

# Presentacion del proyecto final escrito\_PM.pdf

*por* PABLO MORA TIPAN

---

**Fecha de entrega:** 12-may-2024 10:01p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2377831171

**Nombre del archivo:** Presentacion\_del\_proyecto\_final\_escrito\_PM.pdf (10.26M)

**Total de palabras:** 18267

**Total de caracteres:** 108412



**Universidad de Las Américas**

**Proyecto de Mejora de Procesos con la aplicación de Transformación**

**Digital (Capstone)**

***Tema***

Propuesta de mejora para el proceso de reclamos y requerimientos en el área de servicio al cliente de una empresa financiera del país, mediante la implementación de una célula Lean.

**Pablo Andrés Mora Tipán**

**2024**

**Quito, Ecuador**



## RESUMEN

Elaboración de un proyecto para mejora del proceso de reclamos y requerimientos <sup>11</sup> en el área de servicio al cliente de una empresa del sector financiero del país, mediante la implementación de herramientas LEAN, que es actualmente la más usada en operaciones de banca para mejorar la eficiencia y el rediseño del modelo operativo. El análisis situacional de la organización ha revelado una serie de problemáticas, tales como incremento del volumen, reprocesos, desperdicios, variabilidad en la demanda y niveles insatisfactorios de servicio al cliente, con un 50% de clientes insatisfechos con los tiempos de resolución. El proyecto propuesto para su implementación se basa en un modelo de transformación Lean que aborda tres dimensiones: procesos operacionales, gestión del desempeño y mejoras en las mentalidades y conductas. Con estas mejoras se plantea la implementación de un piloto con una duración de dos meses para abordar las principales casuísticas, seguido de un período de cuatro meses para cubrir todo el proceso. Se estima que esta iniciativa generará una eficiencia en el uso de recursos, con un ahorro aproximado de \$469,056 USD al año. Así mismo, se espera reducir el tiempo de ciclo en la célula en 4 días, aumentar la productividad en 14 puntos y liberar un 48% de la carga operativa mediante una gestión más eficiente.



#### **ABSTRACT**

Implementation of LEAN tools to enhance the claims and requirements process within the customer service division of a financial institution. This approach, widely adopted in banking operations, aims to boost efficiency and revamp the operational framework. Following a thorough situational analysis, several challenges have been identified, including heightened reprocessing volume, wastage, demand variability, and subpar customer service levels, with approximately 50% of customers dissatisfied with resolution times. The proposed project is grounded in the LEAN transformation model, targeting operational processes, performance management, and behavioral enhancements. A two-month pilot project is suggested to tackle primary issues, succeeded by a four-month phase to address the complete process. Anticipated outcomes include enhanced resource utilization efficiency, translating to an estimated annual saving of \$469,056 USD. Additionally, expectations encompass a 4-day reduction in cycle time, a productivity surge by 14 points, and the alleviation of 48% of operational burdens through streamlined management practices.



## ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
<b>7</b> <b>1</b> ANTECEDENTES.....	<b>13</b>
1.1 Descripción de la Organización.....	13
1.1.1 Actividad económica o giro de negocio de la organización. ....	13
1.1.2 Pilares estratégicos (misión, visión, valores). ....	14
1.1.3 Organigrama funcional. ....	16
1.1.4 Datos de Impacto. ....	17
1.1.5 Cartera de productos y clientes.....	18
1.1.6 Tecnología. ....	18
1.1.7 Posición en el mercado.....	19
1.1.8 Certificaciones de la Organización.....	20
1.1.9 Normativa legal vigente a cumplir.....	20
1.1.10 FODA.....	21
1.2 Descripción del Problema.....	22
1.2.1 Mapa de procesos general de la organización.....	22
1.2.2 Líneas de producción o servicio.....	23
1.2.3 Procesos que requieren mejorar.....	24
1.3 Justificación del Problema.....	25
1.4 Alcance.....	25
<b>7</b> <b>1.5</b> Objetivos.....	<b>25</b>
1.5.1 Objetivo General.....	25
1.5.2 Objetivos Específicos.....	26
<b>2</b> ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	<b>26</b>
2.1 Gestión por Procesos.....	26
2.2 Análisis de datos y Transformación Digital.....	27
2.2.1 Análisis de Volumen y mix de la demanda.....	28
2.2.2 Mapeo del Flujo de Valor VSM –Inicial.....	33
2.3 Análisis del problema real con datos del proceso.....	37
2.3.1 Análisis de datos para tipologías de reclamos.....	37
2.3.2 Análisis de datos para tipologías de requerimientos.....	39
2.3.3 Experiencia al Cliente.....	41



2.3.4	Capacidad Instalada.....	42
2.3.5	Gestión del Desempeño. ....	45
2.3.6	Identificación de desperdicios. ....	45
2.3.7	Diagrama Causa Efecto - 4P'S. ....	47
2.3.8	Metodología 5W2H. ....	48
2.4	Priorización de los problemas. ....	49
2.5	Análisis de causas. ....	51
2.6	Priorización de causas. ....	52
3	PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	54
3.1	Propuestas de mejora. ....	56
3.1.1	Mejora de los Procesos Operacionales. ....	57
3.1.2	Gestión del Desempeño. ....	69
3.1.3	Mentalidades y Conductas. ....	76
3.1.4	Simulación del proceso.....	79
3.2	Plan de mejora. ....	81
3.3	Análisis Costo – Beneficio.....	86
3.4	Proyección de resultados. ....	93
3.5	Discusión de resultados.....	97
4	CONCLUSIONES RECOMENDACIONES.....	104
4.1	Conclusiones. ....	104
4.2	Recomendaciones. ....	106
	REFERENCIAS:.....	109



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz 5W2H para el proceso de mejora de reclamos y requerimientos. ....	48
Tabla 2. Análisis de Causa. (Elaboración propia). ....	52
Tabla 3. Priorización de Causas usando Diagrama de Pareto. (Elaboración propia).....	53
Tabla 4. Situación actual de la productividad y tiempo de toque en minutos del área de Reclamos y Requerimientos. ....	88
Tabla 5. Situación actual estimada de productividad y tiempo de Toque para el dimensionamiento de las células. ....	88
Tabla 6. Porcentaje de impacto a mejorar en el volumen de casos que se tiene por mes. ....	89
Tabla 7. Caso Optimista para el dimensionamiento de FTE de las células propuestas para R&R. ....	92
Tabla 8. Caso Pesimista para el dimensionamiento de FTE de las células propuestas para R&R. ....	92
Tabla 9. Proyección de los ahorros por mejora del proceso de R&R. ....	92
Tabla 10. Comparación del tiempo de ciclo actual con el tiempo de ciclo posterior a la mejora de diseño.....	93
Tabla 11. Mejora de la productividad del personal resolutor en célula. ....	94
Tabla 12. Distribución de carga operativa para atención en punta del proceso de R&R. ....	94
Tabla 13. Roles y responsabilidades importantes para la transformación del proceso de R&R. ....	102

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Pilares estratégicos de la institución Financiera. ....	16
Figura 2: Orgánica General - diciembre 2023. ....	17
Figura 3: Estructura Orgánica a nivel de Gerencia General - diciembre 2023 .....	17
Figura 4: Información del tamaño de la empresa.....	18
Figura 5: Cartera de productos y clientes.....	18
Figura 6: Tecnologías con las que dispone la institución financiera, a disposición de los clientes. .....	19
Figura 7: Participación en el mercado considerando solamente las carteras de los bancos privados.....	19
Figura 8: Comparación del mercado considerando carteras de otros bancos de similar tamaño. .....	20
Figura 9: Matriz FODA levantado para la organización (Elaboración propia). ....	22
Figura 10: Mapa de procesos de la Organización (Elaboración propia).....	23
Figura 11: Diagrama SIPOC del proceso actual de Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas. .....	27
Figura 12: Diagrama de flujo nivel 2 actual del proceso de atención de reclamos y requerimientos.....	27
Figura 13: Dimensiones del Flujo de un proceso.....	28
Figura 14: Cantidad de reclamos y requerimientos ingresados por área (Información de Julio – diciembre 2023. ....	29
Figura 15: Cantidad de reclamos y requerimientos ingresados por diferentes tipos de herramienta informática.....	29
Figura 16: Cantidad de reclamos y requerimientos ingresados por canal de ingreso y por tipología de Julio - diciembre 2023. ....	30



Figura 17: Cantidad de reclamos y requerimientos ingresados por área de Julio – diciembre 2023. .....	31
Figura 18: Diagrama de Spaghetti para reclamos y requerimientos de banca electrónica. ....	32
Figura 19: Diagrama de Spaghetti para reclamos y requerimientos para inconsistencias de tarjeta experta (POS). ....	32
Figura 20: Cantidad de reclamos y requerimientos por tipología. Promedio mensual de Julio – diciembre 2023. ....	33
Figura 21: Flujo AS IS para el proceso de reclamos y requerimientos. ....	33
Figura 22: MIFA para el Flujo de Procesos de - Reclamos y Requerimientos (flujo de información y materiales). ....	34
Figura 23: MIFA para el Flujo de Procesos de R&R de inconsistencia de Consumos Tarjeta Experta (POS). ....	36
Figura 24: MIFA para el Flujo de Procesos de R&R de transferencias interbancarias. ....	36
Figura 25: Porcentaje de touch time (%) de principales tipologías de R&R. ....	37
Figura 26: Cantidad de reclamos por tipología, promedio mensual julio – diciembre 2023. ....	38
Figura 27: Demanda de reclamos vencidos, promedio mensual julio – diciembre 2023. ....	38
Figura 28: Volumen de reclamos vs monto total, promedio mensual de todo el año 2023. ....	39
Figura 29: Cantidad de requerimientos por tipología, promedio mensual de julio – diciembre 2023. ....	39
Figura 30: Cantidad de requerimientos vencidos por tipología, promedio mensual de julio – diciembre 2023. ....	40
Figura 31: Análisis de reducción de demanda para principales reclamos y requerimientos, promedio mensual de julio – diciembre 2023. ....	41
Figura 32: Análisis de voz del cliente: Encuesta telefónica realizado por parte del Call Center de la entidad financiera - diciembre 2023. ....	42



Figura 33: Demanda y capacidad en gestiones de reclamos, equivalentes diarios con mediciones de tiempo de gestión medido, de enero - diciembre 2023. ....	43
Figura 34: Demanda y capacidad en gestiones de requerimientos, equivalentes diarios con mediciones de tiempo de gestión medido, de enero - diciembre 2023. ....	43
Figura 35: Promedio de productividad mensual equivalente por analista de reclamos de la UAC, para reclamos de julio - diciembre 2023. ....	44
Figura 36: Promedio de productividad mensual equivalente por analista de requerimientos de la UAC, para reclamos de julio - diciembre 2023. ....	44
Figura 37: Análisis del sistema de gestión del desempeño en agencias - diciembre 2023. ....	45
Figura 38: Revisión del modelo de seguimiento y control mínimo - diciembre 2023. ....	47
Figura 39: Análisis causa efecto - 4P'S del proceso de reclamos y requerimientos analizado. (Elaboración propia). ....	48
Figura 40: Priorización de la cantidad de reclamos y requerimientos por tipología, de julio - diciembre 2023. ....	50
Figura 41: Priorización de Pareto para las causas levantadas en el proceso de reclamos y requerimientos. ....	54
Figura 42: Tendencias actuales en operaciones de banca. ....	54
Figura 43: Dimensiones Lean para mejorar las operaciones de banca. ....	55
Figura 44: Mejoras en las 7 etapas del proceso de reclamos y requerimientos. ....	56
Figura 45: Demanda proyectada de reclamos y requerimientos hacer resuelto en primer contacto. ....	57
Figura 46: Diseño de Guías para estandarizar procesos (SOPs). ....	58
Figura 47: Diseño de herramientas para confirmación de cumplimiento de los procesos. ....	59
Figura 48: Reducción de Sub tipologías no atendidos en primer contacto en la herramienta de registro de casos. ....	60



