.2. Objetivos.....	12
3.2.1. General.....	12
3.2.2. Específicos.....	12
3.3. Alcance .....	13
3.3.1. Alcance Funcional.....	13
3.3.2. Alcance Organizacional.....	13
3.4. Etapas y metodologías .....	13
3.5. Fundamentos utilizados .....	17
3.6. Implementación de las áreas de proceso y sus buenas prácticas .....	27
3.7. Evaluación.....	47
<b>CAPÍTULO IV REFLEXION CRITICA DE LA EXPERIENCIA.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
Bibliografía.....	52
ANEXOS.....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Formación académica profesional</b> .....	3
<b>Tabla 2: Idiomas</b> .....	3
<b>Tabla 3: Cursos</b> .....	4
<b>Tabla 4: Banco de Crédito del Perú</b> .....	4
<b>Tabla 5: Accenture Perú</b> .....	5
<b>Tabla 6: Banco Central de Reserva del Perú</b> .....	5
<b>Tabla 7: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones</b> .....	6
<b>Tabla 8: Estrategia Procesal</b> .....	25
<b>Tabla 9: Controles del reporte de Alineamiento Judicial</b> .....	45
<b>Tabla 10: Beneficios Obtenidos</b> .....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Organigrama de la entidad bancaria</b> .....	8
<b>Figura 2: Organigrama de la Gerencia Central de Riesgos</b> .....	8
<b>Figura 3: Fases del Design Thinking</b> .....	15
<b>Figura 4: Fases Scrum</b> .....	16
<b>Figura 5: Criterio de importancia para hallar la cuenta líder en Judicial</b> .....	20
<b>Figura 6: Motivos de retiro Judicial en LGM.</b> .....	28
<b>Figura 7: Fuentes de información que intervienen en la generación del Portafolio Judicial</b> .....	29
<b>Figura 8: Asignación de funcionarios Judicial</b> .....	29
<b>Figura 9: Bases que influyen en la generación del Portafolio</b> .....	30
<b>Figura 10: Deuda y cantidad de clientes afectados por los procesos en la gestión Legal.</b> .....	31
<b>Figura 11: Deuda y cantidad de clientes afectados por los procesos en la gestión Pre-Legal.</b> .....	32
<b>Figura 12: Flujo general del proceso</b> .....	1
<b>Figura 13: Proceso de reasignación Judicial</b> .....	35
<b>Figura 14: Proceso de Retiros de clientes Judicial</b> .....	37
<b>Figura 15: Proceso de Generación del Portafolio Judicial</b> .....	38
<b>Figura 16: Flujo del proceso Clientes retenidos</b> .....	39
<b>Figura 17: Retroalimentación basada en Rejilla Captura Feedback</b> .....	40
<b>Figura 18: Planificación del proyecto</b> .....	41
<b>Figura 19: Detalle de planificación de Proyecto</b> .....	42
<b>Figura 20: Tablas involucradas en la generación del reporte</b> .....	43
<b>Figura 21: Reporte Data, Data source, Data Sets</b> .....	44
<b>Figura 22: Reporte de Alineamiento Judicial mes a mes.</b> .....	46
<b>Figura 23: Reporte de Alineamiento Judicial - Controles</b> .....	46
<b>Figura 24: Costo estimado del proyecto</b> .....	47

## INTRODUCCIÓN

La entidad bancaria busca brindar un servicio de calidad a sus clientes como uno de sus objetivos principales, dentro de dicha entidad se encuentra el área de Soluciones de Pago, en el cual se gestionan los clientes morosos o que están ingresando a una etapa de cobranza. Los clientes que cumplan con características para ser enjuiciados ingresan al canal Judicial para que sean gestionados en base a lo establecido por la entidad bancaria.

El canal Judicial cuenta con dos equipos quienes se encargan de la gestión del cliente en la fase Pre-Legal y Legal, debido a que los sistemas que maneja dicho Canal fueron desplegados en el 2018, ambos equipos contaban con información histórica en bases Excel. Asimismo, los procesos entre ambos equipos no estaban correctamente definidos. Lo cual ocasionaba que se brinde información errónea hacia los estudios Judiciales y a los clientes, errores en los reportes y errores en la facturación judicial.

Para solucionar este problema el equipo de Asignación quien se encarga de asignar los clientes morosos a la Gerencia de Cobranza Judicial, decidió realizar la implementación de mejoras en los procesos y alineamiento de información utilizando metodología *Design Thinking* y Scrum.

Mediante la metodología *Design Thinking* se realizaron las mejoras en los siguientes procesos:

- Proceso de reasignación de estudio Judicial.
- Proceso de retiros Judicial.
- Proceso de generación del Portafolio Judicial LGM
- Proceso de Asignación de funcionario Judicial
- Proceso de retenidos en Cdl
- Regularizaciones LGM/PLM

Asimismo, mediante la metodología Scrum se realizó el desarrollo de un reporte de Alineamiento Judicial, en el cual se puede visualizar el % de alineamiento y los controles generados.

El trabajo está organizado de la siguiente manera:

- Capítulo I, donde se desarrolla la trayectoria profesional de la autora y se evidencia la experiencia profesional lograda.
- Capítulo II, en donde se desarrolla el contexto en el cual se aplica el presente trabajo, así como la información genérica de la entidad en la cual ha sido desarrollada.
- Capítulo III, en el cual se detalla las metodologías y etapas aplicadas al trabajo realizado, así como la implementación del mismo.
- Capítulo IV, en el que se comenta la reflexión crítica de la autora basada en su experiencia.

Asimismo, el Capítulo V, en el que se expone las conclusiones y recomendaciones de la autora en base a lo desarrollado en el presente trabajo.



# CAPÍTULO I

## TRAYECTORIA PROFESIONAL

### 1.1. Presentación profesional

La autora actualmente tiene el grado de Bachiller en la carrera de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Actualmente, se encuentra desempeñando el rol de Analista de Asignación en el Banco de Crédito del Perú, presento habilidades en el análisis de Procesos, análisis de información y presentación de mejoras e iniciativas que ayudan a generar valor en el negocio, con 3 años de experiencia en el área financiera y 2 años de experiencia el área de seguros.

La autora es una persona responsable, proactiva, creativa y con facilidad de poder relacionarse con los demás y realizar un buen trabajo en equipo.

Adicionalmente la autora se ha capacitado en cursos de instituciones muy reconocidas, posee habilidades para la comunicación, habilidades interpersonales, de inteligencia emocional y es capaz de resolver problemas de manera óptima.

### 1.2. Formación académica

**Tabla 1: Formación académica profesional**

<b>Universidad Nacional Mayor de San Marcos</b>	
<b>Grado Académico</b>	Bachiller
<b>Periodo</b>	2012 -2017
<b>Formación recibida</b>	Grado Académico de Bachiller en Ingeniería de Sistemas – Escuela Académica Profesional de Ingeniería de Sistemas – Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática.

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 2: Idiomas**

<b>Instituto Cultural Peruano Norteamericano</b>	
<b>Nivel</b>	Avanzado

<b>Año</b>	2017 - 2020
------------	-------------

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 3: Cursos**

**Programa de Data Engineer Cloud**

<b>Institución</b>	Datahack
--------------------	----------

<b>Año</b>	2021
------------	------

**Git Fundamentals**

<b>Institución</b>	Datahack
--------------------	----------

<b>Año</b>	2021
------------	------

**Big Data**

<b>Institución</b>	Big Data Academy
--------------------	------------------

<b>Año</b>	2021
------------	------

**Azure Fundamentals**

<b>Institución</b>	Big Data Academy
--------------------	------------------

<b>Año</b>	2021
------------	------

**Fundamentos de programación con Python**

<b>Institución</b>	DMC
--------------------	-----

<b>Año</b>	2020
------------	------

*Fuente:* Elaboración propia

**1.3. Experiencia profesional**

**Tabla 4: Banco de Crédito del Perú**

**Banco de Crédito del Perú**

<b>Cargo</b>	Analista de Asignación
--------------	------------------------

<b>Fecha</b>	Febrero 2019 – Actualidad
--------------	---------------------------

<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la asignación de cuentas en las carteras Castigo/Judicial se den de manera correcta.</li> <li>• Optimizar los procesos diarios de Asignación, presentando proyectos e iniciativas, mediante programación en PL/SQL y proyectos en Integration Services (SSIS).</li> </ul>
------------------	--

- Atender de manera eficiente y oportuna los requerimientos/consultas y reclamos de las unidades de negocio de Soluciones de Pago dando soluciones innovadoras y eficientes.
- Dar mantenimiento a ETL's e implementar nuevas configuraciones de complejidad alta/media.
- Atender el buzón de Asignación y velar por la disponibilidad de la asignación de las carteras Castigo y Judicial.

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 5: Accenture Perú**

<b>Accenture Perú</b>	
<b>Cargo</b>	Associate en Mantenimiento de Aplicaciones
<b>Fecha</b>	Julio 2017 – Febrero 2019
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada de dar mantenimiento al aplicativo AcxelX del cliente Pacifico, el cual abarca módulos de Emisión, Pagos, Cobranza.</li> <li>• Realizar análisis e identificación de los errores en el aplicativo, indicados por los usuarios en los incidentes o requerimientos presentados, realizando actualizaciones de los scripts, actualización de la data en la Base de datos del aplicativo o modificando la forma, dando una solución inmediata y en el menor tiempo posible.</li> <li>• Realizar documentación de los errores presentados y crear una base de conocimiento en el cual se explica el Workaround aplicado.</li> <li>• Apoyo con el proyecto de Facturación electrónica, realizando la actualización de scripts.</li> <li>• Encarga del cierre mensual de Anulación SBS, en el cual se regulariza mediante scripts los avisos de cobranza cuyos pagos ya vencieron.</li> <li>• Encargada de la generación del Registro de Ventas Mensual Utilización de: SQLServer, Oracle, PLSQL, OracleForm, Service Now.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 6: Banco Central de Reserva del Perú**

<b>Banco Central de Reserva del Perú</b>	
<b>Cargo</b>	Practicante de la Gerencia de Información y Análisis económico
<b>Fecha</b>	Agosto 2016 – Enero 2017

<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo con la obtención y manejo de información utilizando los programas STATA, EVIEWS, MATLAB, ECONOMATICA.</li> <li>• Elaboración de guías y manuales de usuario.</li> <li>• Realizar el reporte de los incidentes y solicitudes durante el día, ocurridos en la Gerencia de Información y Análisis Económico, indicando las posibles soluciones o dando solución a estos, a través del software UniCenter.</li> <li>• Manejo de macros en Excel para la obtención de reportes. Realizar documentación de las incidencias y solicitudes.</li> </ul>
------------------	---

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 7: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones**

<b>Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones</b>	
<b>Cargo</b>	Practicante de la Jefatura de Infraestructura Tecnológica
<b>Fecha</b>	Febrero 2016 – Setiembre 2016
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en la atención a los usuarios de los servicios informáticos de acuerdo a los instructivos del Sistema de Gestión de Calidad y Políticas de Seguridad de la Información de la Institución.</li> <li>• Apoyo en la elaboración de servicios de soporte técnico.</li> <li>• Realizar el análisis de casos, datos y debatirlos, exponerlos correctamente tanto a los usuarios internos de los servicios de Infraestructura Tecnológica.</li> <li>• A nivel de software, se trabajaba con los sistemas operativos Windows Xp/7/8/8.1, instalándolos y configurándolos de acuerdo a las necesidades de los usuarios y a los estándares de la empresa y con sistemas basados en Linux (Ubuntu, CentOS, Debian, Fedora).</li> <li>• Logros: Encargada de dirigir del mantenimiento de cableado estructurado en la Sede Gálvez Barnechea en coordinación con la empresa Goals.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia

## **CAPÍTULO II**

### **CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLO LA EXPERIENCIA**

#### **2.1. Empresa**

De acuerdo a la definición de la empresa: (2021)

La entidad bancaria en cuestión es un banco de gran prestigio y proveedor líder de servicios financieros en Perú. La Banca Mayorista de la entidad bancaria compite con bancos locales y extranjeros, y ofrece a sus clientes préstamos a corto y mediano plazo en moneda local y extranjera, financiamientos para comercio exterior, leasing, seguros y asesoría financiera. Actualmente es el líder del mercado con una participación de mercado de más del 40% en créditos corporativos. Por otro lado, la Banca Minorista de la entidad bancaria atiende a personas y empresas pequeñas con una amplia gama de productos con alto valor agregado con una participación de mercado superior al 20%. Tiene más de 127 años de presencia en el país y es la marca más valiosa del Perú. Su red de más de 8340 puntos de contacto sirve a sus más de 13 millones de clientes.