Figura 49: Reducción de Sub tipologías no atendidos en primer contacto por parte del proveedor de los servicios de tarjeta de crédito.....	60
Figura 50: Propuesta de tipos genéricos de reclamos y requerimientos y plazo de resolución, el análisis es realizado en días.....	61
Figura 51: Ejemplo de célula de trabajo. ....	62
Figura 52: Estructura operativa y organizacional de la célula en la institución financiera analizada. ....	65
Figura 53: Diseño de Guías de trabajo para estandarizar el proceso de reclamos de consumos POS.....	66
Figura 54: Depuración de tareas en Guías de trabajo para la eliminación de desperdicios. ....	66
Figura 55: Ejemplo de diseño de herramientas para confirmación de cumplimiento del proceso y la adherencia al mismo.....	67
Figura 56: Niveles de Servicio planteados para resolución de tipologías. ....	68
Figura 57: Rediseño y personalización del flujo de envío de notificaciones al cliente por mail y SMS. ....	68
Figura 58: Rediseño y personalización del flujo de mail con el comentario de la solución del caso al cliente. ....	69
Figura 59: Reporte con indicadores de retroalimentación para el canal de errores evidenciados en el ingreso de reclamos/requerimientos. ....	70
Figura 60: Diseño de indicadores de desempeño a medir a las células de Reclamos y Requerimientos propuestas. ....	71
Figura 61: Diseño de agenda para reuniones diarias en las células de trabajo. ....	72
Figura 62: Diseño de agenda para líder de célula de Reclamos y Requerimientos. ....	73
Figura 63: Priorización de responsabilidades por parte del líder de célula en base al volumen presentado en cada célula. ....	73



Figura 64: Ejemplo de paneles de Comunicación Visuales para la célula de Reclamos y Requerimientos.....	74
Figura 65: Ejemplo de paneles de Comunicación Visuales. ....	75
Figura 66: Propuesta de Lay Out para la distribución de las células de trabajo de atención de Reclamos y Requerimientos de la institución financiera. ....	76
Figura 67: Modelo de influencia para el manejo de oportunidades de mejora. ....	77
Figura 68: Ejemplo de modelo de influencia para el manejo de oportunidades de mejora en el cumplimiento de guías de guías de trabajo.....	77
Figura 69: Matriz Skill-Will para aplicar el estilo de coaching adecuado. ....	78
Figura 70: Diseño de simulación en Flexim, para el nuevo proceso de Reclamos y Requerimientos.....	80
Figura 71: Distribución de las células de trabajo en Flexim, para el nuevo proceso de Reclamos y Requerimientos.....	80
Figura 72: Simulación en Flexim, del nuevo proceso de Reclamos y Requerimientos.....	81
Figura 73: Plan de implementación del piloto para las mejoras Lean en el proceso de Reclamos y Requerimientos (2meses).....	83
Figura 74: Plan de trabajo de la primera semana para la implementación del piloto con las mejoras Lean en el proceso de Reclamos y Requerimientos.....	84
Figura 75: Plan de trabajo de la semana dos de la implementación del piloto con las mejoras Lean en el proceso de Reclamos y Requerimientos. ....	85
Figura 76: Plan de trabajo para el día del inicio del piloto de Lean en el proceso de R&R. ....	85
Figura 77: Plan de trabajo para los días siguientes del piloto de Lean en el proceso de R&R, para la célula, líder células y equipo Lean. ....	86
Figura 78: Plan de trabajo para del piloto de Lean en el proceso de R&R desde el canal de Call Center. ....	86



Figura 79: Ejemplo de cálculo e interpretación del Takt Time en un proceso. ....	87
Figura 80: Maximización del nivel de producción con el uso del Takt-Time. ....	87
Figura 81: Resumen de tipologías que serán resueltas al mitigar la causa raíz con el uso de las mejoras con la herramienta 5's. ....	89
Figura 82: Resumen de tipologías a ser resueltas en el primer contacto. ....	90
Figura 83: Resumen de tipologías a ser gestionada en la punta por medio del Call Center. ....	90
Figura 84: Resumen de tipologías a ser gestionada en la punta por medio de Autogestión en los teléfonos hotline que se encuentran fuera de agencias. ....	91
Figura 85: Referencia de la simulación para la distribución de los recursos en Flexsim. ....	95
Figura 86: Referencia de la variación de la demanda del proceso de R&R. ....	96
Figura 87: Simulación de nivelación de la capacidad de las células asignando personal según tiempo Takt. ....	96
Figura 88: Cinco dimensiones del cambio a considerar en los procesos de transformación digital. ....	97
Figura 89: Aplicación 5S para optimización de la distribución de los reclamos y requerimientos en agencias. ....	99
Figura 90: Período de la transformación bajo la expectativa del rendimiento a lo largo del tiempo. ....	100
Figura 91: Mejorar de <sup>15</sup> las habilidades y capacidades del personal en el tiempo. ....	101
Figura 92: Dimensión técnica y humana del cambio. ....	104



7

## **1 ANTECEDENTES.**

### **1.1 Descripción de la Organización.**

#### **1.1.1 Actividad económica o giro de negocio de la organización.**

La institución en referencia, es parte de un grupo financiero ecuatoriano que tiene operación en 6 países alrededor del mundo. Es uno de las entidades bancarias más grandes del país, con activos valorados por aproximadamente \$15.465 millones. En el año 2022 fue uno de las instituciones más relevantes en el sistema financiero con un 36% del crecimiento total y con una cartera de 4,9 millón de clientes. Para el año 2023 la entidad financiera registró un patrimonio por \$1.8 mil millones con una cartera bruta de \$11.5 mil millones, siendo un banco multi segmento que atiende a más de 5 millones de clientes a nivel nacional a través de diversos canales de atención.

En la actualidad la industria en general, está sujeta a alcanzar un punto de inflexión en el que transformarse para un futuro cambiante se convierte en una cuestión de sobrevivencia. La transformación del sector financiero en estos últimos años ha sido crucial para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y desafiante. Esto se traduce en tendencias particulares que impactan al sector financiero su estabilidad a futuro, siendo los clientes, la tecnología y los nuevos competidores los protagonistas. Este proceso de transformación en los últimos años se vio acelerado en el contexto global por la pandemia, donde la continuidad de los servicios financieros se mantuvo como una prioridad.

A medida que el sector financiero se veía enfrentando obstáculos inéditos generados por la pandemia, los competidores se movían para reaccionar al cambio bajo un entorno VUCA, que generó para ésta entidad financiera, un aceleramiento de la transformación digital en todo sentido, logrando un salto cuántico en el valor que genera para la sociedad ecuatoriana.



Para la empresa, el contar con un enfoque de agilidad, le ha permitido <sup>18</sup> responder de manera rápida y efectiva a las demandas del mercado, acelerando el ritmo de desarrollo y adaptación, que se ve reflejado en la automatización, mejora y digitalización de diversas operaciones en sus servicios, que garantizan el acceso y la continuidad de todos los canales transaccionales.

La adopción de un enfoque ágil ha incorporado en la organización, un modelo de gestión diferente, que adopta prácticas que hoy en día usan las empresas Bigtech, en donde se integra equipos multidisciplinarios que aumentan la eficiencia en su operación. Esta forma de trabajo, que empezó antes de la pandemia, ahora se ha convertido en una forma de hacer las cosas a diario, apalancando el cumplimiento de objetivos, acelerando la innovación, mejorando la deuda técnica sobre la inversión tecnológica, estructuras, procesos y personas.

#### 1.1.2 Pilares estratégicos (misión, visión, valores).

El gobierno corporativo, del grupo financiero al cual pertenece esta institución, mantiene un compromiso en el tiempo con la sostenibilidad, en donde incluyen criterios: sociales, ambientales y de gobernanza en su estrategia organizacional, con el fin de buscar la generación de valor y permanencia en el mercado para lograr contribuir al desarrollo del país.

La <sup>8</sup> **visión** es: Ser el banco más grande y el mejor y su **misión**: Inspirar y retribuir confianza.

Los pilares estratégicos del banco se fundamentan:

- <sup>8</sup> **Experiencia.** Ofrecer a sus clientes la experiencia más simple y humana del sistema financiero.
- <sup>8</sup> **Eficiencia.** Ser el banco más grande y eficiente del país.
- **Sostenibilidad.** Ser el principal actor del desarrollo económico del país.



- **Equipo Humano.** Ser la organización que desarrolla, atrae y retiene al mejor talento del país.

La cultura y valores institucionales de la institución, constituyen al cimiento de todas las actividades. Los valores que promulgan son:

**3**  
**COHERENCIA: Ser y parecer.**

El banco actúa con integridad, honestidad y transparencia con clientes, empleados, proveedores, accionistas y la comunidad. Fomentando relaciones de sostenibilidad con todos sus clientes.

**9**  
**RESPONSABILIDAD: Ser consciente de la importancia del qué y el cómo.**

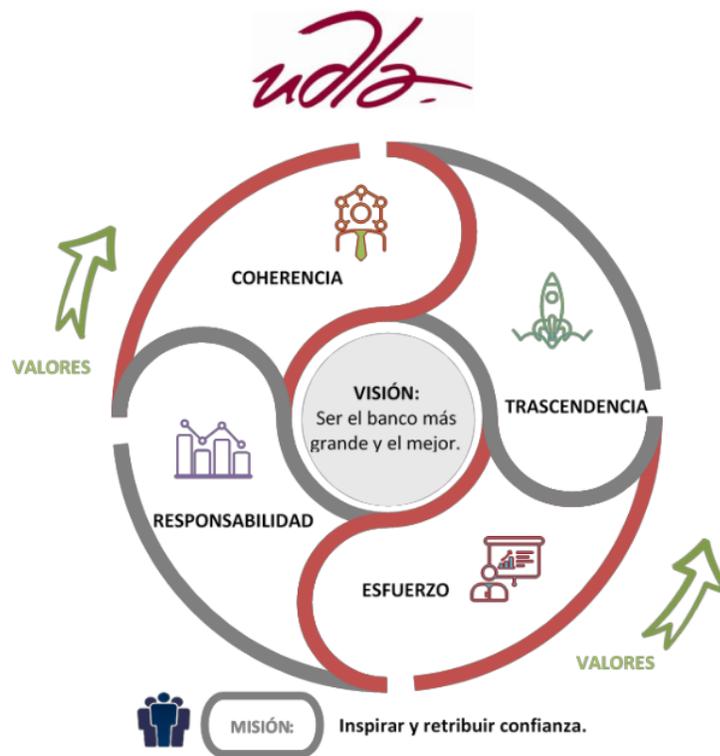
El banco se hace responsable de las acciones e inacciones, decisiones y compromisos asumidos, estando abiertos a rendir cuentas. Actuando dentro de los ámbitos de gestión y fomentando una cultura de actuación autónoma, comprometida, diligente y resolutiva.

**ESFUERZO: Ser mejor para ser los mejores.**

El banco actúa con excelencia en todo lo que hace definiendo objetivos claros y retos que excedan las expectativas del cliente, colaboradores y accionistas, promoviéndose una cultura de alto desempeño.

**TRASCENDENCIA: Ser futuro.**

El banco promulga el involucramiento en la comunidad, siendo responsables con ella, promoviendo la inclusión y generando desarrollo, acompañando a sus clientes a lo largo de su ciclo de vida con soluciones financieras y visión de largo plazo.



**Figura 1:** Pilares estratégicos de la institución Financiera.

**1.1.3 Organigrama funcional.**

La estructura orgánica de la institución, se basa en <sup>12</sup> tres niveles organizativos: el directivo, el estratégico y el táctico. El órgano supremo del gobierno corporativo es la Junta General de Accionistas, posterior viene el Directorio, mismo que lidera la marcha del Banco hacia los objetivos institucionales, definir la misión, visión, propósito, valores y estrategia organizacional.

La jerarquía de la estructura corporativa, está se encuentra conformada por 11 personas que son parte de la alta dirección, compuesta por: Presidente, Gerente General, Vicepresidente Adjunto, Gerente de Auditoría, secretaria general y un representante para la gestión de accionistas.



**Figura 2:** Orgánica General - diciembre 2023.

La gerencia general, está compuesta por 8 Vicepresidentes y 4 Gerentes que reportan directamente. El listado de vicepresidencias y gerencias se encuentra a continuación detalladas:



**Figura 3:** Estructura Orgánica a nivel de Gerencia General - diciembre 2023

#### 1.1.4 Datos de Impacto.

Las estadísticas que evalúan el rendimiento y la influencia de la empresa en el mercado ecuatoriano, sustentas sus informes financieros, informes de sostenibilidad, con los siguientes valores:



**Figura 4:** Información del tamaño de la empresa.

### 1.1.5 Cartera de productos y clientes.

La institución cuenta con varios segmentos, que atiende a más de 5 millones de clientes a nivel nacional, la cartera de productos está enfocada en base a los segmentos de personas y empresas.



**Figura 5:** Cartera de productos y clientes.

### 1.1.6 Tecnología.

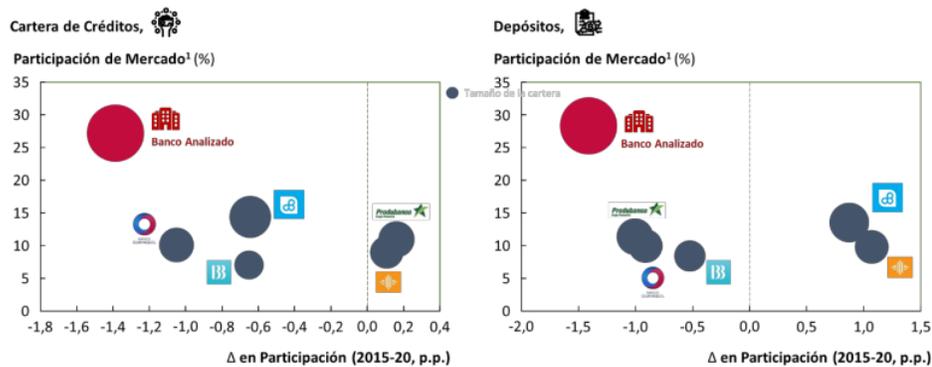
La institución ha plasmado una visión digital basada en mejorar la experiencia del cliente al tiempo que se es más eficiente, con tecnología enfocada a contar con la mayor disponibilidad tecnológica y con metodologías más rápidas para el desarrollo como Agile (Scrum / XP), DevOps, Waterfall, Iterative Approach (Spiral / RAD1 / RUP2).



**Figura 6:** Tecnologías con las que dispone la institución financiera, a disposición de los clientes.

### 1.1.7 Posición en el mercado.

La posición en el mercado, lo posiciona como líder en Ecuador, en activos como pasivos, teniendo una alta participación de mercado durante los últimos años.

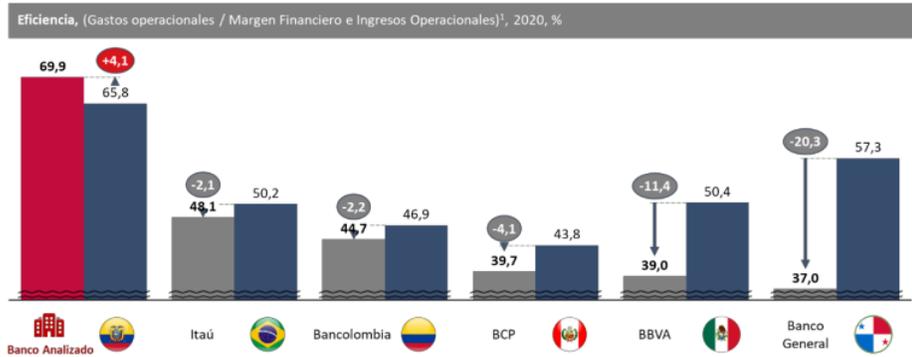


**Figura 7:** Participación en el mercado considerando solamente las carteras de los bancos privados.

Dentro de la comparación de mercado en otras regiones, la institución cuenta con un alto margen financiero, con un nivel de eficiencia por mejorar, que supera al promedio del mercado en el que viene operando. Esto permite a la institución, ver oportunidades de mejora en la generación de proyectos enfocados en la eficiencia operativa, reducir gastos y tener una



mejor participación en el mercado, reduciendo tiempos en la gestión operativa hacia los clientes, implementando opciones de autogestión enfocados en la experiencia al cliente.



**Figura 8:** Comparación del mercado considerando carteras de otros bancos de similar tamaño.

#### 1.1.8 Certificaciones de la Organización.

Dentro de las principales certificaciones obtenidas en este 2023 por parte del grupo financiero, son:

- Fintech Americas.
- Euromoney Awards for Excellence.
- Euromoney Market Leaders.
- Global Finance SME Awards.
- Best Tech Project.
- Latin Finance.
- ID Foro.

#### 1.1.9 Normativa legal vigente a cumplir.

La entidad financiera, debe cumplir en el país la normativa legal vigente de los siguientes entes de control:



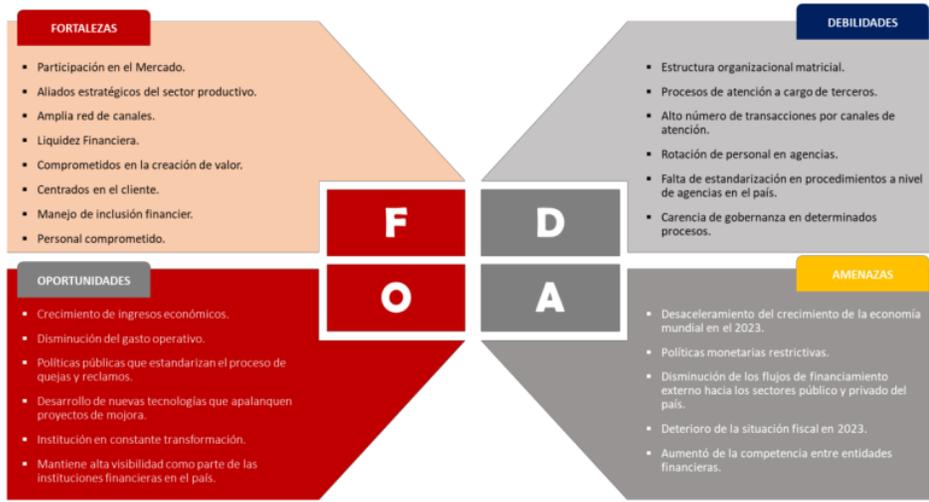
- Junta de política y regulación monetaria y financiera.
- Banco Central del Ecuador.
- COSEDE.
- Superintendencia de Bancos (SIB).

Dentro de las principales normas que hoy en día se cumple, son:

- <sup>3</sup> Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública.
- Ley orgánica de garantías jurisdiccionales y control constitucional.
- Código orgánico monetario y financiero.

#### 1.1.10 FODA.

En base al levantamiento de información realizado y a los resultados con los que cuenta la institución financiera, se observa que la organización tiene una posición interna robusta con oportunidades a mejorarse. Los factores externos que muestran las perspectivas económicas mundiales para este 2024, hacen que existan fuertes amenazas que deben ser consideradas por parte de la institución financiera el momento de generar la oferta de valor hacia los clientes; viéndose la colocación afectada <sup>12</sup> en el crecimiento de créditos y la cartera de crédito afectada por un menor crecimiento de los depósitos.



**Figura 9:** Matriz FODA levantado para la organización (Elaboración propia).

## 1.2 Descripción del Problema.

7

### 1.2.1 Mapa de procesos general de la organización.

El mapa de procesos con el que cuenta la institución financiera, se identifica que la organización cuenta con: Procesos Estratégicos, Proceso Productivos y de Soporte.

En los procesos estratégicos la organización está conformada por seis sub procesos en donde se destaca el Direccionamiento Organizacional y el de Investigación, Desarrollo e Innovación. Para los procesos Productivos, se tienen 9 sub procesos, en donde se destaca la gestión de clientes y estrategia, gestión comercial y servicios al cliente post venta. En lo que corresponde al proceso de Soporte, se tiene 8 subprocesos, en donde se destaca la gestión recursos financieros, gestión de tecnología y la gestión de talento humano.

A continuación, se detalla el mapa de procesos con el que cuenta la organización:



<b>A</b> Estratégicos	Administración de Relaciones	Administración del Riesgo	Control y Cumplimiento	Prevención de lavado de activos, financiamiento de delitos como el terrorismo.
	Direccionamiento Organizacional	Investigación + Desarrollo + Innovación		
<b>B</b> Productivos	Adm. de canales y portafolio de productos y servicios	Gestión Comercial	Gestión de Captaciones y Operación	Gestión de productos y servicios especiales
	Gestión de clientes y estrategia	Gestión de colocación y Operación	Gestión de Leads	Recuperación y cobranzas
	Servicios al cliente Post Venta			
<b>C</b> Soporte	Adm. de la eficiencia Empresarial	Estrategia de Datos	Gestión Administrativa	Gestión de Recursos Financieros
	Gestión de Tecnologías de Información	Gestión de Talento Humano	Gestión Legal	Sistemas de Gestión y Control

**Figura 10:** Mapa de procesos de la Organización (Elaboración propia).

### 1.2.2 Líneas de producción o servicio.

Las líneas de servicio de la institución financiera, las tiene configurada en base al segmento de clientes, proporcionando a los clientes de cada segmento productos personalizados.

**Segmento:** Banca Relacional.

Para el segmento relacional o conocido como personas, cuenta con los siguientes productos y servicios:

- Créditos de consumo.
- Tarjetas de crédito.
- Crédito hipotecario.
- Crédito educativo.
- Compra/venta de divisas.
- Depósitos e inversiones.



**Segmento: Banca Empresarial.**

El segmento empresa cuenta con los siguiente productos y servicios:

- Crédito corporativo.
- Crédito empresarial.
- Cash Management.
- Comercio exterior.
- Tesorería (FX, coberturas).
- Depósitos e inversiones.
- Factoring.

**Segmento: Canales.**

La institución financiera cuenta con los siguientes canales, puesto a la disposición de sus clientes

a nivel nacional:

- Agencias.
- ATM.
- Call Center.
- Canal CNB.
- Banca virtual.
- Banca móvil.

**1.2.3 Procesos que requieren mejorar.**

El proceso a mejorar es el de gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas que corresponde al macro proceso de: Servicio al Cliente Post Venta, que es parte de los procesos Productivos.



### **1.3 Justificación del Problema.**

Actualmente, se reciben 880K R&R al año, con el 59% ingresado por Call Center, 40% en agencias en donde ingresan los casos que requieren documentación y un 1% de reclamos internos. El 55% de R&R se atiende en punta y el resto es atendidos por otras áreas o terceros como proveedores.

Un 30% de clientes no está satisfecho con el servicio, y en un 50% con el tiempo de resolución no es el esperado. Los tiempos promedio de solución actuales son mayores en un 192% versus las mejores prácticas. De estos tiempos, poco más del 1% es tiempo de toque donde se está haciendo alguna actividad distinta.

Los reprocesos más usuales observados en las agencias son debidos a errores al digitar información, selección errada del subtipo, documentación incompleta, falta de estandarización y desperdicios como: falta de capacitación a colaboradores, falta de autogestión para obtener información para el análisis, movimiento de documentos físicos y reprocesamiento.

### **1.4 Alcance.**

En base a las tendencias actuales en operaciones de banca y finanzas, se propone realizar <sup>4</sup> la mejora del proceso de reclamos y requerimientos que se atienden en la punta, por medio de la implementación de una célula lean que permita: el rediseño del modelo operativo actual, mejorar la eficiencia en el proceso, replicar el modelo en las diferentes agencias a nivel nacional y mantener la sostenibilidad, estructura y gobernanza de la célula.

### **1.5 Objetivos.**

#### **1.5.1 Objetivo General.**

Elaborar una propuesta de mejora para el proceso de reclamos y requerimientos de una institución financiera nacional en base a la metodología LEAN.