#### **2.2. Misión**

“Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación.” (Empresa, 2021)

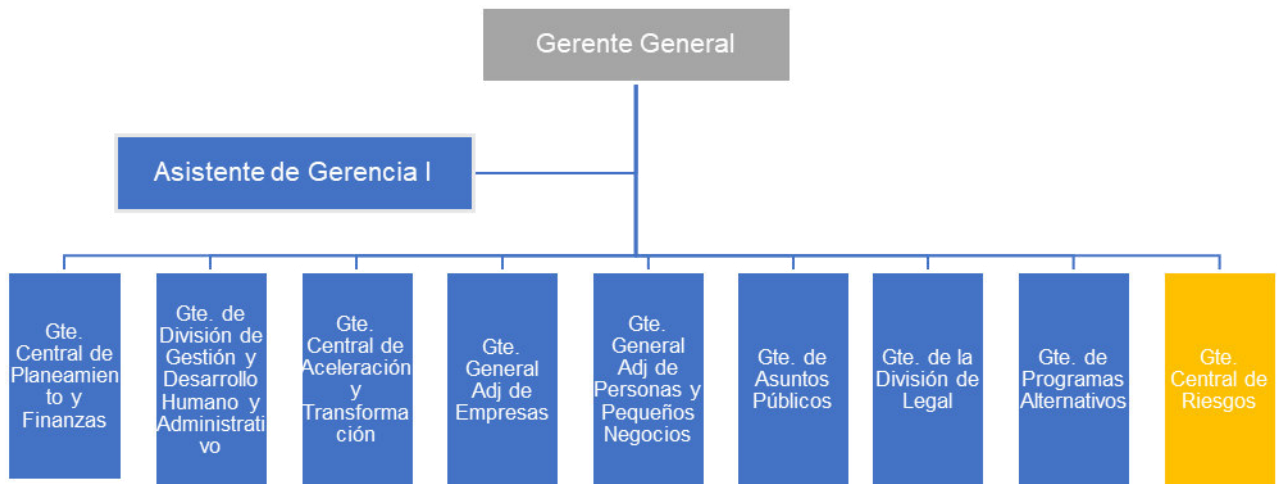
#### **2.3. Visión**

“Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes, ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú y ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo de la industria financiera.” (Empresa, 2021)

#### **2.4. Organización de la empresa**

A continuación, se presenta el organigrama de la entidad bancaria:

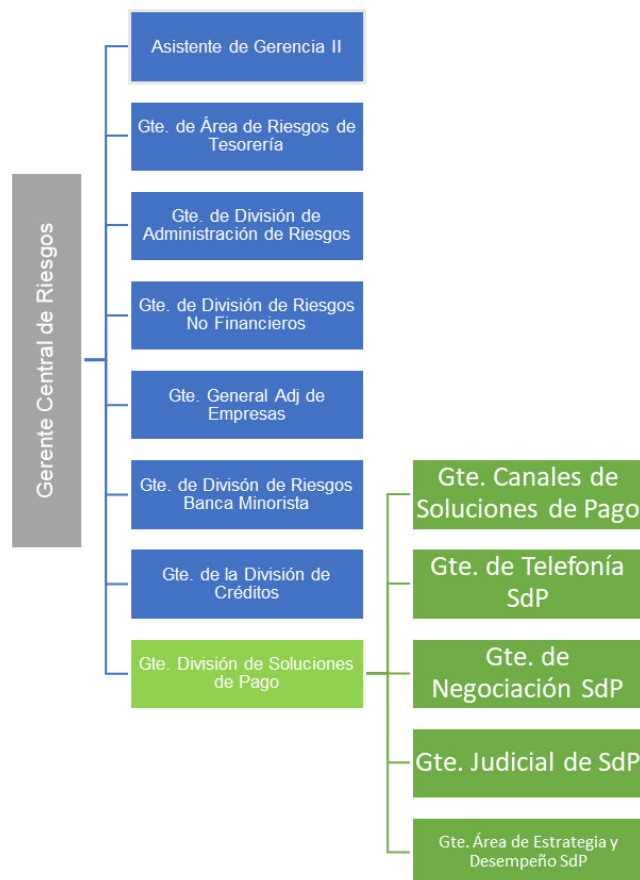
**Figura 1: Organigrama de la entidad bancaria**



Fuente: Elaboración propia

El proyecto se desarrolló en el área de la Gerencia Central de Riesgos, cuyo organigrama se detalla a continuación:

**Figura 2: Organigrama de la Gerencia Central de Riesgos**



Fuente: Elaboración propia

## **2.5. Área, Cargo y funciones desempeñadas**

La autora del presente informe de experiencia profesional se desempeña como Analista de Asignación en el equipo de Tecnología y Operaciones del área de Estrategia y Desempeño de Soluciones de Pago de la entidad bancaria.

Las funciones que realiza la autora son las siguientes:

- Verificar que la asignación diaria de los clientes a sus gestores de cobranzas, analistas y estudios judiciales se den de manera correcta, en base a las lógicas brindadas por el equipo de Estrategias Productos, con el objetivo de brindar una mejor experiencia al cliente y de esa manera obtener un mayor recupero a la entidad bancaria.
- Realizar seguimiento, configuraciones, controles y reportes mediante el uso de data disponible que aseguren la correcta asignación de los clientes.
- Identificar oportunidades de mejoras en los procesos que afecten a la asignación de los clientes, así como también proponer y exponer estas propuestas a los canales de Castigo y Judicial.

## **2.6. Experiencia profesional realizada en la organización**

La autora como parte del equipo de Asignación tuvo las siguientes experiencias:

- Desarrolló el proyecto Mejoras Judicial en el cual se logró reducir en un 60% los reclamos por parte del canal.
- Propuso mejoras en el proceso de Asignación Mensual en el canal de Castigo, logrando la segregación de funciones y reduciendo el tiempo del proceso de 7 a 3 días.
- Propuso mejoras en el proceso de Facturación Judicial, en el cual se presentaban errores al realizar el pago a los estudios Judiciales, reduciendo los reclamos en un 80%

- Participó en el proyecto ASIGNEGO, el cual era una propuesta para la asignación de los clientes en negociación afectados por la coyuntura COVID.
- Participó en el proyecto Illary con el mapeo de variables para los procesos de la gerencia de Soluciones de Pago, debido a la migración de sistemas que se realizarán en el 2022.



## **CAPÍTULO III ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

### **3.1. Situación problemática**

En la entidad bancaria se encuentra la Gerencia Judicial de Soluciones de Pago que se encarga de ejecutar las políticas, pautas y procedimientos legales para la gestión de las cuentas que ingresen a cobranza por la vía judicial, con la finalidad de obtener la recuperación y/o regularización de la cartera asignada de acuerdo con los parámetros establecidos.

Esta gestión comprende dos fases, la primera fase es la Gestión Pre Legal, el cual se encarga de armar los file, preparar la documentación requerida (legajo) con documentos legales los cuales serán enviados a los estudios judiciales. La segunda fase es la Gestión Legal, en esta fase se realiza la gestión directa del cliente con el estudio Judicial asignado, mediante seguimiento al proceso judicial, negociación, en esta fase se realiza la cobranza judicial, bajo las pautas definidas por la Gerencia de Judicial.

La gestión en el Canal Judicial antes descritos es realizada por Los Supervisores Judiciales de Outsourcings, Funcionarios Judiciales de Negociación, Estudios Externos, Analista de Soporte Judicial. Cada equipo en cada etapa generaba sus propios procesos y utilizaban herramientas como Microsoft Excel, pero en varias ocasiones la cantidad histórica de datos excedía la capacidad de su equipo informático, resultando en pérdida y reprocesamiento de información.

Otro problema con el que debe lidiar el Canal Judicial es la falta de disponibilidad y calidad de información, debido a que los procesos en ambas fases de gestión no estaban bien definidos y ocurrían errores manuales, también se realizaban procesos que no correspondían a funciones del Canal Judicial, y la Información de Pre Judicial se encontraba desalineada. Todo esto presentaba malestar en los equipos involucrados ocasionando reclamos por parte del Canal Judicial, errores en los reportes, problemas en la facturación hacia dichos estudios; poniendo en riesgo el prestigio de la entidad bancaria.

### **3.1.1. Definición del problema**

#### **Problema principal:**

La información que se encuentra en la data de Pre-Legal (Confección de Legajos), no se encuentra alineada a la información manejada por el equipo Legal debido a errores en los procesos manuales y automáticos, ocasionando reclamos por parte de los estudios judiciales, reclamos por parte del cliente, errores en los reportes y problemas en la facturación, poniendo en riesgo el prestigio de la entidad bancaria.

#### **Problemas secundarios:**

- Falta de definición de los procesos por los cuales pasa el cliente en su gestión por el Canal Judicial
- No se encuentran implementados controles en los procesos del Canal Judicial
- Se presentan reclamos por parte del Canal Judicial debido a los errores en los procesos.
- El canal realiza funciones que no forman parte de su rol.

## **3.2. Objetivos**

### **3.2.1. General**

Implementar mejoras en procesos y alineamiento de información utilizando metodología *Design Thinking* y Scrum para la atención de clientes en el canal judicial de una entidad bancaria.

### **3.2.2. Específicos**

- Analizar los procesos por los cuales pasa el cliente durante su gestión en el Canal Judicial.
- Implementar controles en los procesos del Canal Judicial.
- Reducir significativamente los reclamos por parte del Canal Judicial.
- Segregar funciones.

### **3.3. Alcance**

#### **3.3.1. Alcance Funcional**

El presente informe contiene información sobre los procesos realizados en los equipos de Pre-Legal y el equipo Legal del Canal Judicial, el cual es soportado por el equipo de Asignación, mediante el análisis, extracción y limpieza de la información.

El alcance del proyecto consiste en mejorar los siguientes procesos:

- Proceso de reasignación de estudio Judicial.
- Proceso de retiros Judicial.
- Proceso de generación del Portafolio Judicial LGM
- Proceso de Asignación de funcionario Judicial
- Proceso de retenidos en Cdl
- Regularizaciones LGM/PLM

Asimismo, realizar el Alineamiento de la información de los equipos Pre-Legal y Legal.

#### **3.3.2. Alcance Organizacional**

A nivel de organización, el Equipo Judicial de Soluciones de Pago es el que se benefició con el desarrollo del proyecto. Para lograr que las entregas de la información de la Asignación de clientes en las carteras Judicial se den de manera óptima y eficiente se realizan seguimientos diarios a los reportes, mediante validaciones y controles, también se manejan indicadores para validar los % de error en la cartera y poder así tomar acciones correctivas.

### **3.4. Etapas y metodologías**

Debido a que en el presente trabajo se busca realizar la mejora de procesos en el equipo de Pre-Legal (Confección de Legajos) y Legal. El equipo de Asignación quien se encarga de asignar los clientes morosos a la Gerencia de Cobranza Judicial, decidió utilizar las siguientes metodologías:

### 3.5.1 Design Thinking

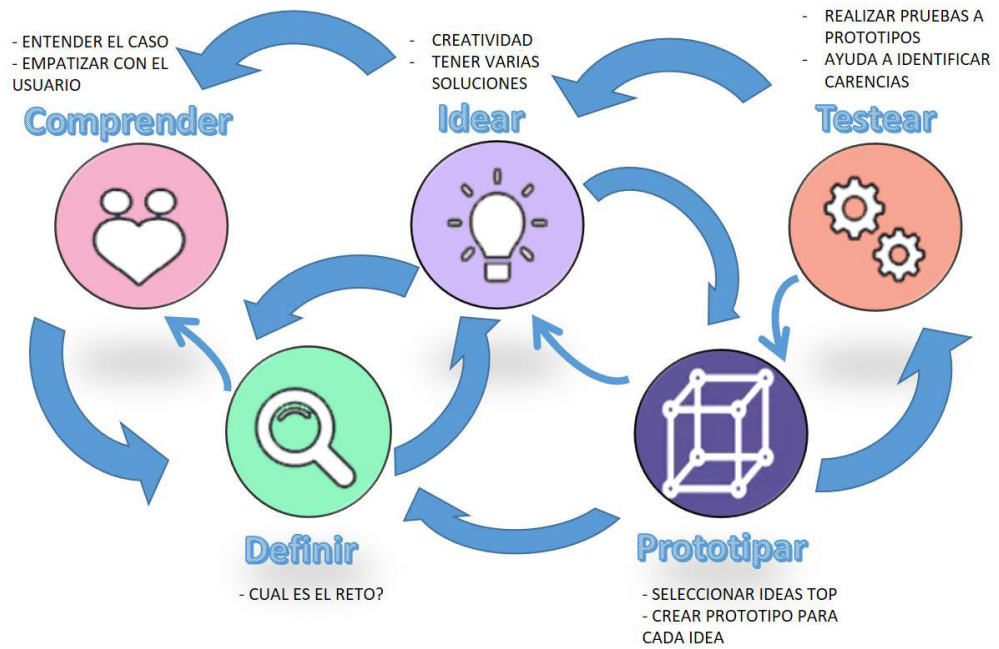
Es un enfoque basado en la exploración para resolver problemas de forma analítica y creativa, es un proceso iterativo y exploratorio y permite identificar oportunidades.

Las fases sirven de guía e indicador del progreso y estas fases se pueden adaptar al caso presentado.

1. **Comprender:** Entender la situación del negocio es obligatorio para identificar y crear soluciones, para eso necesitamos empatizar con los usuarios finales y analizar sus problemas. En esta fase nos reunimos con los equipos de Pre-Legal y Legal para poder entender su situación actual.
2. **Definir:** Una vez comprendido el problema, procedimos a definir claramente los casos.
3. **Idear:** Nos reunimos los equipos de Asignación, Estrategia Productos y TI (Tecnología de la Información) para explotar nuestra creatividad e imaginar diferentes alternativas y soluciones.
4. **Prototipar:** De las ideas que surgieron en la fase anterior se procedió a crear un prototipo para cada uno de los procesos.
5. **Testear:** Se realizó el despliegue y se realizaron pruebas, luego se solicitó a los usuarios sus opiniones y comentarios al respecto, en esta fase se busca identificar errores y posibles carencias, también se busca ahorrar costes y tiempo.

Esta metodología no siempre consta de una línea directa desde el punto A al punto B, esto nos permitió trabajar en cada una de las fases y en cualquier momento poder volver a otra fase.

**Figura 3: Fases del Design Thinking**



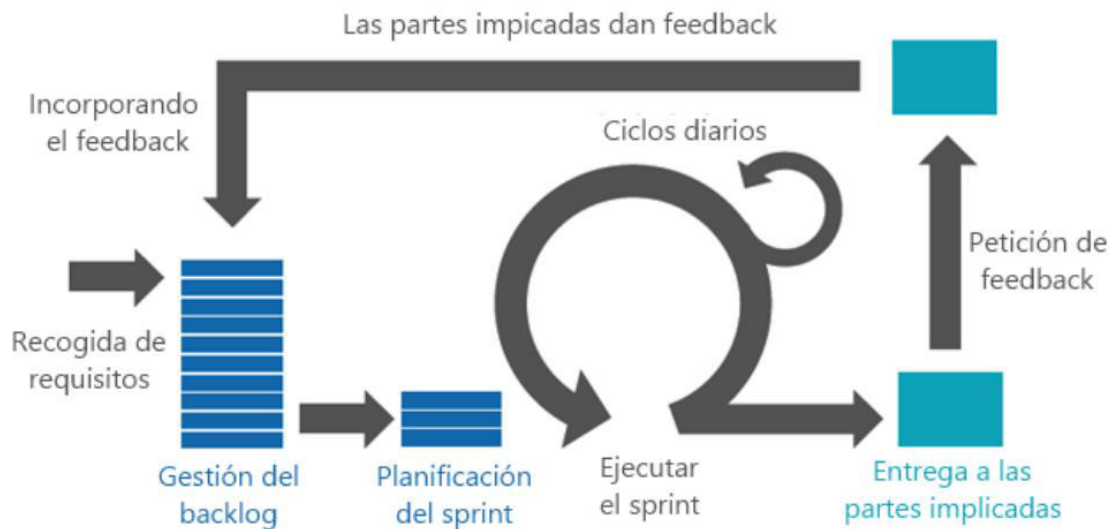
Fuente: Elaboración propia basándose en Gestión (Tapia, 2020)

### 3.5.2 Metodología SCRUM

Para realizar el alineamiento de la información de ambos equipos y la implementación de los scripts, se utilizó la metodología SCRUM.

Scrum es un método ágil de gestión del desarrollo de software, en el que se aplica un conjunto de buenas prácticas para trabajar en equipo y obtener los mejores resultados del proyecto.

**Figura 4: Fases Scrum**



Fuente: Adaptado de Estrategia Digital (Digital, 2021)

### 3.5.2.1 Roles

- **Product Owner (Dueño del producto):** Tiene la función de proveer dirección al equipo, de decirle al equipo que hacer, también establece el orden de prioridades. Este rol representa al cliente y concientiza los riesgos. La priorización que realiza el *Product Owner* es esencial para asegurar el tiempo y el presupuesto. Asimismo, dicha priorización se basa en la importancia del cliente.
- **Scrum Master:** Ayuda al equipo a lograr los objetivos mediante lo siguiente: Sirviendo y protegiendo al equipo de interferencias, facilita la interacción y organiza los *daily*. Provee soporte en cuanto al uso de Scrum y guía mediante el proceso a los miembros del equipo.
- **Team (El equipo):** Todos los miembros que contribuyen en el desarrollo del producto, deben tener todas las habilidades necesarias para completar lo requerido por el cliente.

### 3.5.2.2 Artefactos

- **Product Backlog:** Es un conjunto de tareas que el equipo puede realizar para añadir funciones o características al producto final. Deben ser ordenadas en base a prioridad.

Estas descripciones son administradas por el Dueño de Producto mediante consulta a las partes interesadas.

- ***Sprint Backlog***: Lista de productos, podría estar expresada en términos de historias.
- **El incremento del Producto**: Es la suma de todos los elementos de la Lista de Producto completados durante un Sprint y el valor de los incrementos de todos los *Sprints* anteriores.

Al final de un *Sprint*, el nuevo incremento debe figurar como Terminado, lo cual significa que está en condiciones de ser utilizado.

- Historia de usuario: es la unidad granular de requerimientos expresados por el Dueño del Producto.
- Épica: Es una forma de agrupar historias basados en los objetivos de alto nivel.

### **3.5.2.3 Eventos y reuniones:**

- ***Sprint Planning***: Reunión en la cual el *Product Owner* muestra las historias del *backlog* por prioridad.
- ***Daily sprint meeting***: Reuniones diarias de 15 minutos entre los miembros del equipo para comentar que hicieron y que harán el día de hoy.

## **3.5. Fundamentos utilizados**

### **3.5.1 Fundamentos conceptuales del canal Judicial**

Para entender la situación del canal Judicial se definirán los siguientes conceptos.

#### **Pre-Legal:**

Es la Gestión Pre Legal, el cual se encarga de armar los file, preparar la documentación requerida(legajo) con documentos legales los cuales serán enviados a los estudios judiciales.

#### **Legal:**

Es la Gestión Legal, en esta fase se realiza la gestión directa del cliente con el estudio Judicial asignado, mediante seguimiento al

proceso judicial, negociación, en esta fase se realiza la cobranza judicial, bajo las pautas definidas por la Gerencia de Judicial

### **Supervisores Judiciales de Outsourcings**

Responsables de realizar el seguimiento y llevar el control de los procesos judiciales y participar en los proyectos que la Gerencia de Judicial de Soluciones de Pago defina.

### **Funcionarios Judiciales de Negociación**

Responsables de negociar acuerdos de pago y participar en los proyectos que la Gerencia de Judicial de Soluciones de Pago defina.

### **Estudios Externos**

Responsables de impulsar adecuadamente los procesos judiciales, realizar la cobranza judicial, bajo las pautas definidas por la Gerencia de Judicial de Soluciones de Pago, y de enviar los convenios de pago que se realicen en su cartera.

### **Soporte Judicial**

Responsable de alertar periódicamente a los Estudios Externos el envío de las demandas ingresadas.

### **Gestión Pre Legal**

También conocido como Confección de Legajos o Cdl, es el equipo responsable de preparar la documentación requerida (legajo) con documentos originales.

### **Proceso Judicial**

Los procedimientos judiciales son un conjunto de procedimientos o acciones que se realizan ante las autoridades judiciales para resolver conflictos entre múltiples partes que aplican la ley vigente.

### **Retiros Judiciales**

Se procede con el retiro de estudio a los clientes debido a negociaciones con el cual por lo cual ya no es necesario que continúe con un proceso legal.



## **SBS**

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financiero, de seguros, privado de pensiones y cooperativo de ahorro y crédito, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. (SBS, 2021)

## **Deuda Vencida**

Hace referencia a la deuda que tiene el cliente con la entidad bancaria y ya venció el plazo para realizar el pago.

## **Zona**

Es la Matriz de Jurisdicción, ingresado por el Canal de Confección de Legajo en NMAC. La asignación de la zona se realiza por cuenta

## **NMAC**

Es el sistema en cual se puede visualizar la asignación de los clientes y realizar configuraciones en base a las lógicas brindadas por el equipo de Estrategias Productos.

## **Data Entry**

Es un sistema que maneja el equipo de Pre-Legal, en el cual se realiza los retiros PLM, envíos al router LGM (Gestión Legal).

## **Bizagi**

Software gratuito, intuitivo y colaborativo de mapeo de procesos empresariales utilizado por millones de personas en todo el mundo. Bizagi Modeler permite a las organizaciones crear y registrar procesos comerciales en un repositorio central en la nube para comprender mejor cada paso e identificar oportunidades de mejora de procesos para aumentar la eficiencia organizacional. (Modeler, 2021)

## **SQL Server Reporting Service(SSRS)**

SQL Server Reporting Services (SSRS) proporciona un conjunto de herramientas y servicios locales que crean, implementan y administran informes móviles y paginados.

## Listados Operativos

Son archivos que genera el equipo de TI(Tecnología de Información) de manera diaria, los cuales son enviados a los distintos canales para que puedan visualizar su asignación de cuentas actualizadas con información del cliente con respecto a su deuda total, deuda vencida, días mora, gestor asignado, estudio asignado, etc.

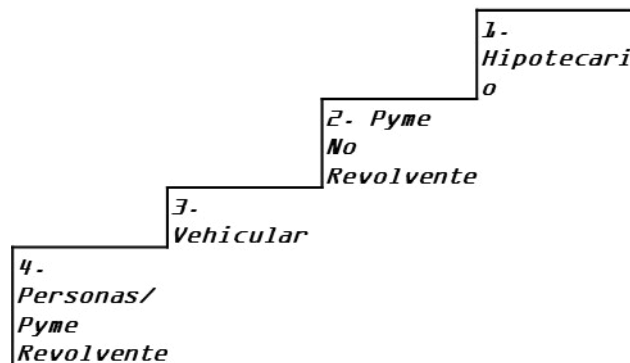
## Cuenta Líder Judicial

Se considera como cuenta líder a aquella cuenta del cliente que tiene más peso que las demás en base a los criterios brindados por el equipo de Estrategia Productos.

La evaluación de la cuenta líder en Judicial se da en base al producto de mayor importancia de toda la posición del cliente.

El criterio de importancia es el siguiente:

**Figura 5: Criterio de importancia para hallar la cuenta líder en Judicial**



*Fuente:* Elaboración propia

En caso hayan más de 1 cuenta con igual importancia, se considera líder a la cuenta con mayor deuda total.

## Router LGM

Grupo de clientes que cumplen con los criterios establecidos y el proceso de juicio ya se encuentra en la fase de inicio, se pueden identificar aquellos clientes que tienen bloqueo U/Y

### **Router PLM**

Grupo de clientes que cumplen con los criterios establecidos y son propensos a entrar a una etapa judicial.

### **Bloqueo U**

Es una variable o marca la cual indica que el cliente cuenta con un juicio en proceso.

### **Gestión Judicial**

Las cuentas que ingresan a Gerencia Judicial de Soluciones de Pago permanecen en la Banca origen hasta que la cuenta entre a la etapa del castigo.

Para determinar la estrategia procesal a seguir, los Estudios Externos deben revisar detenidamente toda la documentación del cliente que les ha sido proporcionada.

Los Supervisores Judiciales de Outsourcings de Lima y Provincias deberán realizar seguimiento a los tiempos de presentación de los escritos y demás documentos a los Juzgados, a fin de evitar la conclusión de los procesos por falta de impulso procesal.

Los Supervisores Judiciales de Outsourcings de Lima y Provincias deben asegurar que el Estudio presente la demanda por la vía procedimental adecuada: Proceso Sumarísimo, Abreviado o De Ejecución en el caso de las cuentas sin garantía, y Proceso de Ejecución de Garantías para las cuentas con garantía.

Evitar la inadmisibilidad de las demandas por errores propios, por ejemplo: No adjuntar arancel adecuado, incurrir en falta de algún anexo importante, entre otros.

### **Restricciones**

- Se podrá retirar al cliente de la cartera de la Gerencia Judicial de Soluciones de Pago con la aprobación del Funcionario Judicial de Lima o Provincias y la conformidad de la Jefatura Judicial de Negociación que tiene asignado dicho cliente,

según el procedimiento establecido en los reglamentos internos de Cobranza.

- Para dicho retiro se debe revertir el bloqueo U o Y de la cuenta y dicha reversión se puede realizar solo 1 vez; si cliente solicita nuevamente este beneficio meses después no se deberá proceder con la reversión. Excepcionalmente, con autorización de la Gerencia Judicial de Soluciones de Pago se podrá revertir la cuenta por una vez adicional.
- La reversión de los bloqueos U o Y podrán realizarse hasta antes de cumplir el año de los bloqueos "PJUD" o "U". Y aplica para todos los productos excepto: Créditos que no cuenten con título valor emitido o protestado, ni Tarjetas de crédito ni Cuentas corriente.
- En el caso de Mi Vivienda para la reversión de los bloqueos U o Y se tiene que desbloquear todas las cuentas del crédito: tramo Concesional, tramo No concesional y Moroso (en caso lo tuviera).
- Se podrá reasignar una cuenta que ya fue retirada con la aprobación de la Gerencia Judicial, adjuntando el sustento respectivo.
- No se deberán hacer convenios de pago para los créditos Mi Vivienda que impliquen condonaciones de deuda.

#### Excepciones

- Las suspensiones del ingreso de una demanda o del proceso judicial tienen que ser autorizadas por la Gerencia Judicial.

#### Procedimientos

##### Analista de Asignación

- Administra las reglas para el pase de cuentas a Cobranzas Judicial y envía un informe de cuentas asignadas al equipo de Gestión Pre Legal, para que proceda con la Confección del Legajo y el pase a PLM.

### Analista de Soporte Judicial

- Marca la posición morosa del cliente que cumple con los criterios de pase a PLM y para los clientes que no cumplen los criterios, procede a marcar en el Debt Manager indicando el motivo de rechazo.