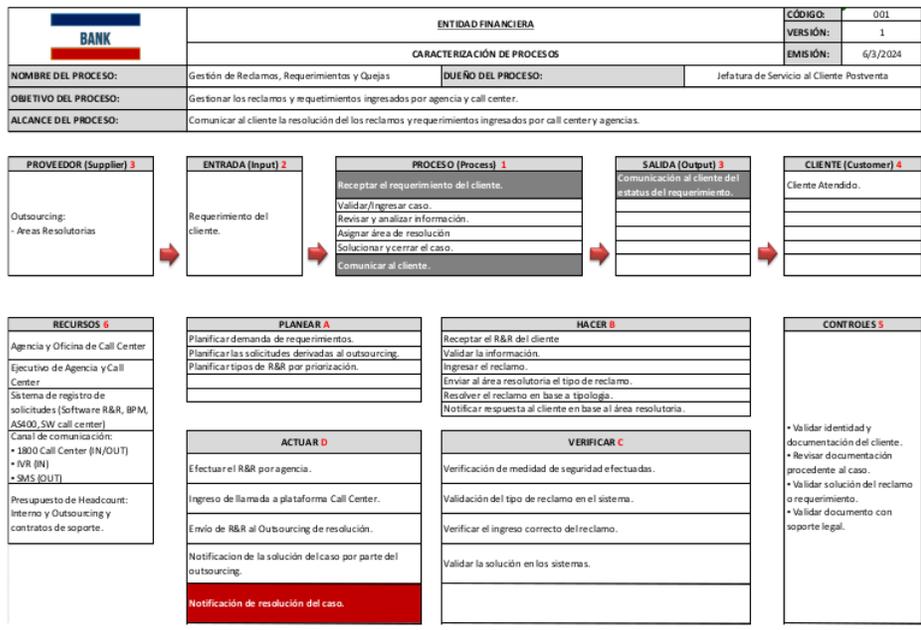
### 1.5.2 Objetivos Específicos.

- Diseñar un dummy para la implementación de una célula LEAN en la Unidad de Atención al Cliente, para el proceso de reclamos y requerimientos en la punta.
- Mejora la eficiencia y el rediseño del modelo operativo del proceso de reclamos y requerimientos a nivel de agencias y atención por Call Center.
- Generar un kit de herramientas y capacidades bajo la metodología Lean, que permita la implementación de una célula Lean, para el uso en el mejoramiento de los procesos a transformar en la institución Financiera.

## 2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

### 2.1 Gestión por Procesos.

El proceso a analizar es la Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas, para lo que usaremos la metodología SIPOC. Para identificar las entradas, salidas, proveedores, clientes y los detalles del proceso como los recursos, documentos e indicadores.

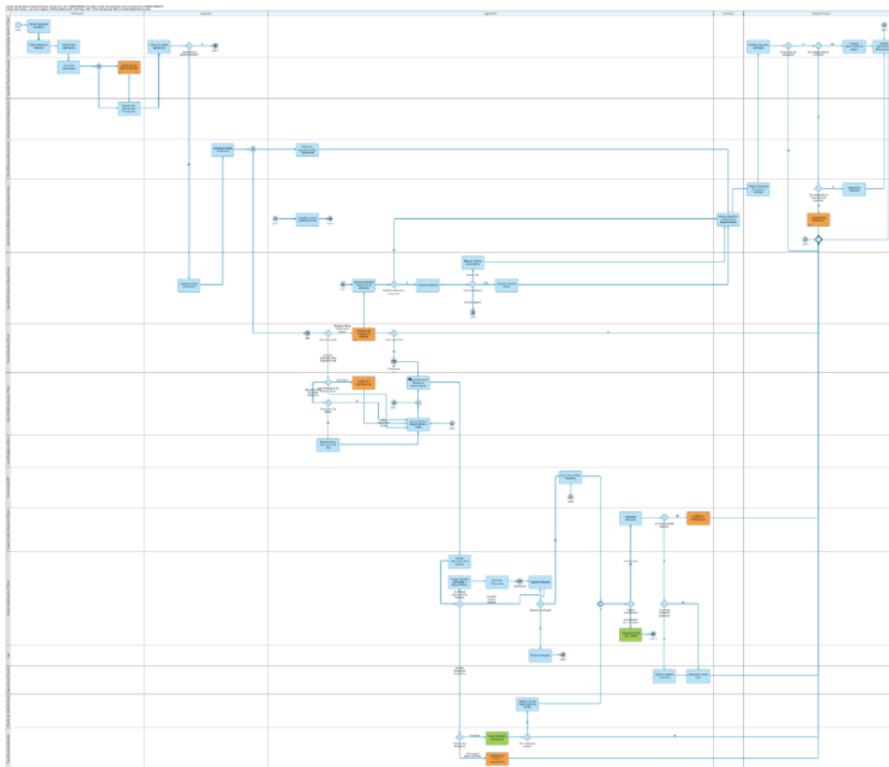




REQUISITOS NORMATIVOS O LEGALES	INDICADORES A MEDIR
Normativa Superintendencia de Bancos.	Tiempo de ciclo promedio.
Políticas del servicio del cliente.	Productividad del personal resolutor.
Ley de protección de datos personales.	Carga operativa en agencias.
Ley del consumidor.	Reducción de casos que ingresan a áreas resolutoras.

**Figura 11:** Diagrama SIPOC del proceso actual de Gestión de Reclamos, Requerimientos y Quejas.

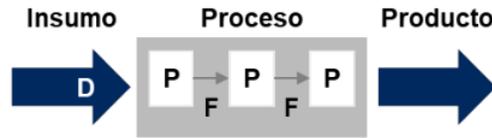
El diagrama de flujo nivel 2 actual del proceso de atención de reclamos y requerimientos es:



**Figura 12:** Diagrama de flujo nivel 2 actual del proceso de atención de reclamos y requerimientos.

## 2.2 Análisis de datos y Transformación Digital.

Para comprender el proceso de principio a fin, generalmente se diagnostican tres dimensiones principales.



**Figura 13:** Dimensiones del Flujo de un proceso.

- **(D) Comprender la Demanda.**

Consiste en comprender la demanda (interfaz entre el cliente y el proceso). El diagnóstico revela por lo general oportunidades de mejora estándar como mejor predicción de la demanda o reducción en el tamaño o complejidad de la demanda.

- **(F) Comprender el Flujo de principio a fin.**

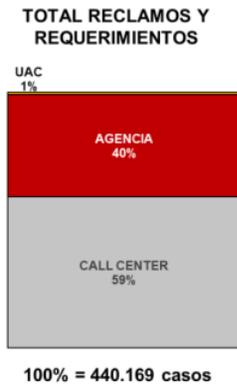
Consiste en comprender el flujo entre pasos. El diagnóstico revela por lo general oportunidades de mejora estándar como reforzar la visibilidad del flujo, eliminación de pasos innecesarios o redundantes, reducción de tamaño de lotes o equilibrio de cargas de trabajo a lo largo del proceso.

- **(P) Comprender los Pasos (Steps).**

Consiste en comprender los pasos del proceso y las tareas que componen cada paso. El diagnóstico revela por lo general oportunidades de mejora estándar como mejorar la confiabilidad por medio de estándares.

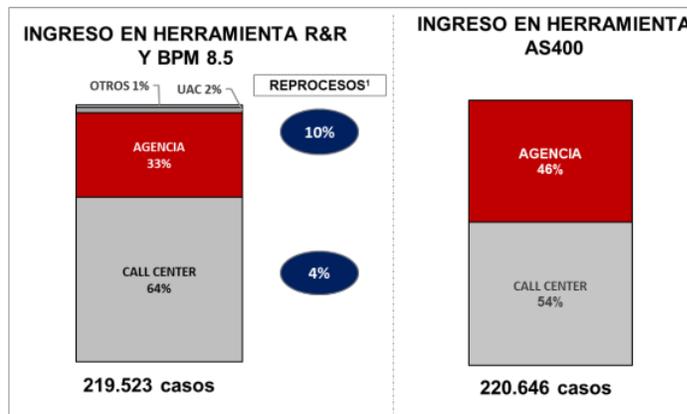
### **2.2.1 Análisis de Volumen y mix de la demanda.**

Durante el diagnóstico realizaremos el análisis de información de un año, para este caso tomaremos la información del 2023 en donde se recibieron un aproximado de 880K de Reclamos y Requerimientos, observándose que el 59% fue ingresado por Call Center un 40 % por Agencias y un 1% que ingresa por la unidad de atención al cliente.



**Figura 14:** Cantidad de reclamos y requerimientos ingresados por área (Información de Julio – diciembre 2023).

Se observa en la gráfica que la demanda de reclamos y requerimientos en 6 meses es de 440.169 casos. De este número 219.523 casos son ingresados en la herramienta de R&R y BPM y 220.646 casos fueron ingresados por otra herramienta AS400.



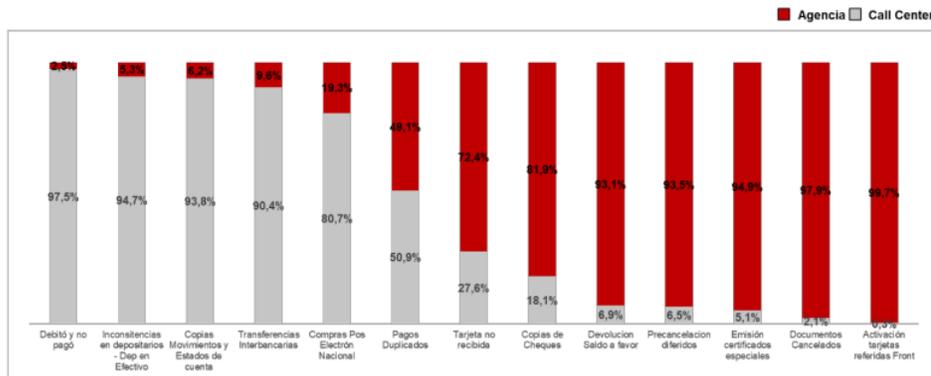
**Figura 15:** Cantidad de reclamos y requerimientos ingresados por diferentes tipos de herramienta informática.

Existe un menor reproceso por el canal Call Center ya que tiene una organizada atención por tipo y no poseen alta rotación. En agencia son multifunción, existe alta rotación y no poseen



capacitación. Al momento no se tiene información de los reprocesos en la herramienta AS400. Es importante señalar que existen alrededor de 900 casos de R&R recibidos y gestionados por el canal corporativo no visibles en herramientas (Menos del 1% del total).

Los reclamos ingresados en agencias son principalmente aquellos que requieren documentación o faltan esfuerzos de migración hacia el canal de Call Center. Los principales motivos para no ingresar R&R en el Call Center son: por requerir documentación, desconocimiento de clientes y no se ha intensificado la migración al Call Center de algunas tipologías.



**Figura 16:** Cantidad de reclamos y requerimientos ingresados por canal de ingreso y por tipología de Julio - diciembre 2023.

El 55% de reclamos y requerimientos se soluciona en la punta y un 45% en el área resolutoria. De los casos atendidos en punta corresponden solamente a requerimientos, no hay reclamos atendidos en la punta.

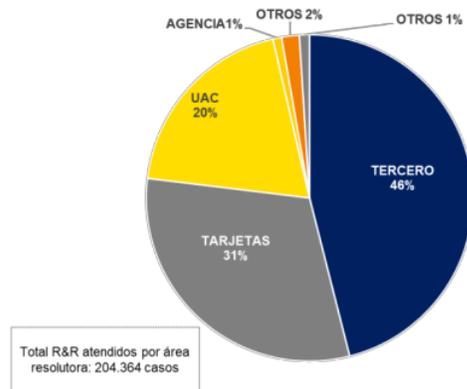
Para la atención en punta se procesan por: Call Center Tarjetas (40%) que incluye la entrega de PIN, confirmación salida del país, actualización de Datos básicos y el ingreso a débitos automáticos y Call Center copias de movimientos (35%) que actualmente lo hace el IVR. En



agencia (25%) que incluye la cancelación de tarjetas, actualización de datos, entrega de PIN y el ingreso a débito automático.

En las áreas resolutorias se atiende casos de: Pre cancelación Diferidos, Requerimientos Organismos de Control, Devolución Saldo a Favor, Inconsistencias en consumos con Tarjeta Xperta, Dif. consumos nacionales, Inconsistencia en depositarios - Dep Efectivo, Activación tarjetas referidas Front, Investigación Fraude TC, Débito y no Pagó Nexo y Documentos Cancelados.