### Analista de Operaciones de Cobranza

- En el caso de Contratos (Lima/ Provincia) y Créditos Vehiculares con sus garantías (Lima/ Provincia), se solicitan por el aplicativo (SGA), siguiendo el procedimiento indicado en la Norma. Ver ANEXO 6
  - o Para cuentas con garantías:
    - Garantías Lima: Se solicitan por el aplicativo SGA
    - Garantía provincias: Se envía por autogenerado el mismo día de recepción.
  - o Para cuentas sin garantías:
    - Se solicitan por el aplicativo SGA.
- Revisa cuidadosamente la información del contrato original del cliente, teniendo en cuenta que estén debidamente firmados, que el título valor (si lo hubiese) sea válido para entablar la acción judicial.
- Evalúa las propiedades de los clientes sin garantía que han sido propuestos para Confección de Legajos.
- Confecciona el Legajo según Norma.
- Remite el legajo al Estudio Externo según la Matriz Jurisdicción. Para el caso de Lima se entrega personalmente. Para el caso de Provincia se remite el expediente vía Expedición (con autogenerado creado).

### Analista de Soporte Judicial

- Valida que el Router se refleje en el Debt y que el bloqueo "U" se haya realizado.
- Consolida la base enviada por Estudios para bloqueo Y.

### Analista de Planeamiento

- Verifica que las cuentas de la base se encuentren debidamente asignadas y que no estén canceladas.
- Instruye a la Gerencia de Servicios Transaccionales para los Clientes una vez recibido el Reporte de Ingreso de Demanda:
  - o El cambio contable “Bloqueo Y” (en el aplicativo EXTRA)
  - o El cambio del estado en el aplicativo DEBT (Aplicativo Debt Manager)
- Valida conformidad del cambio contable “Bloqueo Y” realizado por la Gerencia de Servicios Transaccionales para los Clientes.
- Vuelve a instruir a la Gerencia de Servicios Transaccionales para los Clientes la ejecución del cambio contable “Bloqueo Y” en caso se identifique que no se haya aplicado el bloqueo.

### Analista de Asignación

- Asigna la cartera a los Estudios Externos y Funcionarios Judiciales de Supervisión de Estudios y Funcionarios Judiciales de Negociación, liderados por la Jefatura Judicial de Negociación, de acuerdo con los parámetros establecidos por el equipo de Estrategias.

### Funcionarios Judiciales de Lima y Provincias

- Recibe de la Gerencia de Judicial de Soluciones de Pago - Subgerencia de Gestión Pre Legal la comunicación vía correo electrónico de la asignación del legajo al Estudio Externo.
- Realiza el seguimiento al inicio de las acciones judiciales y las demás etapas del proceso hasta la recuperación o castigo de la acreencia.
- Aprueba a los Estudios Externos la aplicación de los descuentos determinados en la Segmentación Judicial.

### Analista de Soporte Judicial

- Alerta periódicamente a los Estudios Externos en el envío de los ingresos de demanda que excedan de los 30 días de haber recibido la asignación de cuentas.

Gerencia Judicial de Soluciones de Pago – Subgerencia de Pre Legal

- Recibe los reportes mensuales enviados por la Gerencia Judicial de Soluciones de Pago - Unidad de Confección de legajos para verificar los avances.

Analista de Soporte Judicial

- Recibe de los Estudios Externos las cuentas ingresadas a demanda con su respectivo sustento e ingresarlas en la Base General Ingreso de Demandas.

Estudio Externo

- Ingresa la información correspondiente a la asignación del legajo en el aplicativo Infinix, según el tipo de cliente y producto, la estrategia Judicial que corresponda de acuerdo con cuadro adjunto en el cual se explica la estrategia procesal:

**Tabla 8: Estrategia Procesal**

TIPO DE CLIENTE	PRODUCTO / COBERTURA		TIPO ESTRATEGIA JUDICIAL
CLIENTE CON GARANTÍA EN EL BCP	LEASING		OBLIGACIÓN DE DAR SUMA DE DINERO Y ENTREGA DE BIEN MUEBLE
	VEHICULAR		INCAUTACIÓN
	HIPOTECARIO/PYME (+ TARJETA Y CREDITOS)	Productos cobeturdados por garantía BCP	EJECUCIÓN DE GARANTÍA
Productos no cobeturdados por garantía BCP		OBLIGACIÓN DE DAR SUMA DE DINERO	
CLIENTE SIN GARANTÍA EN BCP (CON BIEN INMUEBLE EN SUNARP)	TODOS LOS PRODUCTOS		OBLIGACIÓN DE DAR SUMA DE DINERO

Fuente: Norma

- Envía un correo a la Gerencia Judicial de Soluciones de Pago - Unidad de Soporte Judicial, el Reporte de Ingreso de Demanda en un plazo máximo de 30 días hábiles/ útiles,

desde la asignación del legajo al Estudio Externo, con la siguiente información:

- IDC
  - Apellidos/ nombre(s)
  - Número de la cuenta a Judicializar (CODCUENTACOBranza)
  - Materia
  - Nro. de expediente
  - Juzgado
  - Fecha de ingreso demanda
  - Tipo de Estado DEBT
- 
- Gestiona las cartas notariales que serán enviadas a los clientes que hayan ingresado a un proceso judicial, dependerán de la modalidad, ya sean Créditos o Tarjetas de créditos.
  - Notifica el motivo (y respectivo sustento) de las cuentas no ingresadas a demandar.
  - Gestiona el pago del cliente. Si no se puede continuar con la cobranza judicial, el cliente regresa al flujo regular de cobranza para lograr el recupero del saldo deudor.

Gerencia de Servicios Transaccionales para los Clientes - Sub Gerencia Servicios Transaccionales para los Clientes I - Créditos y Tarjetas Asistente de Servicios Transaccionales

- Recibe de la Gerencia Judicial de Soluciones de Pago - Subgerencia de Gestión Pre Legal la instrucción de tramitar el cambio contable – Bloqueo Y - así como la carga del estado DEBT.



### **3.5.2 Fundamentos para el desarrollo e implementación del modelo**

#### **Design Thinking**

El Design Thinking es un cambio de enfoque para dar soluciones a los diferentes problemas, retos u oportunidades que nos surjan.

Se centra en la parte más creativa a través de técnicas exploratorias y visuales para tener la mejor solución posible.

El proceso consta de las fases definidas, pero a pesar de tenerlas definidas no es un proceso lineal, por lo tanto, en cualquiera de las fases podemos volver a puntos previos.

El poder realizar el ajuste y mapeo de los procesos en los equipos Pre- Legal y Legal mediante el uso de esta metodología permitió interactuar con los usuarios, poder conocer sus necesidades y ordenar los procesos.

#### **Scrum**

Scrum es un marco de trabajo el cual nos permite poder realizar la ejecución de proyectos de una manera ágil para cumplir con los objetivos en el menor tiempo posible y de manera óptima.

Todas estas etapas están definidas por el tiempo máximo de ejecución y un cronograma. De esta manera, se puede garantizar que funcione como un método ágil.

La generación de un reporte de Alineamiento Judicial generado de manera diaria y con controles nos permite identificar aquellos clientes que tienen diferencias en la información y poder realizar los ajustes, así como alertar en caso se observe un aumento en los números de los indicadores.

### **3.6. Implementación de las áreas de proceso y sus buenas prácticas**

La implementación de la mejora en los procesos y el alineamiento de la información en el canal Judicial fue realizada por mi persona con el rol de Analista. Para la mejora de los procesos utilizamos la metodología Design Thinking, el cual siguió las siguientes etapas:

## 1.- Comprender:

En esta fase se buscó obtener el entendimiento necesario de la situación.

En reunión con los miembros de los equipos del Canal Judicial nos comentaron sobre los procesos que realizan, se identificaron los siguientes procesos:

### Gestión Legal

- Proceso de reasignación de estudio Judicial:  
Se realiza a solicitud del canal Judicial, el funcionario Judicial identifica que el cliente asignado debe ser derivado a otro estudio Judicial, por lo cual solicita una resignación de estudio al equipo de Soporte Judicial o al equipo de Asignación.
- Proceso de retiros Judicial:  
Se realiza a solicitud de canal, el supervisor solicita al equipo de Asignación el retiro de estudio asignado al cliente debido a distintos motivos los cuales son:

**Figura 6: Motivos de retiro Judicial en LGM.**

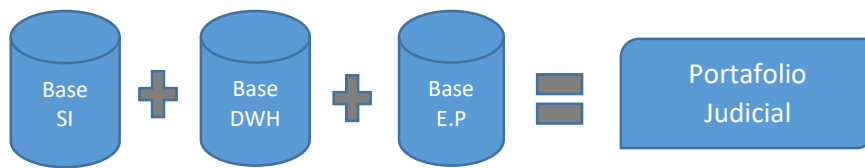
SIN MARCA RET		CON MARCA RET	
Para evaluación		Para Castigo	
GRUPO II	PLM Retiros Refinanciación	GRUPO I	No judicializable Otros Remates Otros Castigo Saldo Deudor
Para Verificación		Castigo	
GRUPO III	Reversión de Bloqueo	GRUPO IV	Castigo Judicial
		Para Revisión	
		GRUPO V	No Asignadas

*Fuente:* Elaboración propia

Este retiro de estudio genera un registro en la tabla SAC\_RETIROS\_JUDICIAL. Sin embargo, en ciertas ocasiones este registro no se visualizaba lo cual generaba incongruencia en la información de clientes retirados sin motivo de retiro.

- Proceso de generación del Portafolio Judicial LGM:  
 El equipo de Estrategias Productos (E.P.) genera esta base utilizando distintas fuentes, realiza cruces manuales y el proceso tiene una duración de 7 días.  
 Al realizar los cruces y correcciones manuales ocasionaba errores operativos, lo cual era alertado por el canal en modo de reclamos.

**Figura 7: Fuentes de información que intervienen en la generación del Portafolio Judicial**



Fuente: Elaboración propia

- Proceso de Asignación de funcionario Judicial:  
 La asignación de funcionario se realiza en base a la siguiente lógica de la Figura 6. Sin embargo, el canal indica que en las algunas zonas la asignación no se está realizando de manera correcta.

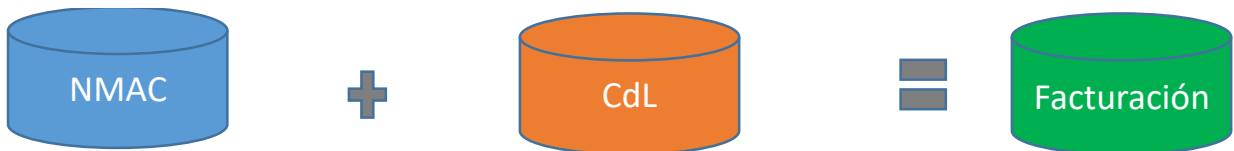
**Figura 8: Asignación de funcionarios Judicial**



Fuente: Elaboración propia

- Proceso de facturación Judicial  
Se toma el estudio asignado a NMAC, con la fecha de entrega que indica CdL. Sin embargo, debido a que solo el 60% de la información se encuentra alineada en CdL, los estudios presentan reclamos por errores en su facturación.

**Figura 9: Bases que influyen en la generación del Portafolio**



*Fuente:* Elaboración propia

#### Gestión Pre-Legal

- Proceso de retenidos en Confección de legajos.  
Clientes retenidos en la gestión Pre- Legal, debido a que es posible que realicen pagos y no sería necesario confeccionar el legajo. El equipo de confección solicita cambiar el estado de las cuentas de RETENIDOS a RETIRADOS para que sean considerados y sigan su flujo regular. Sin embargo, el canal realiza esto de manera manual, ocasionando incomodidad y probablemente errores, ya que es un proceso operativo.
- Regularizaciones LGM/PLM  
Proceso mediante el cual se fuerzan las cuentas que se deben confeccionar. En ciertas ocasiones el estudio identifica que no tiene la documentación necesaria para continuar con el juicio, por tal motivo solicita que se realice la confección de los documentos.

## 2.- Definir

En esta fase se procedió con el análisis de la documentación para los procesos anteriormente identificados.

Se realizó un análisis cuantitativo y se realizaron preguntas para poder plantear una solución para cada proceso.

Asimismo, validamos que la información recopilada en la primera fase sea la suficiente para poder plantear una solución.

Para priorizar el desarrollo de los procesos, se evaluó la cantidad de clientes y deuda total de clientes afectados en cada proceso.