Los reclamos y requerimientos se solucionan en aproximadamente 20 diferentes áreas principales:

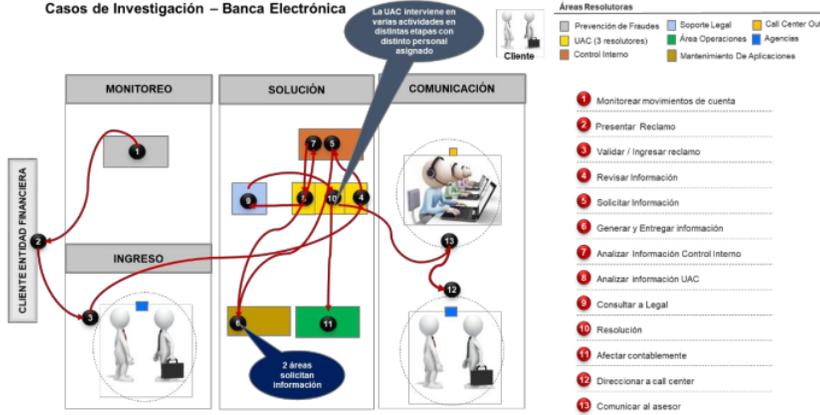


**Figura 17:** Cantidad de reclamos y requerimientos ingresados por área de Julio – diciembre 2023.

Los reclamos pasan por diferentes áreas en el proceso de resolución, así lo demuestra el siguiente caso levantado por medio del siguiente diagrama de Spaghetti para el caso de reclamos y requerimientos de banca electrónica, en donde pasa el caso por 8 áreas resolutorias.

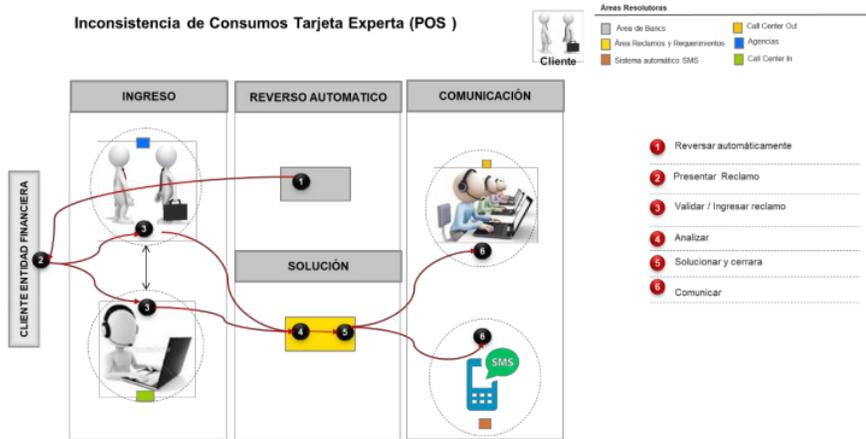


**Casos de Investigación – Banca Electrónica**



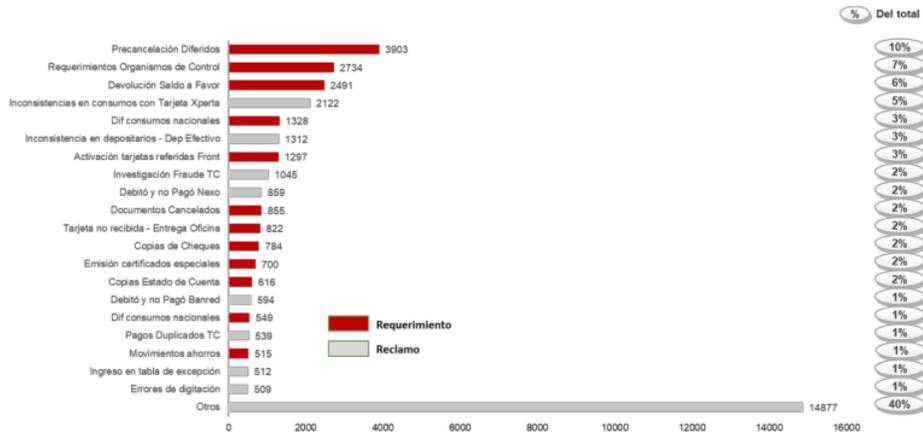
**Figura 18:** Diagrama de Spaghetti para reclamos y requerimientos de banca electrónica.

Otro caso en donde se evidencia que la resolución de los reclamos y requerimientos pasa por diferentes áreas es el de inconsistencias de consumo de Tarjeta Experta (POS), para este caso se tiene 6 áreas diferentes.



**Figura 19:** Diagrama de Spaghetti para reclamos y requerimientos para inconsistencias de tarjeta experta (POS).

Las 20 principales tipologías de reclamos y requerimientos representan 60% del volumen total, entre 338 tipologías existentes. El 40% de otros corresponden a 138 sub tipologías de la herramienta de R&R y 180 del AS400 (hay servicios duplicados).



**Figura 20:** Cantidad de reclamos y requerimientos por tipología. Promedio mensual de Julio – diciembre 2023.

### 2.2.2 Mapeo del Flujo de Valor VSM –Inicial.

El análisis de flujo de Valor VSM o análisis de flujo de material e información (MIFA) es una representación del estado actual que revela las fuentes de pérdida en todo el sistema. (Gómez-Álvarez, 2024) El mapa del estado actual ayuda a identificar los problemas y oportunidades del proceso actual brinda una descripción visual detallada del flujo de valor actual.



**Figura 21:** Flujo AS IS para el proceso de reclamos y requerimientos.

Este análisis, se lo realiza al comienzo de una transformación, para visualizar las fuentes de pérdida para:

- Para mostrar una visión integral del sistema actual.
- Para visualizar los flujos de material e información.
- Para identificar problemas e ideas de mejora.



- Para ofrecer un marco común para el debate.

Para el presente análisis, realizaremos algunos casos de MIFAs para identificar oportunidades a lo largo del proceso de reclamos y requerimientos. Para la creación de un MIFA del estado actual consta de 7 pasos:

- Definir la demanda del cliente. Crear casilleros para los datos de cliente y de la empresa.
- Identificar los pasos del proceso, separados por el inventario acumulado entre procesos. Estos dos primeros que son identificados en los datos identificados en el mapa de proceso.
- Reunir información sobre los pasos del proceso: tiempo de ciclo, recursos, cambios en el tiempo, porcentaje de defectos, tamaño del lote.
- Reunir datos sobre stock: volumen y composición (mix).
- Determinar flujos de materiales externos: Frecuencia, tamaño del lote.
- Determinar flujos de información.
- Calcular tiempo de procesamiento y tiempo de entrega total.

	<b>Recepción caso del cliente</b> 	<b>Gestión área "A"</b> 	<b>Gestión área "B"</b> 	<b>Recepción de respuesta por parte del cliente</b> 
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al cliente</li> <li>• Solicitar información</li> <li>• Solucionar casos en primer contacto si fuera posible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir caso por Sistema</li> <li>• Analizar caso, efectuar validaciones</li> <li>• Realizar gestión inicial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar/aprobar/ revisar gestión área A</li> <li>• Cerrar caso en Sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SMS o llamado</li> </ul>
<b>Responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias</li> <li>• Call Center</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas resolutoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas resolutoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Call Center</li> </ul>
<b>Sistema IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta Reclamos y Requerimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema</li> <li>• Excel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema</li> <li>• Excel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamado</li> <li>• Email</li> <li>• Local</li> </ul>

**Figura 22:** MIFA para el Flujo de Procesos de - Reclamos y Requerimientos (flujo de información y materiales).



Para el levantamiento del MIFA, las métricas son útiles e igual de relevantes, especialmente en equipos para la gestión del flujo de tareas. En este caso pondremos en práctica dos métricas que nos ayudarán en el levantamiento de tiempos:

- Touch Time.
- Lead Time.

El Touch Time o Tiempo de Toque, se lo conoce como el tiempo real invertido para desarrollar un elemento de trabajo por parte del equipo. Esta métrica, no tiene en cuenta los tiempos de espera o Wait Time, lo que le convierte en un indicador sólido de cuánto tiempo real que toma en realizar una actividad. Una vuelta de tuerca más sería tener Touch Time por etapas. En el análisis que realizaremos tomaremos el Tiempo de Toque por etapas, para conocer el trabajo real que se realiza en cada una de las fases del proceso.

Para calcular el touch-time del proceso, se usará un cronómetro para monitorear el tiempo de ejecución de cada etapa del proceso (ejecutando de 5 a 10 veces), y se anotarán los tiempos trabajados (touch).

El Lead Time o tiempo de ciclo, es el tiempo que tarda un ítem desde su inicio hasta su fin. Para calcular el lead time, seleccionaremos una muestra de ítems (20 a 30 ítems) y estimamos la fecha/ hora de entrada y de salida de cada etapa (diferencia entre fecha/ hora de entrada y salida).

A continuación, se presenta el primer análisis, para el flujo de reclamos y requerimientos de inconsistencia de Consumos Tarjeta Experta (POS).



☀ Fuente de pérdidas    (x) Medición actual

	Reversar automáticamente	Presentar reclamo	Validar/ingresar reclamo	Analizar	Solucionar y Cerrar	Comunicar
<b>Actividad</b>	Sistema realiza reverso.	El cliente presenta su reclamo en el cana habilitado para el efecto ( call center, red de agencias).	Recepción de llamada e ingreso al sistema (call center). Recepción e ingreso al sistema en agencias	Revisión del reclamo y generación de la información.	Acreditación del monto del reclamo en la cuenta del cliente. Registro de la solución en la herramienta de reclamos y requerimientos.	Se comunica al cliente el estado del reclamo ingresado.
<b>Responsable</b>	Bancs	Cliente	Agentes Call Center / Agencias	Analista de reclamos y requerimientos TCS	Analista de reclamos y requerimientos TCS	Call center SMS
<b>N° de recursos</b>	N/A	1	40 agentes call center. 705 colaboradores en agencias.	2	2	4
<b>Tiempo de toque</b>		2min	5min 57seg Call center. 5min Agencias.	7 min 48 seg / cons inter 7 min 28 seg/cons	5 min 20 seg/cons inter 8min 30 seg /cons naci	1min
<b>Tiempo de ciclo</b>	24 horas	2min	3min Call center. 20 min Agencias	7 días /56 horas	30 min	8h
<b>Técnica de lote</b>	76216	136 diarios	109 diarios call center. 27 diarios agencias	136 diarios	136 diarios 95% aprobados 5% negados	136 diarios
<b>Sistemas</b>	Bancs Base 24	Consulta movimientos de cuenta	Bancs Reclamos y Requerimientos	Bancs Malla (txt) ☀	Cash Management Reclamos y requerimientos	Reclamos y requerimientos Call center
<b>Oportunidades</b>	N/A	Canales alternativos Eliminar documentos en la punta	Canales alternativos	Eliminación revisión malla Proceso de conciliación Verificar acuerdo interdin	N/A	RPA
<b>Tareas</b>	Automática	Llamada al call center Espera en fila de agencia Completar carta de reclamo (reclamos internacionales)	Preguntas de confirmación (call center) Validación de identidad (agencias) Validación de movimientos de cuenta Registro de herramienta R&R	Validación debido cuenta Revisión mallas Registro de solución	Generación base cash management Ingreso herramienta R&R uno a uno Ingreso script (aprobado/negado)	Ingresar a la herramienta R&R Validar la solución de reclamo Llamar al cliente (uno a uno) Enviar SMS
<b>Reprocesos</b>	No pago Duplicidad pago No disponibilidad del sistema	Equivocación al completar la carta de reclamos internacionales	Error en preguntas de confirmación Información ingresada con error	Devolución de reclamos con datos mal ingresados	Error en el cierre uno a uno	Cliente no ubicable
<b>Dolor</b>	Intermittencia en sistema Perdida de clientes	Malestar del cliente por tiempos de espera y requisitos	Disminución de productividad	Datos errados intermittencia en sistema	No carga masiva	Cliente insatisfecho

Figura 23: MIFA para el Flujo de Procesos de R&R de inconsistencia de Consumos Tarjeta Experta (POS).

Para este análisis, otro MIFA que se presenta es el flujo de reclamos y requerimientos para las transferencias interbancarias.