Para la gestión Legal se planificó realizar el desarrollo en el siguiente orden. Ver figura 10

**Figura 10: Deuda y cantidad de clientes afectados por los procesos en la gestión Legal.**

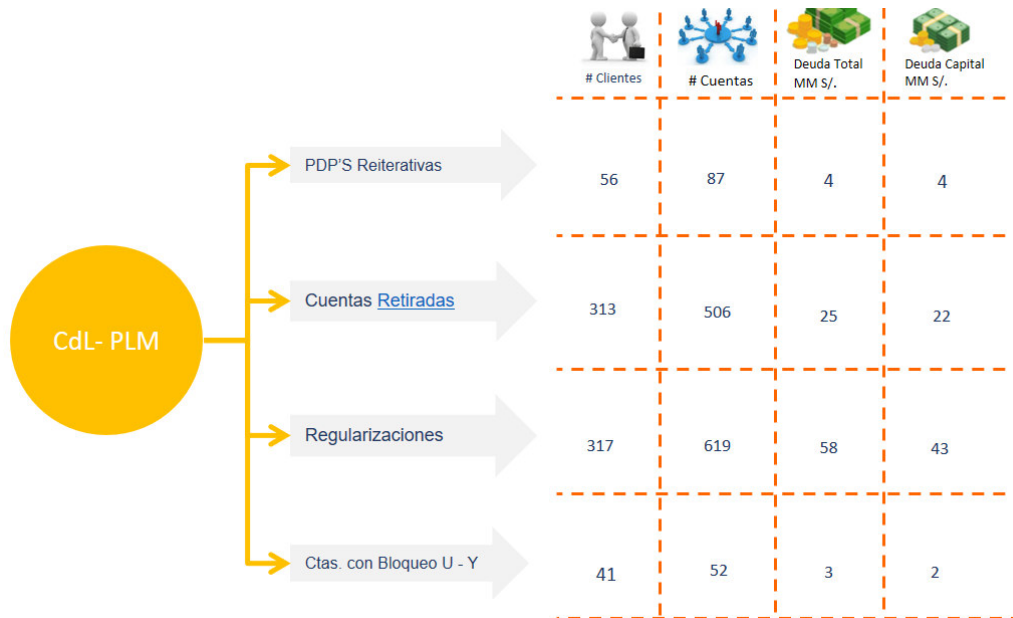
The diagram shows a central orange circle labeled 'LGM' with four arrows pointing to process names. These processes are listed in a table with four columns: '# Clientes', '# Cuentas', 'Deuda Total MM S/.', and 'Deuda Capital MM S/'. The table data is as follows:

	# Clientes	# Cuentas	Deuda Total MM S/.	Deuda Capital MM S/.
Estudios (Zonificación No Alienada en el sistema)	6,144	11,076	1,414	1,119
Cuentas Retiradas	9,004	13,816	443	366
Bloqueos / Reversiones	74	87	2	13
Regularizaciones	300	467	20	17

Fuente: Elaboración propia

Para la gestión Pre-Legal se planificó realizar el desarrollo en el siguiente orden. Ver figura 10

**Figura 11: Deuda y cantidad de clientes afectados por los procesos en la gestión Pre-Legal.**



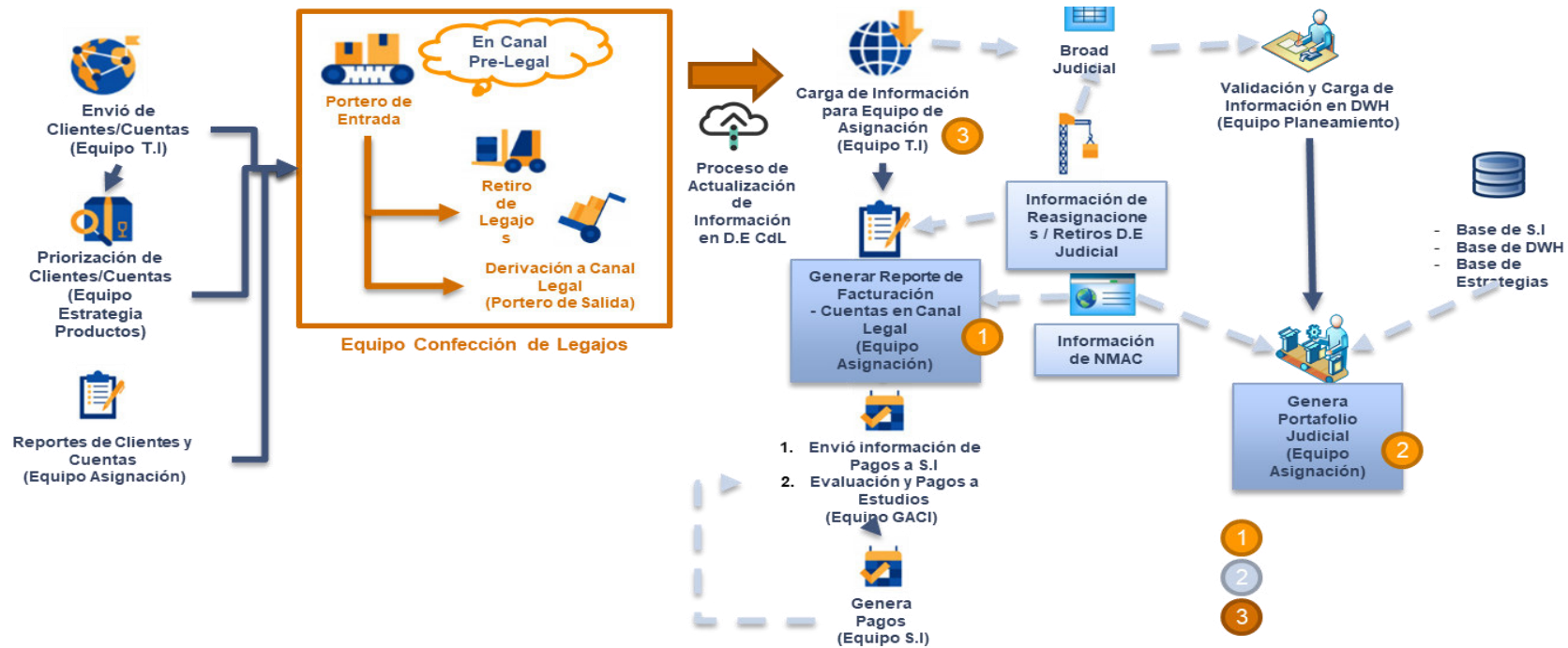
Fuente: Elaboración propia

### 3.- Idear

En esta fase nos reunimos con los distintos equipos involucrados para poder idear soluciones: Equipo de Asignación, Equipo del Canal Judicial, Equipo de Tecnología de Información.

Se realizaron 3 sesiones, cada sesión de 2 horas se recolectaron ideas y se documentaron. En base a lo planteado en las reuniones se armó el siguiente diagrama con el objetivo de tener un panorama general del proceso.

**Figura 12: Flujo general del proceso**



Fuente: Elaboración propia

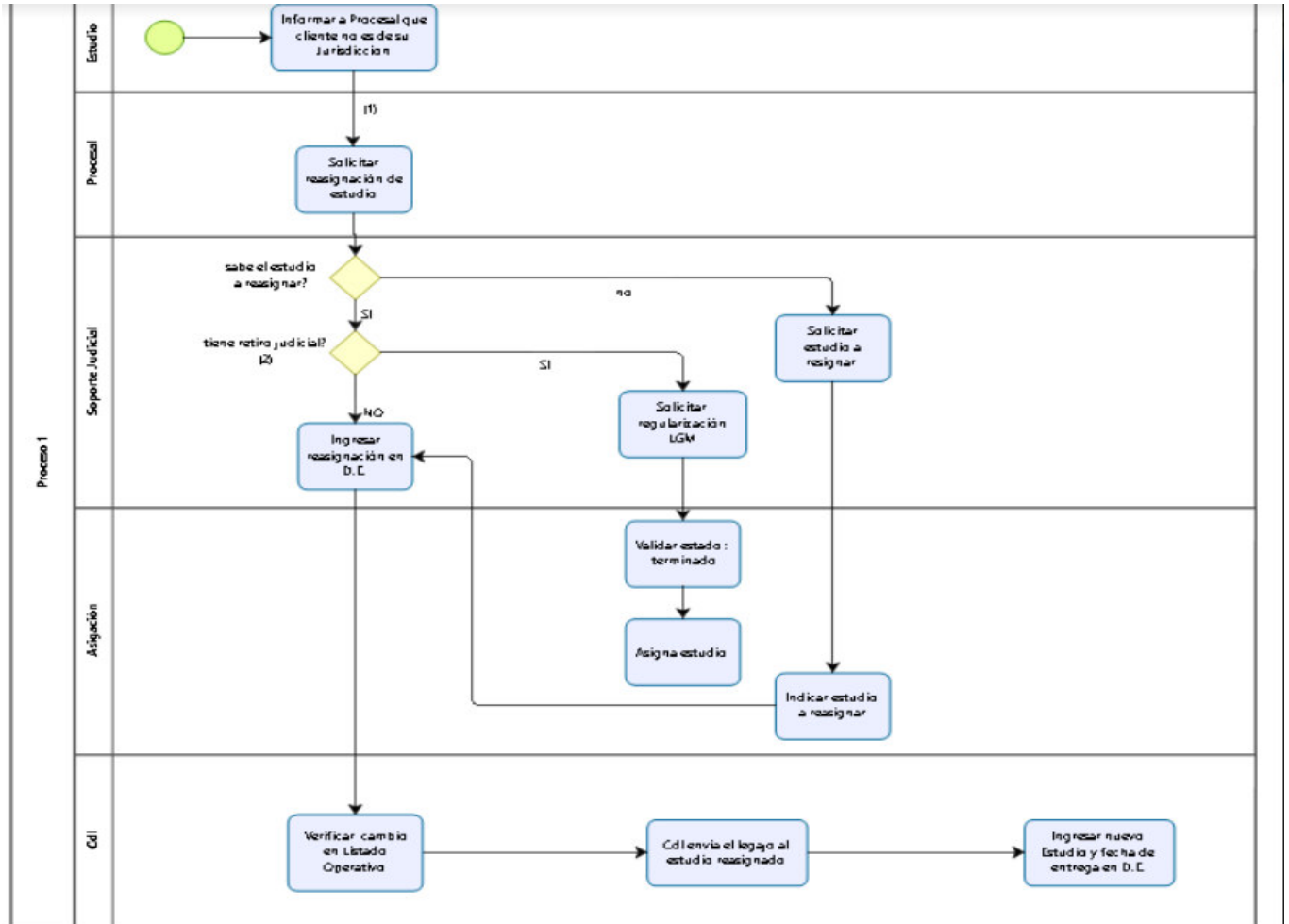
#### **4.- Prototipar**

En esta fase se procedió a diseñar los flujos de los procesos identificados en las fases anteriores, en base a las ideas recopiladas se procedió a planear los siguientes flujos:

- Proceso de reasignación de estudio Judicial.  
El proceso consiste en realizar el cambio de estudio actualmente asignado al cliente y reasignarlo al estudio que realmente le corresponde, para realizar este proceso tenemos el siguiente flujo:
  - 1.- El estudio indica al Procesal que el cliente no pertenece a su zona.
  - 2.- El procesal solicita la reasignación de estudio al equipo de Soporte Judicial.
  - 3.- El equipo de Soporte Judicial valida si tiene el estudio a reasignar y si no presenta algún retiro judicial.
  - 4.- Si cumple el punto 3, Soporte Judicial procede con la reasignación.
  - 5.- Cdl verifica al día siguiente los resultados en los Listados Operativos.
  - 6.- Cdl envía el legajo al estudio reasignado.
  - 7.- Cdl ingresa en las bases el nuevo estudio reasignado y la nueva fecha de entrega del documento.
  - 8.- Fin del proceso
  - 9.- En caso el equipo de Soporte Judicial no tenga el estudio a reasignar, procede a consultar al equipo de Asignación mediante correo para que este le brinde el estudio correcto.
  - 10.- Regresa al punto 4.



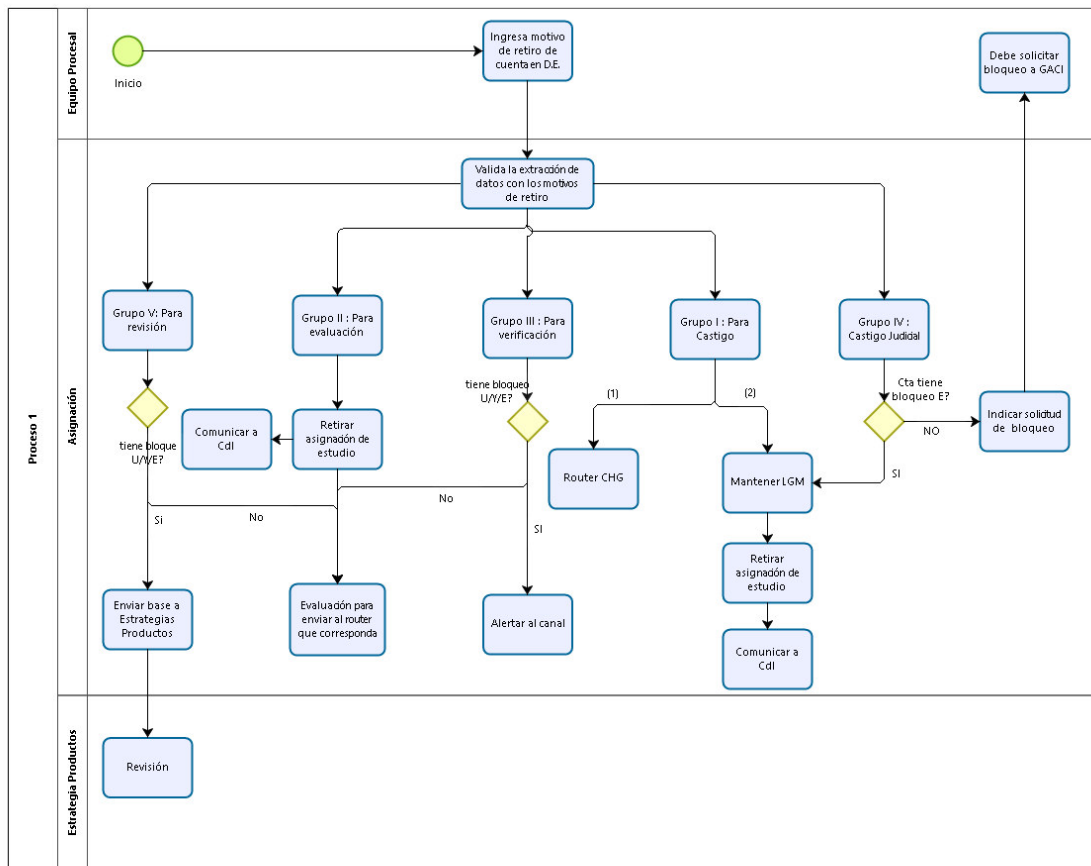
**Figura 13: Proceso de reasignación Judicial**