☀ Fuente de pérdidas    (x) Medición actual

	Presentar reclamo	Validar/ ingresar reclamo	Validar datos	Acredita a cuenta del cliente	Solucionar reclamo	Comunicar al cliente
<b>Actividad</b>	Cliente se acerca agencia	Recibir reclamo de cliente	Revisar información de transferencias	Realizar crédito	Enviar respuesta del reclamo	Recibir la respuesta y comunicar al cliente
<b>Responsable</b>	Cliente	Call center/ agencias	TCS Cash Management	TCS Cash Management	TCS Cash Management	Call center
<b>N° de recursos</b>	1	40-700	1	1	1	5
<b>Tiempo de toque</b>	5-6 minutos	5min 57segundos / 5-6 minutos (x)	17min 52 seg (x)	2min 24 seg (x)	48seg (x)	1min
<b>Tiempo de ciclo</b>	48 horas ☀	2 min / 30 min	1 hora	10 min	30 min	4 horas
<b>Técnica de lote</b>	1	15 por día	15 por día	2 mensuales	15 por día	15 por día
<b>Sistemas</b>	Banca electrónica Estados de cuenta	Bancs Herramienta de reclamos	Bancs, SNP	Bancs	Herramienta de R&R, Bancs, SNP	Herramienta de R&R, IVR
<b>Tareas</b>	Revisar movimientos de cuenta	Validar identidad y documentación Consulta de movimientos	Revisar datos del reclamo en la herramienta R&R Consultar información de la transferencia sistema SNP Consultar información de la transferencia sistema Bancs	Ingresar al sistema Bancs Registrar datos del cliente Ejecutar crédito	Detallar información de la transferencia. Copiar la trama de respuesta del sistema SNP Cerrar reclamo en la herramienta	Obtener base Contactar cliente
<b>Reprocesos</b>	N/A	Inconsistencia en la información	Información de los datos del reclamo incorrecto ☀	Intermittencia en el sistema ☀	N/A	Cliente no contesta Información incorrecta del cliente ☀
<b>Dolor</b>	Requisitos Movilización Tiempo	Tiempo Maltrato Falta de conocimiento Tiempo de respuesta Información incompleta	Consulta de información transacciones históricas, reclamos generados subtipos incorrectos. Agencia vuelve a generar reclamo errado	Indisponibilidad del sistema	Llenar campos innecesarios dentro de la herramienta para el cierre del reclamo	Sistema no disponible
<b>Oportunidades</b>	Presentar reclamos por canales alternativos	Migración a canales alternativos	Disponibilidad de información histórica para no depender del área tecnológica. En la generación del reclamo se tome como campo mandatorio, el concepto de la transacción para identificar el proceso de una manera más efectiva.	Alertas para evitar cierre de reclamo fuera de estándar	N/A	Incluir notificación por SMS

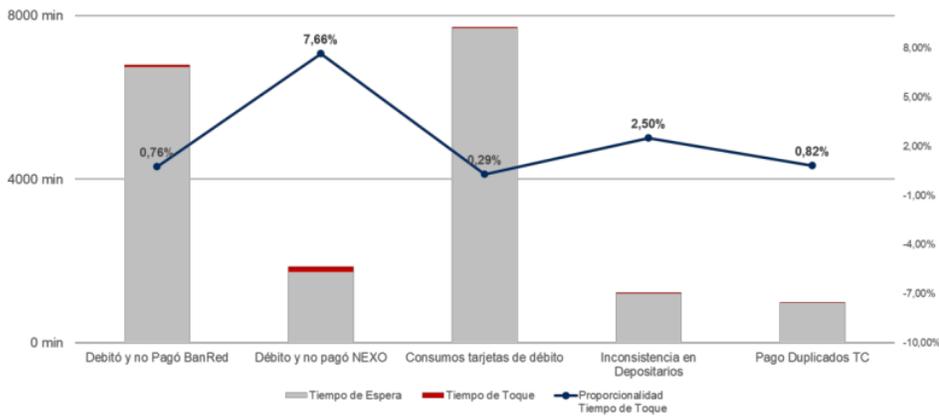
Figura 24: MIFA para el Flujo de Procesos de R&R de transferencias interbancarias.



Dentro del análisis de tiempos, para calcular porcentaje total de touch time (%) consideramos el Touch time / tiempo total del proceso, este resultado para:

- Benchmarks mundiales: de 30 a 50%.
- Procesos ineficientes tienen un ratio de 5 a 15%.
- Índice menor al 5% indica, que existe un gran potencial de mejora.

El tiempo de toque del cálculo realizado es de solo un 1.28% del tiempo total de solución en las principales tipologías de los MIFAS de los casos de reclamos y requerimientos, lo que indica que tiene un gran potencial de mojará.

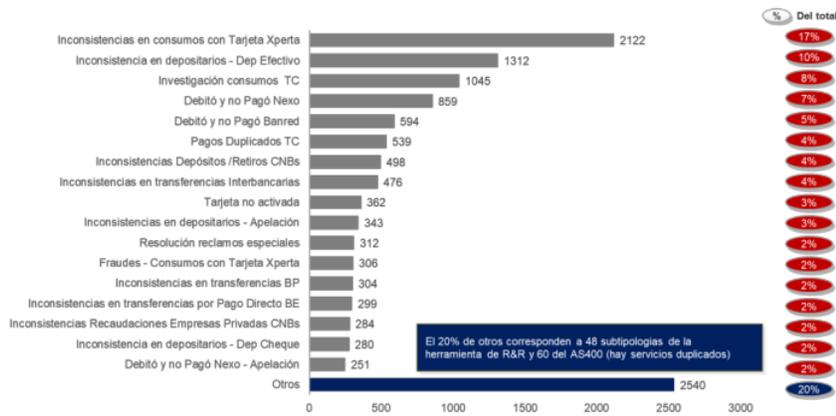


**Figura 25:** Porcentaje de touch time (%) de principales tipologías de R&R.

### 2.3 Análisis del problema real con datos del proceso.

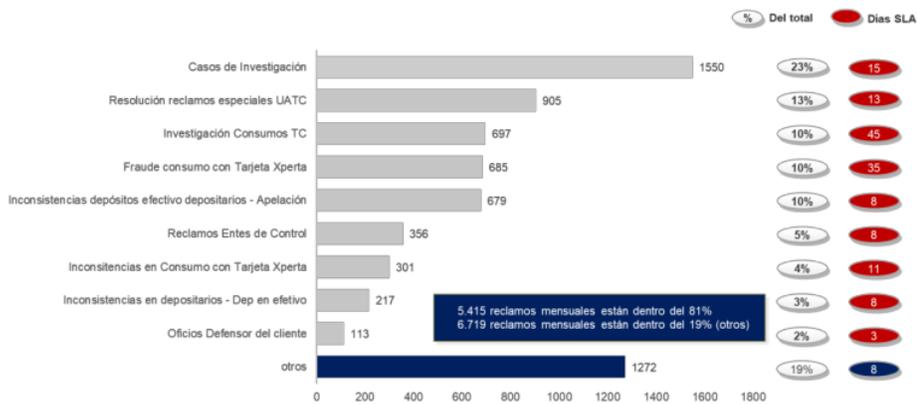
#### 2.3.1 Análisis de datos para tipologías de reclamos.

En el análisis de la información de las tipologías de reclamos, se observa que 18 tipologías de reclamos, concentran el 80% del volumen de reclamos. El 20% de otros corresponden a 48 subtipologías de la herramienta de R&R y 60 del AS400 (servicios duplicados).



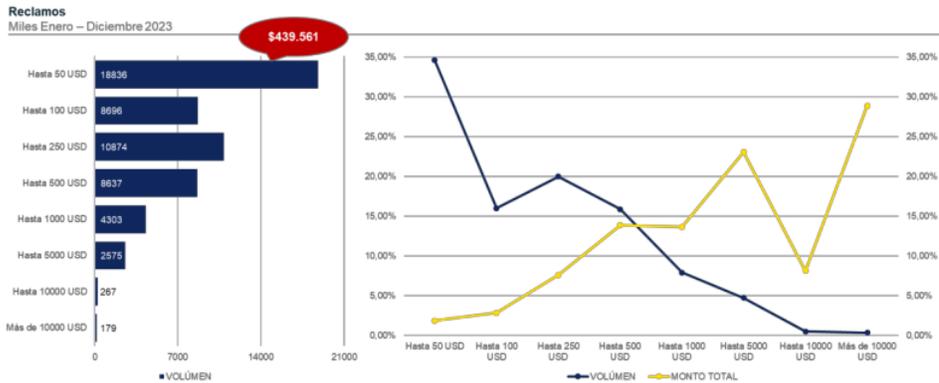
**Figura 26:** Cantidad de reclamos por tipología, promedio mensual julio – diciembre 2023.

De este volumen de reclamos, 7 tipologías concentran el 80% del volumen de reclamos vencidos, comparado con las horas promedio mensual requeridas para gestión por subtipo.



**Figura 27:** Demanda de reclamos vencidos, promedio mensual julio – diciembre 2023.

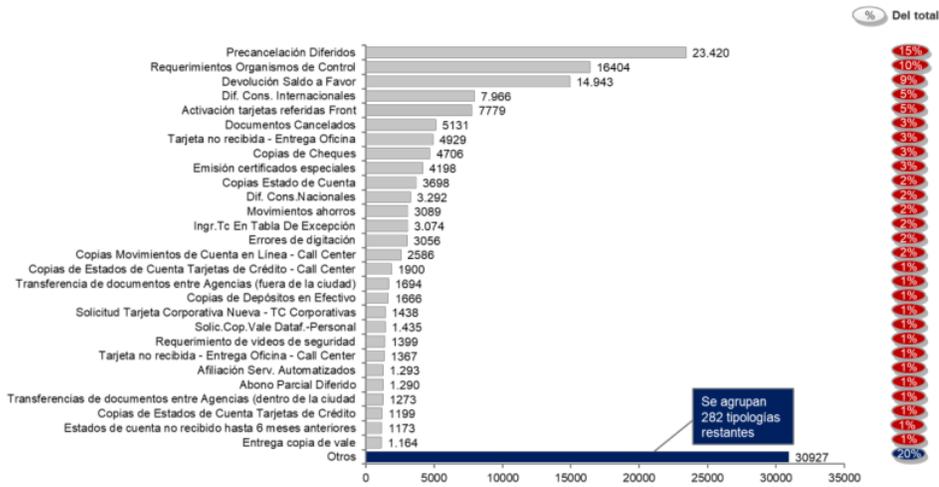
Otra información importante que se releva, está en el 35% de los reclamos es por hasta por el valor de \$50.



**Figura 28:** Volumen de reclamos vs monto total, promedio mensual de todo el año 2023.

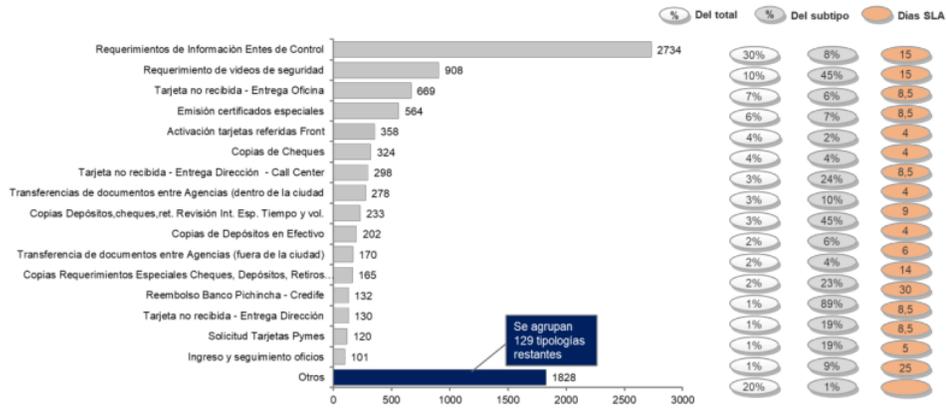
### 2.3.2 Análisis de datos para tipologías de requerimientos.

Para lo que corresponde al análisis de requerimientos, se observa que existen 28 tipologías que concentran el 80% del volumen de requerimientos.



**Figura 29:** Cantidad de requerimientos por tipología, promedio mensual de julio – diciembre 2023.

Dentro de este universo de requerimientos, tenemos 16 tipologías que concentran el 80% del volumen de requerimientos vencidos.