Fuente: Elaboración propia

- Proceso de retiros Judicial.  
El proceso consiste en que el Equipo Procesal ingresa un retiro a través del aplicativo Data Entry, mediante este módulo registra también el motivo por el cual se debe realizar el retiro de estudio al cliente. Una vez registrado el retiro, el cambio debe visualizarse en el sistema al día siguiente. El equipo de asignación de manera mensual obtiene la base de retiros ingresados en el mes y los motivos de retiro se encuentran clasificados en 5 Grupos, en base a cada grupo se realiza cierta acción sobre la asignación del cliente.
  - **Grupo1 (Para castigo):** Solo si todas las cuentas del cliente tienen un motivo de retiro del grupo 1 se deben enviar al router Castigo (CHG), caso contrario deben permanecer en el router Judicial (LGM).
  - **Grupo2 (Para evaluación):** Las cuentas con motivo de retiro del Grupo2 se reevalúan, es decir deben salir del router Judicial e ingresar al router que le corresponde en base a sus características. Esta reevaluación y retiro de estudio debe ser comunicado al equipo Pre-Legal.
  - **Grupo 3 (Para Verificación):** Se verifica si el cliente tiene bloqueo U/E, de ser el caso se debe alertar al canal ya que clientes con ese tipo de bloqueo no deben salir del router LGM. En caso no tenga el bloqueo se reevalúa y se envía al router que le corresponda.
  - **Grupo 4 (Castigo-Judicial):** Se valida si la cuenta tiene bloqueo E, de ser el caso se mantiene en el router LGM, se retira el estudio y se comunica a Cdl. Caso contrario se procede a alertar al equipo de GACI para que realicen el desbloqueo de la cuenta.
  - **Grupo 5 (Para revisión):** Son cuentas que son enviadas a Estrategias Productos para que sean revisadas y nos indiquen que acciones se deben tomar sobre dichos clientes.

**Figura 14: Proceso de Retiros de clientes Judicial**



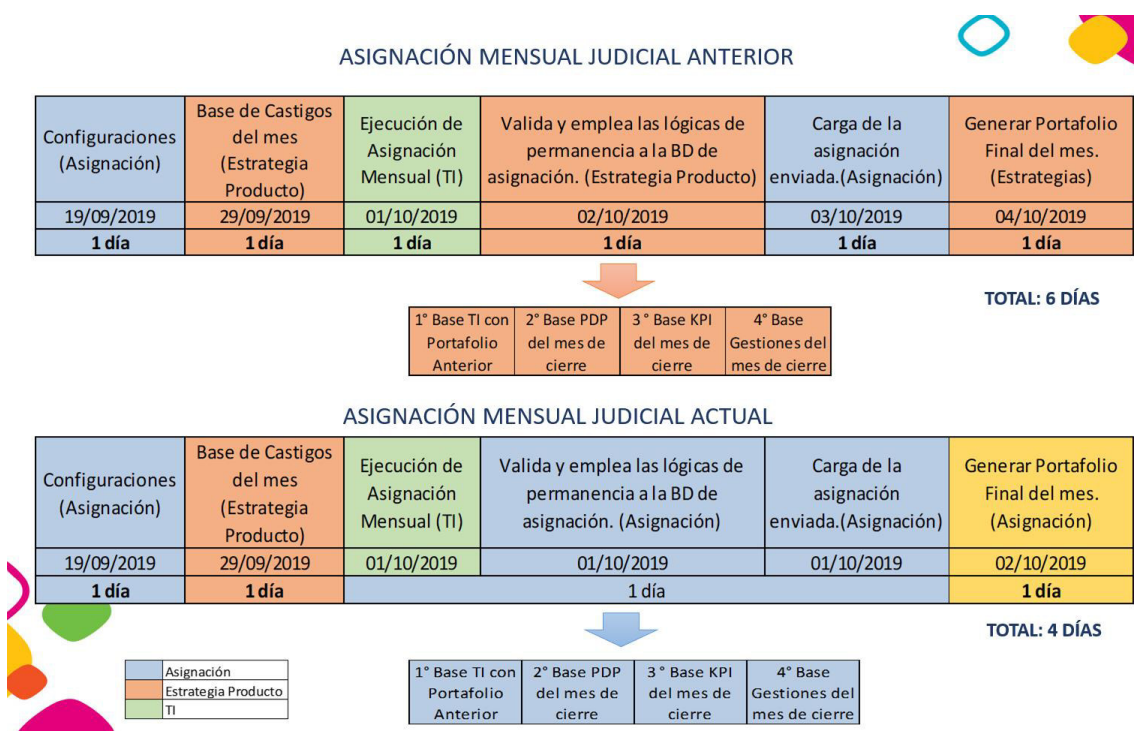
1 - Solo si se ha retirado toda la posición del cliente, debe ser enviado a CHG (El retiro debe ser de tipo)  
 2 - Si el cliente presenta otras cuentas con proceso judicial activo, Solo se debe retirar la asignación de la cuenta retirada y mantener en LGM.

*Fuente: Elaboración Propia*

- Generación del Portafolio

El proceso de generación de Portafolio Judicial era coordinado por el equipo de Estrategias productos realizando el cruce de información entre bases Excel e información proporcionada por el equipo de TI, lo cual le tomaba aproximadamente 6 días, el proceso fue derivado al equipo de Asignación. El equipo de Asignación se encargó de automatizar el proceso reduciéndolo a 4 días.

**Figura 15: Proceso de Generación del Portafolio Judicial**



Fuente: Elaboración propia

- Proceso de Asignación de funcionario Judicial

La asignación de funcionario se realiza de manera diaria y está a cargo del equipo de Asignación.

La Asignación se da en base a la zona o matriz de jurisdicción de la cuenta líder del cliente en la cual ha sido registrado el cliente en Cdl

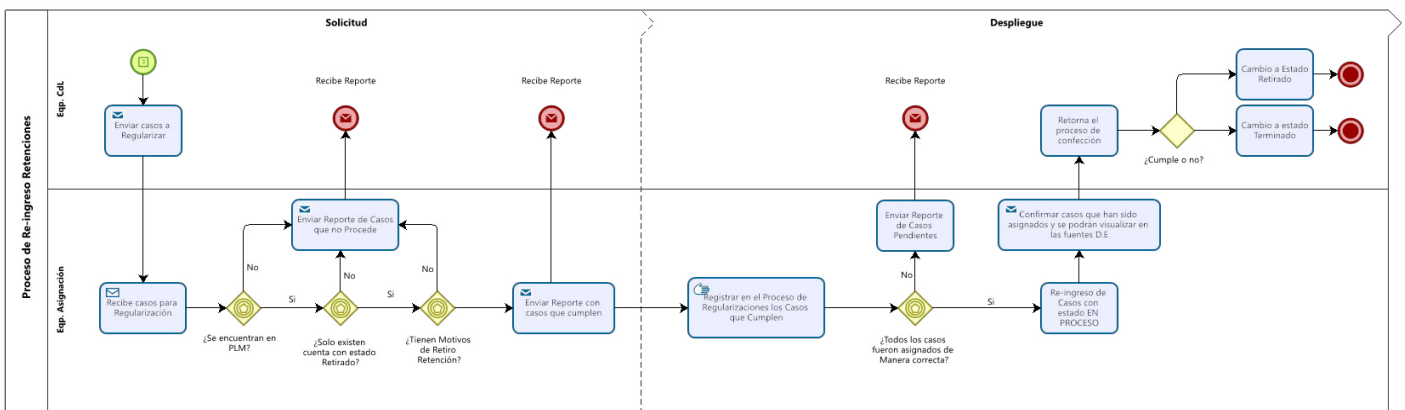
- Proceso de retenidos en Cdl

Los clientes retenidos son aquellos que al ingresar a Confección de legajos se retiran con un motivo de retiro llamado RETENIDOS, debido a que es posible que estos clientes mediante alguna negociación puedan realizar algún pago. Luego de haber cumplido un tiempo determinado como RETENIDOS el equipo Pre-Legal solicita que el cliente continúe su flujo regular. Por tal motivo solicita de manera semanal el ingreso de estos clientes al equipo de Asignación.

El equipo de Asignación procede a registrarlos en el archivo de Propuestas para que dichos clientes sean considerados en el proceso.

En caso los clientes no ingresen en el Proceso de Propuestas se solicita el apoyo al equipo de TI para que fuerce el ingreso del cliente a Confección de Legajos.

**Figura 16: Flujo del proceso Clientes retenidos**



Fuente: Elaboración propia

## 5.- Testear

En esta fase se previene de que los flujos desarrollados estén equivocados, se incluyó a los interesados en este caso al Canal Judicial. Para realizar esta fase se utilizó la Rejilla Captura Feedback.

Dividir la retroalimentación obtenida en 4 grandes grupos:

**Figura 17: Retroalimentación basada en Rejilla Captura Feedback.**



*Fuente:* Elaboración propia

Al mismo tiempo que se realizaba el mapeo de los procesos y los ajustes, también se realizó el Alineamiento de la información que manejaban ambos equipos.

Para realizar este alineamiento de información en las bases y mostrar los indicadores en un reporte se utilizó la Metodología SCRUM.

### 1.- Inicio

En esta fase se realizó el análisis de los objetivos con respecto al Alineamiento de la Información entre los equipos de Pre-Legal y Legal.

- Definición de los objetivos por parte del equipo de Asignación:
  - o Actualizar las bases de CdL con el nuevo estudio asignado, debido a que figuran estudios no vigentes y sin información.

- Revisión del procedimiento en Cdl, error en los nombres ingresados.
  - Alinear información de retiros Pre-Legal, se encuentran casos de cuentas con estudio asignado y retirados en Cdl.
  - Alinear información de retiros en Legal, se encuentran casos de cuentas sin estudio Judicial asignado, pero figuran entregados a estudio en las bases de confección.
  - Revisión de la fecha de entrega en las bases de confección, se identificaron casos errados.
- Formación del *team*: equipo encargado de cumplir con los objetivos asignados estaba conformado por:
- *Product Owner*: 1 colaborador de la entidad bancaria
  - *Team Members*: 2 colaboradores de la entidad bancaria

## 2.- Planificación

Al iniciar el día realizábamos los *daily* entre los miembros del equipo (15 minutos) en el cual verificábamos los avances de los miembros del equipo y poder cumplir con los objetivos planteados. Se realizó la priorización de los requisitos en base a la cantidad de deuda afectada. Ver Anexo 1

**Figura 18: Planificación del proyecto**

2020			2021	
Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Inicio	Planificación	Implementación	Despliegue	

*Fuente:* Elaboración Propia

**Figura 19: Detalle de planificación de Proyecto**

Proyecto	Requerimiento	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Responsable
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
		D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
		29	30	31	32	35	36	37	38	39	9	10	11	5	12	19	26	2	9	16	23	
Pre-Judicial - CdL	Análisis de sábana - Data Entry					100%																Asignación
	Revisión de Excel y Sábana CdL									100%												CdL
	Actualización de información en D.E												100%									Asignación
	Ajustes de Sábana - 3% -Despliegue de Controles													100%								Asignación
Judicial	Definición de campos con Estrategias Productos					100%																Asignación
	Agregar información de Retiro Judicial en Listado Operativo												100%									Asignación
	Alineamiento de estudios													100%								Asignación/Estrategia Productos
	Reasignaciones en Cdi												10%	70%								Asignación
	Implementar fuente de información Transversal entre Cdi y Judicial												100%									Asignación
	Actualizar status de estudios									100%												Asignación
	Alerta de fecha de asignación y entrega													Desestimado								
	Alerta clientes en LGM que no se encuentran en Cdi																				30%	
	Mapeo de Reportes Judicial de Planeamiento									100%												TI
	Diagnostico de información de Planeamiento												5%									Asignación
	Acciones sobre cuentas reasignadas, retiros judiciales y sin registros en las bases													100%								Asignación
	Análisis de clientes que no se encuentran en la historica de Gestión Pre Legal																					
	Revisión de clientes retirados en Gestión Pre Legal que permanecen en Legal.																					
	Coordinación con el Canal por reasignaciones													100%								Asignación
Reunión de cuentas con estudio asignado sin fecha en CDL													100%								Asignación	
Revisión de Casos Retirados posterior a la entrega de Estudio																						
Cartera Prejudicial - Plan de acción para clientes días de mora cero																						
Mapeo de reglas de negocios/Procesos SdP					100%																Asignación	
Mejoras Judicial - Fase II	Automatizar Asignación Judicial													0%								
	Automatizar Portafolio Judicial																				0%	

Fuente: Elaboración propia

### 3.- Implementación

En la Figura 20 se muestran las tablas de base de datos utilizadas para el almacenamiento de la data para la generación del reporte de Alineamiento Judicial.