**Figura 30:** Cantidad de requerimientos vencidos por tipología, promedio mensual de julio – diciembre 2023.

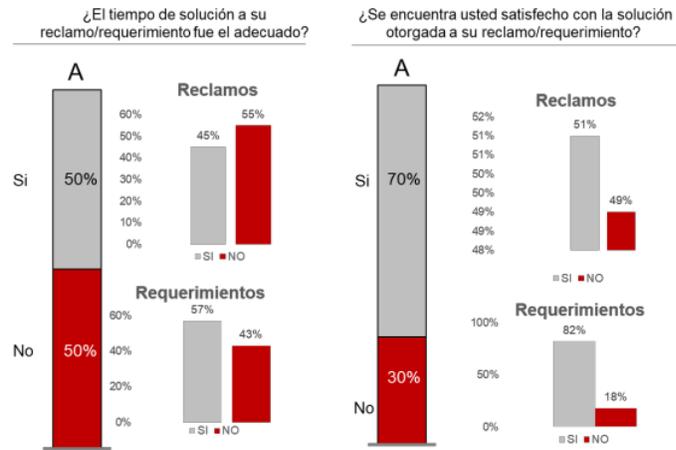
En la demanda de reclamos como los requerimientos, en 18 de las 20 tipologías con mayor volumen se observa que es posible reducir la ocurrencia del reclamo o atender en punta. Las principales causas raíces de reclamos corresponde a Falla en el equipo y caídas del sistema, y las principales causas raíces de requerimientos corresponde a falta de información y auto gestionables.



**Figura 31:** Análisis de reducción de demanda para principales reclamos y requerimientos, promedio mensual de julio – diciembre 2023.

### 2.3.3 Experiencia al Cliente.

Otro factor importante a considerar, es la experiencia del cliente complementariamente al proceso operacional. La experiencia al cliente se lo mide aplicando la voz del cliente a través de una encuesta telefónica. Los resultados indican que el 50% de los casos no se cumple con el tiempo de respuesta esperado y un 30% de los clientes no están satisfechos con el servicio.



**Figura 32:** Análisis de voz del cliente: Encuesta telefónica realizado por parte del Call Center de la entidad financiera - diciembre 2023.

#### 2.3.4 Capacidad Instalada.

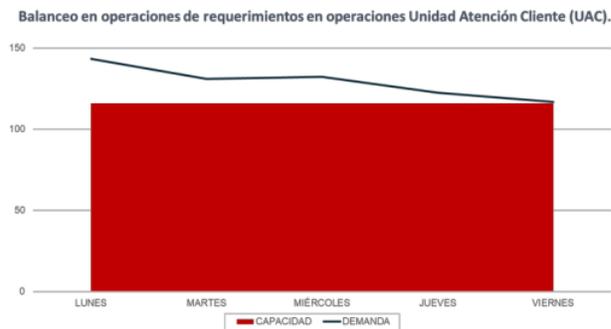
Para el análisis de la capacidad instalada para la atención de Reclamos y Requerimientos, en promedio se observa una diferencia del 158% entre la capacidad instalada y la demanda diaria de los reclamos.

La demanda excede un 158% la capacidad instalada del equipo solucionador de reclamos, el promedio diario de reclamos es de 148 con una mediana de 142. La diferencia en el exceso de capacidad es cubierta con horas extras.



**Figura 33:** Demanda y capacidad en gestiones de reclamos, equivalentes diarios con mediciones de tiempo de gestión medido, de enero - diciembre 2023.

Para los requerimientos, la demanda excede en 7% a la capacidad diaria disponible de los recursos del equipo solucionador de requerimientos. El promedio diario de requerimientos es de 164 con una mediana de 221, no hay canales de recepción de requerimientos el fin de semana.

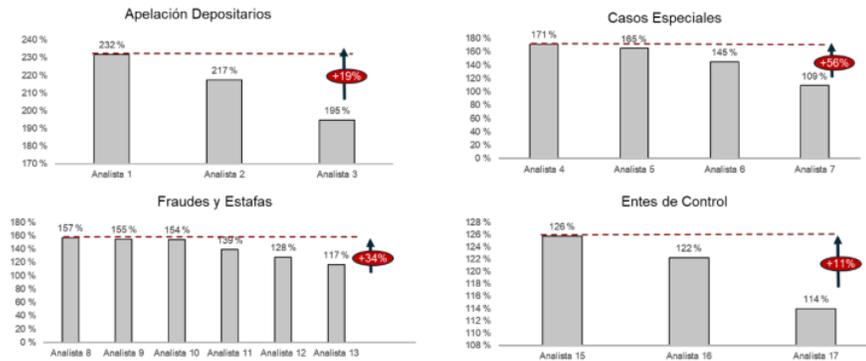


**Figura 34:** Demanda y capacidad en gestiones de requerimientos, equivalentes diarios con mediciones de tiempo de gestión medido, de enero - diciembre 2023.

Dentro de este análisis del capacity del equipo de analistas reclamos UAC, existen grupos especializados. En donde existe un 30% en la variabilidad de la productividad de los colaboradores de reclamos. El cálculo de la productividad se efectúa en función de las horas

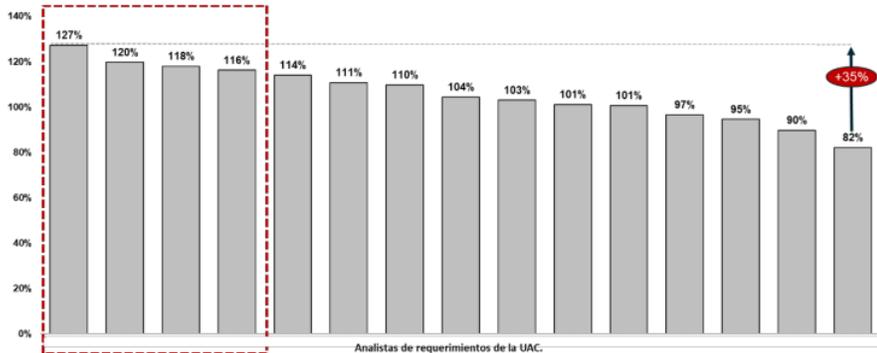


laborables vs reclamos solucionados (número de horas estándar por subtipo), como muestra la siguiente figura:



**Figura 35:** Promedio de productividad mensual equivalente por analista de reclamos de la UAC, para reclamos de julio - diciembre 2023.

El Gap de variabilidad en la productividad de los colaboradores de analistas de requerimientos de la UAC en donde todos hacen todos los subtipos, llega hasta el 35%. El cálculo de la productividad se efectúa en función de las horas laborables vs requerimientos solucionados (número de horas estándar por de subtipo), como muestra la siguiente figura:



**Figura 36:** Promedio de productividad mensual equivalente por analista de requerimientos de la UAC, para reclamos de julio - diciembre 2023.



### 2.3.5 Gestión del Desempeño.

Al revisar el sistema de gestión del desempeño en agencias, existe oportunidades de mejora principalmente en formatos y frecuencia de informes, análisis de desempeño y coaching en la entidad financiera. El análisis realizado se lo trabajo en equipo sobre entrevistas a supervisores de las áreas que involucran tareas de Reclamos y Requerimientos.

Dimensión	Evaluación General <sup>(1)</sup>	Oportunidades	
			1
<b>Métricas claras</b>	▪ Balance métricas desempeño	2.38	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se observa que los KPIs de desempeño a largo plazo no están definidas en los cargos de ejecución.</li> <li>La cascada no llega al front line (red de agencias) en lo referente a R&amp;R</li> </ul>
	▪ KPIs en cascada	2.15	
	▪ Cantidad y definición de métricas	3.00	
<b>Metas relevantes</b>	▪ Efectividad de las metas	3.38	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se observa iniciativas de mejora que no llegan a su conclusión o se demoran.</li> <li>El Front line no tiene metas respecto de reclamos y requerimientos.</li> </ul>
	▪ Metas desplegadas en cascada hasta la sucursal	3.00	
	▪ Calidad de planificación a largo plazo	2.88	
<b>Seguimiento efectivo del desempeño</b>	▪ Recopilación y almacenamiento de datos	3.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los formatos de informe y de seguimiento actualmente no son sencillos para su lectura y visibles para todo el personal del área.</li> <li>Los datos se recopilan de manera consistente, pero no existen estándares.</li> </ul>
	▪ Formatos de informes	2.15	
	▪ Seguimiento de acciones	3.00	
<b>Diálogos de desempeño efectivos</b>	▪ Estructura y asistencia a las reuniones	3.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los compromisos adquiridos en las reuniones deben mantener seguimientos hasta el cumplimiento.</li> <li>En las reuniones se resuelven problemas, pero se pierde el tiempo, podrían ser más efectivas.</li> </ul>
	▪ Dinámica de las reuniones	3.00	
	▪ Efectividad de las reuniones	3.38	
	▪ Planificación y evaluación de planes de acción	3.38	
<b>Responsabilidad</b>	▪ Rendición de cuentas	3.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las expectativas están definidas claramente, pero no siempre se relacionan con las consecuencias potenciales.</li> <li>Los criterios de evaluación cualitativa no son objetivos.</li> </ul>
	▪ Objetivos de desempeño personales	3.00	
	▪ Feedback y coaching	3.00	

1 Donde 1 es "No se Observa" y 5 es "Mejor Práctica"

**Figura 37:** Análisis del sistema de gestión del desempeño en agencias - diciembre 2023.

### 2.3.6 Identificación de desperdicios.

Dentro de este análisis, se encontraron los siguientes desperdicios para todos los sub tipos de reclamos y requerimientos, en cada etapa del proceso:

#### Etapa de presentación del reclamo.

A partir del aprendizaje de los MIFAS, los desechos observados están en el tiempo de espera no adecuados para regularización automática de las transacciones, en los tiempos de espera en fila de agencias cuando se lo realiza a través de un canal alternativo y al tener que completar documentos que no son necesarios.

#### Etapa de Validación /ingresar reclamo.



La falta de conocimiento de colaboradores de agencia hace que el proceso tome mucho más tiempo del ideal, existe falta de indagación al cliente, solicitudes de documentos que no aplican para el tipo de reclamo/requerimiento, selección de sub tipo errados como también una falta de validación de información en los sistemas y el envío de documentos físicos fuera de tiempo al área solucionador.

#### **Etapas de revisión/análisis de información.**

El movimiento de documentos físicos es uno de los principales dolores, existe error en el ingreso de datos del cliente, documentos incompletos o con información inconforme. Falta de autogestión para la obtención de información que faciliten el análisis del reclamo, así como información entregada por el cliente se encuentra errada.

#### **Etapas de solucionar y cerrar reclamo.**

Existe falta de autogestión para afectación a cuentas de clientes, reprocesos por intervención de otras unidades en las regularizaciones de valores, como una de las principales. Intermittencia en el sistema, tiempo en el cierre de casos en la herramienta (uno a uno), falta de estandarización en las plantillas utilizadas para dar respuesta a reclamos y acreditaciones erradas en cuentas de clientes.

#### **Etapas para comunicar al cliente**

El principal es el tiempo en descargar base, clasificar por tipo de comunicación (SMS y llamada) y distribuir a los agentes telefónicos. Tiempo adicional al agente de Call Center con llamadas de clientes no contactado. Datos de clientes no actualizados y problemas en el cierre de comunicación uno a uno en la herramienta.

En resumen, los principales desperdicios se concentran en:

- Falta de capacitación a colaboradores.
- Falta de autogestión para obtener información para el análisis.
- Movimiento de documentos físicos.



- Reprocesos en todas las etapas.
- Asignación de un caso a diferentes personas en una misma unidad.

Para las herramientas de gestión, existen modelos de seguimiento y control mínimos, pero no se alinean a la metodología Lean.