**Figura 20: Tablas involucradas en la generación del reporte**

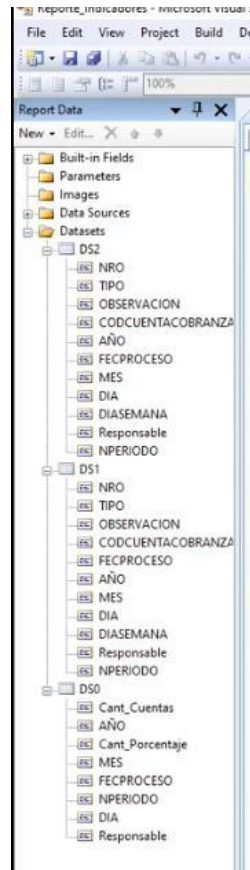
SAC_REASIGNACION_JUDICIAL	SAC_RETIROS_JUDICIAL	SAC_CARTERA_ASIGNACION_COBRANZA
IDCLIENTE	IDCLIENTE	CODCUBENTACOBANZA
CODCUBENTACOBANZA	CODCUBENTACOBANZA	CODINTERNOCOMPUTACIONAL
NBRJURISDICCION	NBRRESPONSABLE	IDCLIENTE
CODUSUARIO	CODJEFEINMEDIATO	CODGRUPOGESTION
DESOSERVACION	NBRSUPERVISOR	FECACTUALIZACIONTABLA
FEC SOLICITUD	CODUSUARIO	CCITRIAD
DESCOMENTARIO	NBRSTUDIO	CODGRUPOFUNCIONAL
	MOTIVO	DESGRUPOFUNCIONAL
	CODUSUCREA	CODMATICULASUPERVISOR
	FECREADO	CODMATICULAGESTOR
	CODUSUMODIFICA	FECASIGNACIONCTAGESTOR
	FECMODIFICA	CODMATICULAGESTORANTERIOR
	ESTADO	CODZONA
		CODZONAANTERIOR
		MTODEUDA VENCIDADOLPOSICION
		MTOSALDOTOTALDEUDADOLPOSICION
		MTODEUDA VENCIDASOLPOSICION
		MTOSALDOTOTALDEUDASOLPOSICION
		MTODEUDA VENCIDADOL
		MTOSALDOTOTALDEUDADOL
		MTODEUDA VENCIDASOL
		MTOSALDOTOTALDEUDASOL
		CTODIAMORA
		CODESTRATEGIA
		CODESCENARIOCOBRANZATRIAD
		ASMANUALHANDLINGSTATUS
		ASCONTACTMADEIND

*Fuente:* Elaboración propia

Las definiciones de las reglas para la generación del alineamiento se basaron en la definición de los procesos desplegados y validados por el equipo de Estrategia Productos, estas lógicas se realizaron con el lenguaje SQL y la tabla final donde se almacena la información es la que se muestra en la figura 15. Asimismo, en el ANEXO 2 se puede visualizar el script.

Se creó la plantilla del Reporte de Alineamiento Judicial, en el reporte Data se configuró los *Data Source*(Conexión a base datos) y los *Data Sets* (fuentes de información de las bases de datos).

**Figura 21: Reporte Data, Data source, Data Sets**



*Fuente:* Elaboración propia

Se implementaron los siguientes controles en base a los objetivos planteados en la fase de inicio:

**Tabla 9: Controles del reporte de Alineamiento Judicial**

<b>Observación</b>
Sin observacion
Stock (AQ)
En Proceso Cdl (AQ)
No Propuesto - < 6M IC (AQ)
Retirado en Cdl con Estudio Vigente (E/P)
No Propuesto - > 2A IC (E/P)
Reasignar (AQ)
No Propuesto - 6M >= x <= 2A IC (AQ)
Con estudio y Retiro Judicial (MGC)
Diferencia Estudio (MGC)
Retiro Judicial menor a Fecha Entrega (MGC)
Confirmar Fecha Entrega y Estudio (AQ , E/P)
Sin estudio y Sin Retiro Judicial (MGC)

*Fuente:* Elaboración propia

#### 4.- Despliegue

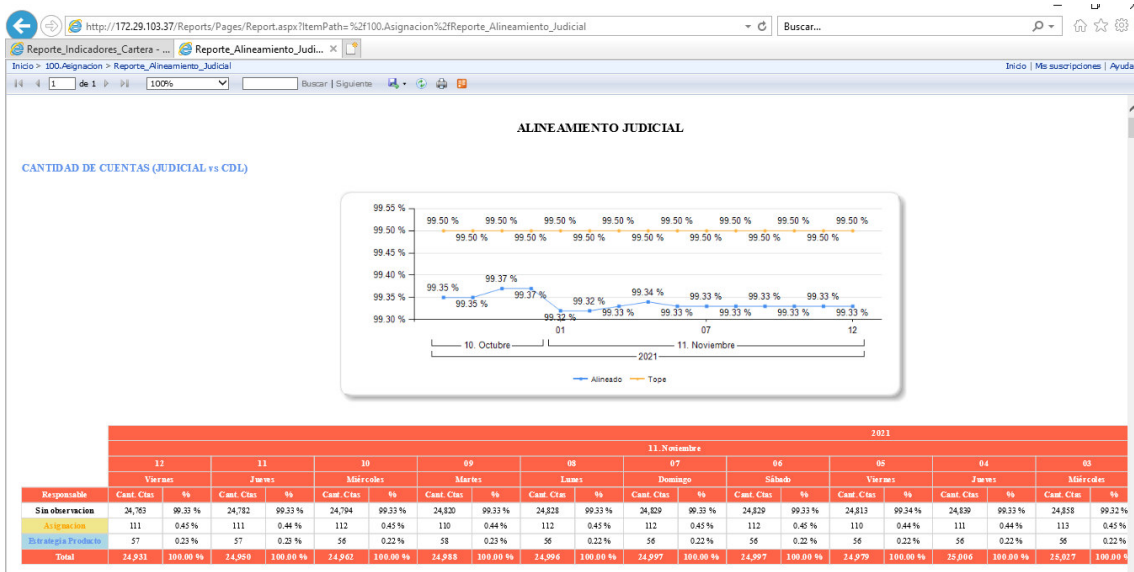
Una vez finalizado el reporte, se procedió a comunicar que ya se estaba habilitado.

En dicho reporte se puede verificar la cantidad de clientes y cuentas desalineados al día, los controles que se visualizan son los siguientes y deben ser corregidos en la semana.

En base a lo indicado por el usuario, se tiene un margen de error del 0.5% debido al tiempo de actualización en los sistemas.

Se cuenta con dos reportes, un reporte gráfico en el cual se puede observar el % de alineamiento por día (Figura 22) y un reporte informativo en el cual nos brinda un detalle de los controles, la cantidad de clientes afectados y el % de clientes afectados en toda la cartera. (Figura 23)

**Figura 22: Reporte de Alineamiento Judicial mes a mes.**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 23: Reporte de Alineamiento Judicial - Controles**

			11_Noviembre													
			12		11		10		09		08		07		06	
			Viernes		Jueves		Miércoles		Martes		Lunes		Domingo		Sábado	
Responsable	Tipo	Observacion	Cant. Cas.	%	Cant. Cas.	%	Cant. Cas.	%	Cant. Cas.	%	Cant. Cas.	%	Cant. Cas.	%	Cant. Cas.	%
Sin observacion	Control	Sin observacion	24,108	96.70%	24,119	96.67%	24,116	96.61%	24,131	96.57%	24,127	96.52%	24,128	96.52%	24,128	96.52%
		Stock (AQ)	541	2.17%	541	2.17%	541	2.17%	541	2.17%	541	2.16%	541	2.16%	541	2.16%
		En Proceso CBI (AQ)	69	0.28%	77	0.31%	91	0.36%	102	0.41%	114	0.46%	114	0.46%	114	0.46%
		No Propuesto -< GMK (AQ)	45	0.18%	45	0.18%	46	0.18%	46	0.18%	46	0.18%	46	0.18%	46	0.18%
Estrategia Producto	Alerta	Retirado ea CBI con Estado Vigente (EP)	49	0.20%	49	0.20%	48	0.19%	50	0.20%	48	0.19%	48	0.19%	48	0.19%
		No Propuesto -> J.A.C (EP)	8	0.03%	8	0.03%	8	0.03%	8	0.03%	8	0.03%	8	0.03%	8	0.03%
		Reasignar (AQ)	40	0.16%	40	0.16%	40	0.16%	38	0.15%	40	0.16%	40	0.16%	40	0.16%
		No Propuesto - GM => J.A.C (AQ)	31	0.12%	31	0.12%	31	0.12%	31	0.12%	31	0.12%	31	0.12%	31	0.12%
Asignacion	Alerta	Con estudio y Retiro Judicial (MGC)	25	0.10%	25	0.10%	25	0.10%	25	0.10%	25	0.10%	25	0.10%	25	0.10%
		Diferencia Estudio (MGC)	8	0.03%	8	0.03%	8	0.03%	8	0.03%	8	0.03%	8	0.03%	8	0.03%
		Retiro Judicial mayor a Fecha Entrega (MGC)	4	0.02%	4	0.02%	4	0.02%	4	0.02%	4	0.02%	4	0.02%	4	0.02%
		Confirmar Fecha Entrega y Estado (AQ, EP)	2	0.01%	2	0.01%	2	0.01%	2	0.01%	2	0.01%	2	0.01%	2	0.01%
		Sin estudio y Sin Retiro Judicial (MGC)	1	0.00%	1	0.00%	2	0.01%	2	0.01%	2	0.01%	2	0.01%	2	0.01%
<b>Total</b>		<b>24,931</b>	<b>100.00%</b>	<b>24,960</b>	<b>100.00%</b>	<b>24,962</b>	<b>100.00%</b>	<b>24,988</b>	<b>100.00%</b>	<b>24,996</b>	<b>100.00%</b>	<b>24,997</b>	<b>100.00%</b>	<b>24,997</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 3.7. Evaluación

#### 3.7.1 Evaluación económica

El costo del proyecto contempla gastos del personal y gastos de tecnología. Cabe resaltar que estos datos son referenciales ya que no se tiene conocimiento de las cantidades reales.

**Figura 24: Costo estimado del proyecto**

Gastos	Unidades	Costo por Mes	Meses proyecto	Costo total
<b>Gastos personal</b>				
Productor owner	1	9500	5	47500
Team members	2	6500	5	65000
<b>Gastos en tecnología</b>				
Laptops	3	600	5	9000
Software (Sql Server)	2	600	5	6000
			Total	127500

*Fuente:* Elaboración propia

#### 3.7.2 Beneficios obtenidos

El beneficio más relevante del proyecto fueron las reducciones de reclamos por parte el canal Judicial ya que la información paso de estar alineada de un 60% a un 90%.

Asimismo, se desplegaron controles los cuales permiten prevenir errores en la asignación y posibles des alineamientos.

**Tabla 10: Beneficios Obtenidos**

Oct-20		
	#CUENTA	%
OK	15126	64%
Con Observaciones	7973	34%
Información Historica	592	2%
Total general	23691	1

Mar-21		
	#CUENTA	%
OK	24108	93%
Con Observaciones	600	3%
Información Historica	570	2%
Total general	25278	98%

*Fuente:* Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV REFLEXION CRITICA DE LA EXPERIENCIA**

La autora del presente informe ha participado en el proyecto de mejoras de procesos y alineamiento de la información en la cartera Judicial de una entidad bancaria con el rol de *team member* del equipo de Asignación del cliente de la entidad bancaria.

La participación directa de la autora fue en todas las etapas del proyecto desde la mejora en los procesos en los equipos Pre Legal y Legal hasta la implementación de un reporte en el cual se puede visualizar el alineamiento de la Información en todo el Canal Judicial y los controles diarios que se manejan para poder evitar incidentes y corregir los clientes que aparecen en las alertas.

Esta experiencia ayudará a la autora a desenvolverse en los siguientes retos de la carrera profesional y en la línea de carrera que está desarrollando en la entidad bancaria, pues es un proyecto que se implementó en el marco ágil y en menos de cinco meses se pudo evidenciar grandes resultados, como la disminución de reclamos por parte del equipo Judicial y la segregación de funciones.

Con esta iniciativa se pueden generar futuros proyectos en los demás Canales, ya que el área de cobranzas también cuenta con los Canales de Activa, Castigo, Negociación. Estos canales también cuentan con procesos y manejo de información por lo que este proyecto puede servir de base y ser replicado. Asimismo, el uso de las metodologías *Design Thinking* y Scrum en el desarrollo del proyecto ha generado buenos resultados.

El desarrollo del proyecto benefició al canal Judicial, a pesar de tener ciertos contratiempos con los usuarios, debido a la disponibilidad requerida y el miedo al cambio. La aplicación de la metodología *Design Thinking* como método ágil e iterativo nos permitió superar este inconveniente e incluso terminar esta parte del proyecto en el tiempo estimado.

La implementación del proyecto permitió reducir el tiempo de los procesos en los equipos del Canal Judicial, los procesos fueron desplegados y validados por el equipo de Estrategias Productos. Al estar

basados en la normativa del banco, estos procesos deben cumplirse en base a lo estipulado, ya que ante alguna auditoria la entidad bancaria podría verse afectada.

Se identificaron en los procesos que ciertas acciones eran realizadas por el equipo equivocado, es decir no era el rol o función del equipo Judicial realizar ciertas actividades. El desarrollo del proyecto permitió definir las actividades a realizar y segregar las funciones.

Con la implementación del reporte diario del Alineamiento Judicial, permitió realizar las correcciones a los clientes que aparecen en las alertas. Asimismo, poder encontrar nuevas mejoras antes los nuevos casos que pueden ir apareciendo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- Se logró analizar los procesos en el canal Judicial para los clientes que pasan por la gestión Pre-Legal y Legal con el objetivo de mapearlos y establecer un orden entre los procesos del Canal Judicial, se utilizó la metodología *Design Thinking* enfocada a la mejora de procesos.
- Se obtuvo la conformidad de Estrategias Productos en los procesos realizados por lo que se logró realizar el despliegue de los procesos definidos.
- Se realizaron y se implementaron 20 controles en los procesos, lo cual nos permite identificar a aquellos clientes que no estén siguiendo su flujo regular y poder alinearlos.
- En el mes de junio del 2020, se logró reducir los reclamos en un 80%.
- Se realizó la elaboración del reporte de Alineamiento Judicial utilizando la metodología Scrum, lo cual permitió ordenar y alinear la información entre los equipos Pre-Legal y Legal, en este reporte se visualizan controles y los % de error por cada ítem, lo cual permite corregir o alertar al canal en caso de incidentes.
- Se logró la segregación de funciones en la generación del Portafolio Judicial, ya que el proceso pasó a realizarlo el equipo de Asignación.



## 5.2 Recomendaciones

Algunas recomendaciones que se deben tomar:

- Es importante realizar la actualización de los flujos de los procesos cada vez que se presente algún cambio en la lógica o criterios brindados.
- Se recomienda repotenciar las lógicas actuales en la asignación de clientes del Canal Judicial y realizar ajustes en los Sistemas lo cual ocasiona en algunos casos que se presente des alineamiento de la información.
- Continuar explorando los dolores que pueda presentar el Canal Judicial en el proceso de gestión del cliente.
- Realizar un análisis de la data de reclamos y consultar realizadas por el Canal Judicial para poder predecir alguna otra mejora en los procesos.
- Es importante que los sistemas que se manejan en el canal Judicial se encuentren integrados, ya que esto también es uno de los motivos por lo cual se da el des alineamiento de la información. Asimismo, la data en ciertas ocasiones puede ser manipulada por los mismos usuarios.
- Se obtuvieron buenos resultados con el desarrollo del proyecto y el uso de la metodología *Design Thinking* y *Scrum*, por lo cual se recomienda aplicar ambas metodologías al desarrollo de proyectos aplicados en los otros Canales de Castigo, Activa, Negociación.

## **Bibliografía**

Digital, E. (2021). *Estrategia Digital*. Obtenido de <https://blog.ida.cl/estrategia-digital/metodologia-scrum-en-proyectos-digitales/>

Empresa. (11 de 2021). *Empresa*. Obtenido de <https://www.viabcp.com/>.

Modeler, B. (2021). *Bizagi Modeler*. Obtenido de <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>.

SBS. (2021). *SBS*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/quienessomos>.

Tapia, E. (03 de 03 de 2020). *Elsa Tapia*. Obtenido de <https://medium.com/@elsa.tares/design-thinking-y-sostenibilidad-d20a4ef7c58>.

## Bibliografía complementaria

- Martin, R.C. (2013). Agile software development. Principles, patterns, and practices/Pearson New International edition.
- Priolo, S. (2009). Métodos ágiles.Creative Andina Corp
- Scrum study (2016). Una guía para el cuerpo de conocimiento de Scrum. Guía sbok (3ª ed.).
- Grafeuille, E. (Noviembre del 2008). Una introducción a Scrum. Roles, artefactos y ceremonias en Scrum. Obtenido de <http://www.desarrolloweb.com/manuales/metodologias-agildesarrollo-software.html>
- Kidder, D. (2013). El manual de las startups: los fundadores de las 40 mejores startups mundiales revelan sus secretos. Gestión 2000. <https://bit.ly/3uzoTGj>
- Callejas, R., Morán, R., y Campos, A. (2020). Aplicación de la metodología Design Thinking en la creación de proyectos de emprendimiento en ITESHU. Emprennova, 1(2), 129-141. <https://bit.ly/3A77hV4>
- Cankurtaran, P., Beverland, M. (2020). Using Design Thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic. Industrial Marketing Management, 88, 255-260. <https://bit.ly/3h0SzaA>
- Brown, T. (2009). Change By Design. New York: Harper Business.
- Ethan, H. (2012). The 6 Group Dynamics Of High-Performing Teams. Fast Company. . . Recuperado de Kelley, D. & Kelley. T. (2013). Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All. New York: Crown Business.
- Kumar, V. (2012). 101 Design Methods A structured approach for driving innovation in your organization. New Jersey: John Wiley y Son, Inc.
- Liedtka, J. & Ogilvie, T. (2011). Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers. New York:Columbia Business School Publishing.
- Liedtka, J., King, A. & Bennett, K. (2013). Solving Problems with Design Thinking. New York: Columbia, Business School.
- Norman, D. (2013). The Design of Everyday Things. New York: Basic Books.
- Osterwalder, A, Pigneur, Y, Bernarda, G & Smith, A (2014). Value Proposition Design. New Jersey: Wiley.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: Wiley.

# ANEXOS

## ANEXO 1 – Planificación del Proyecto

		2020												2021								
		Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				
		Inicio				Planificación				Implementación				Despliegue								
Proyecto	Requerimiento	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	Responsable
Pre-Judicial - CdL	Análisis de sábana - Data Entry	D	D	D	D																	Asignación
	Revisión de Excel y Sábana CdL																					CdL
	Actualización de información en D.E																					Asignación
	Ajustes de Sábana - 3% -Despliegue de Controles																					Asignación
Judicial	Definición de campos con Estrategias Productos																					Asignación/Estrategia a Productos
	Agregar información de Retiro Judicial en Listado Operativo																					Asignación
	Alineamiento de estudios																					Asignación
	Reasignaciones en Cdl																					Asignación
	Implementar fuente de información Transversal entre Cdl y Judicial																					Asignación
	Actualizar status de estudios																					Asignación
	Alerta de fecha de asignación y entrega																					Asignación
	Alerta clientes en LGM que no se encuentran en Cdl																					Asignación
	Mapeo de Reportes Judicial de Planeamiento																					TI
	Diagnostico de información de Planeamiento																					Asignación
	Acciones sobre cuentas reasignadas, retiros judiciales y sin registros en las bases																					Asignación
	Análisis de clientes que no se encuentran en la historica de Gestión Pre Legal																					Asignación
	Revisión de clientes retirados en Gestión Pre Legal que permanecen en Legal.																					Asignación
	Coordinación con el Canal por reasignaciones																					Asignación
Reunión de cuentas con estudio asignado sin fecha en CDL																					Asignación	
Revisión de Casos Retirados posterior a la entrega de Estudio																					Asignación	
Cartera Prejudicial - Plan de acción para clientes días de mora cero																					Asignación	
Mapeo de reglas de negocios/Procesos SdP																					Asignación	
Mejoras Judicial - Fase II	Automatizar Asignación Judicial																					Asignación
	Automatizar Portafolio Judicial																					Asignación

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 2 – Script utilizado en el reporte de Alineamiento Judicial.

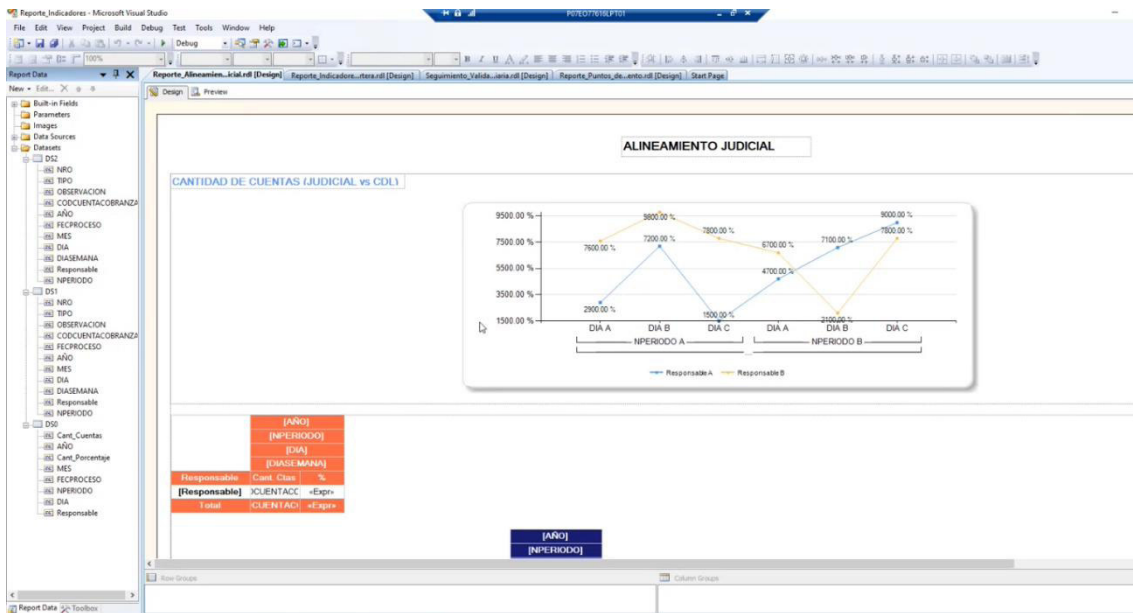
```

Microsoft SQL Server Management Studio
File Edit View Query Project Debug Tools Window Community Help
ASIGNACION
Execute
Object Explorer
COBRANZAS05 (SQL Server 10.50.6560 - BCF)
Databases
System Databases
Database Snapshots
ASIGNACION
Database Diagrams
dbo.Data Entry Judicial CdL
Tables
Views
Synonyms
Programmability
Service Broker
Storage
Security
BACKUP_T
CASTIGOVENTA
CONDONACION
CONFIGURACION
GCC
Gescob
MSDB_SERV
OCSTAGE
ODSSTAGE
REPORTES
SQL Query14.sql --(OMS87322 (66))
SQL Query16.sql --(OMS87322 (102))
SQL Query15.sql --(OMS87322 (91))
---sp_helptext EO_EVALUACION_CTAS_LGM
CREATE PROC EO_EVALUACION_CTAS_LGM AS
BEGIN
SET LANGUAGE Spanish;
IF object_id('TT_ALINEAMIENTO_JUDICIAL') IS NOT NULL
BEGIN
DROP TABLE TT_ALINEAMIENTO_JUDICIAL
END
DELETE FROM SAC_HIST_ALINEAMIENTO_JUDICIAL WHERE FECPROCESO = CONVERT(NVARCHAR(8),GETDATE(),112)
IF object_id('tempdb..##CARTERA_ASIGNACION_LGM') IS NOT NULL
BEGIN
DROP TABLE tempdb..##CARTERA_ASIGNACION_LGM
END
SELECT RTRIM(LTRIM(IDOCUENTE)) IDOCUENTE,RTRIM(LTRIM(CODCUENTACOBranza)) CODCUENTACOBranza,FECBLOQUEO,TIPBLOQUEOPRODUCTO,C
INTO ##CARTERA_ASIGNACION_LGM
FROM SAC_CARTERA_ASIGNACION_COBRANZA
WHERE CODGRUPOGESTIONPOSICION = 'LGM'

```

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 3 - Plantilla de reporte de Alineamiento Judicial



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 4 – Dataset Properties

Dataset Properties

Choose a data source and create a query.

Name: DS0

Use a shared dataset.  
 Use a dataset embedded in my report.

Data source: COB05\_Asignacion

Query type:  Text  Table  Stored Procedure

Query:

```
'Alineado' WHEN A.TIPO = 'Control' THEN 'Alineado' ELSE B.Responsable
END AS Responsable
        ,COUNT(1) [Cant.Cuentas]
        ,ROUND(COUNT(1) * 100.00 / SUM(COUNT
(*) OVER(PARTITION BY FECPROCESO,2),100) [Cant.Porcentaje]
FROM SAC_CAB_ALINEAMIENTO_JUDICIAL AS A
INNER JOIN SAC_HIST_ALINEAMIENTO_JUDICIAL B
ON A.OBSERVACION = B.OBSERVACION_FINAL
GROUP BY B.FECPROCESO,B.AÑO, B.MES, B.DIA,RIGHT(LEFT
[B.FECPROCESO,6],2)+', ' + B.MES,
CASE WHEN B.Responsable = 'Alineado Sin Responsable' THEN
'Alineado' WHEN A.TIPO = 'Control' THEN 'Alineado' ELSE B.Responsable
```

Time out (in seconds): 0

Fuente: Elaboración propia