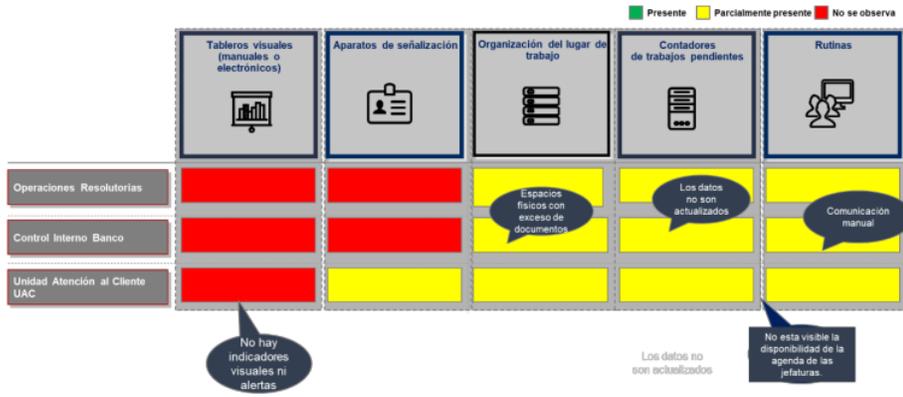
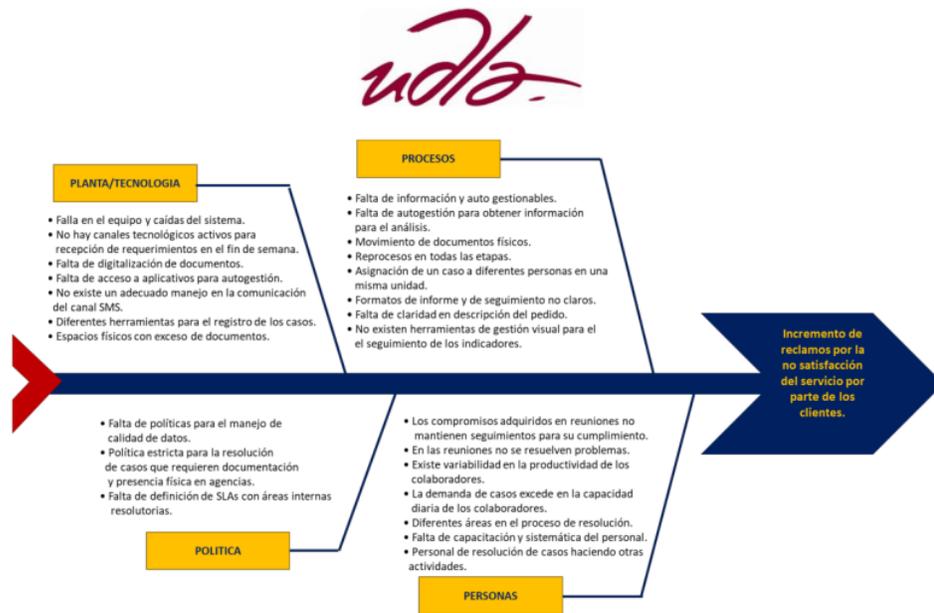


Figura 38: Revisión del modelo de seguimiento y control mínimo - diciembre 2023.

### 2.3.7 Diagrama Causa Efecto - 4P'S.

El análisis de Causa-Efecto son conocidos como diagrama de Ishikawa o de Espina de Pez y fue creado por Kaoru Ishikawa. Su función es la de identificar los factores potenciales que contribuyen a un problema, para después desarrollar acciones de mitigación que permita su eliminación definitiva. (Socconini Perez Gomez, 2019)

Del análisis de datos del problema del proceso revisado, este diagrama nos facilitará el análisis de problema, ayudándonos a reflexionar sobre sus posibles causas vistos desde Las 4P: Políticas, Procesos, Planta/Tecnología y Personas.



**Figura 39:** Análisis causa efecto - 4P'S del proceso de reclamos y requerimientos analizado. (Elaboración propia).

### 2.3.8 Metodología 5W2H.

Como parte del análisis del problema, la metodología 5W2H permitirá complementar la identificación de los posibles obstáculos para comprender el problema desde diferentes perspectivas. (Socconini Perez Gomez, 2019)

**Tabla 1.** Matriz 5W2H para el proceso de mejora de reclamos y requerimientos.

Metodología 5W2H		
<b>What?</b>	¿Qué será hecho?	Agilizar el proceso de reclamos y requerimiento por medio de elementos fundamentales del Lean Banking que permita la mejora de los procesos operacionales, gestión del desempeño y la organización de mentalidades y conductas.
<b>Why?</b>	¿Por qué se hará?	Para manejar de mejor manera la demanda, optimizar el flujo del proceso y mejorar los pasos de cada etapa de principio a fin.



<b>Where?</b>	¿Dónde se hará?	Se lo realizará para la atención en la punta, en los canales de agencias y Call Center.
<b>When?</b>	¿Cuándo será realizado?	En el primer semestre del 2024, con la aplicación de un piloto.
<b>Who?</b>	¿Por quién será hecho?	Equipo transversal de mejora Lean y el <sup>4</sup> área de Unidad de Atención al Cliente.
<b>How?</b>	¿Cómo se hará?	<sup>5</sup> A través de la utilización de herramientas de mejora de procesos Lean y equipos multifuncionales (tecnología, procesos, diseño, scrum)
<b>How much?</b>	¿Cuánto costará?	El costo se determinará en base al diseño del proceso mejorado.

#### 2.4 Priorización de los problemas.

Utilizando el <sup>13</sup>principio de Pareto, que establece que el 80 % de las consecuencias provienen del 20 % de las causas. Los problemas identificados en las tipologías revisadas, 46 de estas tipologías concentran el 80% del volumen de reclamos y requerimientos. El 20% de otros corresponden a 111 sub tipologías de la herramienta de R&R y 180 del AS400 (hay servicios duplicados).

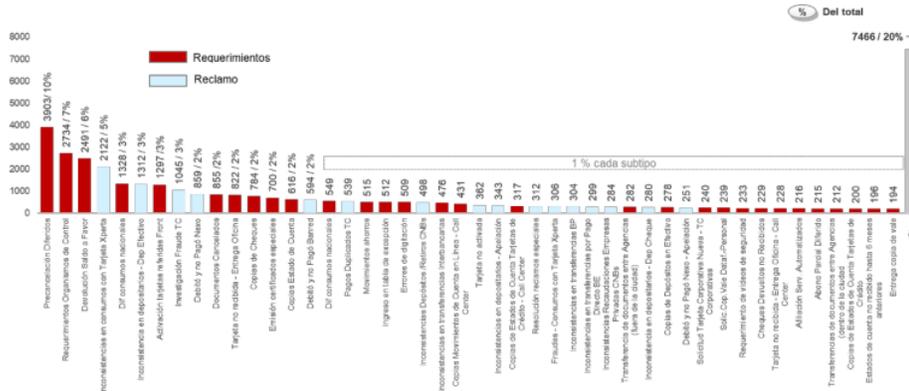


Figura 40: Priorización de la cantidad de reclamos y requerimientos por tipología, de julio - diciembre

2023.

De la priorización de tipologías concentradas en el 80% de volumen de los reclamos y requerimientos y en base a la data analizada por: volumen, tiempo de vencimiento y complejidad de solución, los reclamos y requerimientos que se priorizaran son:

**POR VOLUMEN:**

- Precancelación de diferidos (10%).
- Requerimientos de organismos de control (7%).
- Devolución de saldo a favor (6%).
- Inconsistencias en consumos Tarjeta (5%).
- Diferencias en consumos nacionales (3%).

**POR # VENCIDOS:**

- Requerimientos entes de control (24%).
- Inconsistencia en depositarios – efectivo (9%).
- Requerimientos vídeos de seguridad (8%).
- Tarjeta no recibida – entrega oficina (6%).
- Emisión certificados especiales (5%).



#### **POR COMPLEJIDAD:**

- Casos de investigación (23%).
- Resolución reclamos especiales UATC (13%).
- Investigación consumos TC (10%).
- Fraude consumo Tarjeta (10%).
- Inconsistencia en depósitos efectivo depositarios (10%).

#### **2.5 Análisis de causas.**

<sup>10</sup> El tema de mejora o la situación problemática suelen ser muy amplios, y por ello es necesario concretar el problema en aquella cuestión que suponga la parte vital del asunto.(Pardo Alvarez, 2017)

De todas las causas identificadas hay que seleccionar la causa raíz o causas raíces que están detrás de la situación problemática. El criterio para su elección generalmente está en el conocimiento y la experiencia que los miembros del equipo pudieran tener sobre el problema en estudio.(Pardo Alvarez, 2017)

Para el caso de estudio, se han establecido los criterios para evaluar estas causas por medio de votación con el equipo de trabajo, para identificar las causas con mayor nivel de impacto por medio de una tabla de valoración.



**Tabla 2. Análisis de Causa. (Elaboración propia).**

Incremento de redamos por la no satisfacción del servicio por parte de los clientes.		
N°	IDEAS DE CAUSAS	VOTOS
1	Falta de información y auto gestionables.	34
2	Falta de autogestión para obtener información para el análisis.	38
3	Movimiento de documentos físicos.	31
4	Reprocesos en todas las etapas.	31
5	Asignación de un caso a diferentes personas en una misma unidad.	38
6	Formatos de informe y de seguimiento no claros.	32
7	Falta de claridad en descripción del pedido.	26
8	No existen herramientas de gestión visual para el seguimiento de los indicadores.	12
9	Falla en el equipo y caídas del sistema.	31
10	No hay canales tecnológicos activos para recepción de requerimientos en el fin de semana.	36
11	Falta de digitalización de documentos.	19
12	Falta de acceso a aplicativos para autogestión.	33
13	No existe un adecuado manejo en la comunicación del canal SMS.	12
14	Diferentes herramientas para el registro de los casos.	15
15	Espacios físicos con exceso de documentos.	18
16	Los compromisos adquiridos en reuniones no mantienen seguimientos para su cumplimiento.	23
17	En las reuniones no se resuelven problemas.	21
18	Existe variabilidad en la productividad de los colaboradores.	11
19	La demanda de casos excede en la capacidad diaria de los colaboradores.	18
20	Diferentes áreas en el proceso de resolución.	32
21	Falta de capacitación y sistemática del personal.	22
22	Personal de resolución de casos haciendo otras actividades.	19
23	Falta de políticas para el manejo de calidad de datos.	15
24	Política estricta para la resolución de casos que requieren documentación y presencia física en agencias.	17
25	Falta de definición de SLAs con áreas internas resolutorias.	20

TABLA DE VALORACIÓN	
Alto	10
Medio Alto	8
Medio	5
Medio Bajo	3
Bajo	1

## 2.6 Priorización de causas.

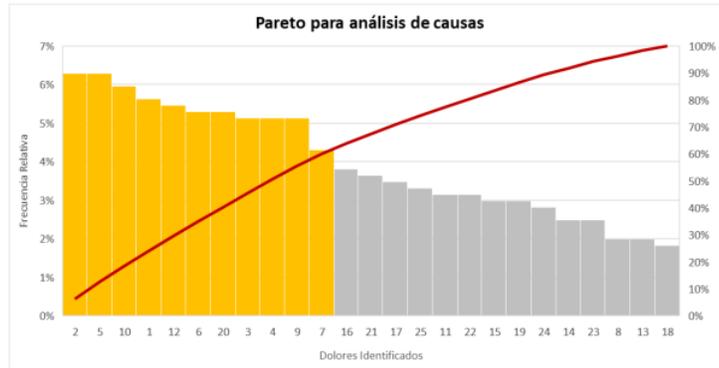
El diagrama de Pareto es una herramienta gráfica para organizar la información y mostrar los factores principales que influyen en el tema de mejora o situación problemática, aquellos sobre los que tenemos que centrar nuestra atención. Permite distinguir lo poco e importante de lo mucho e irrelevante. Se basa en la regla del 80-20: el 80% del problema es resuelto directo del 20% de los factores considerados. (Pardo Alvarez, 2017)



**Tabla 3. Priorización de Causas usando Diagrama de Pareto. (Elaboración propia).**

Incremento de reclamos por la no satisfacción del servicio por parte de los clientes.				
N°	IDEAS DE CAUSAS	VOTOS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
2	Falta de autogestión para obtener información para el análisis.	38	6%	6%
5	Asignación de un caso a diferentes personas en una misma unidad.	38	6%	6%
10	No hay canales tecnológicos activos para recepción de requerimientos en el fin de semana.	36	6%	6%
1	Falta de información y auto gestionables.	34	6%	6%
12	Falta de acceso a aplicativos para autogestión.	33	5%	5%
6	Formatos de informe y de seguimiento no claros.	32	5%	5%
20	Diferentes áreas en el proceso de resolución.	32	5%	5%
3	Movimiento de documentos físicos.	31	5%	5%
4	Reprocesos en todas las etapas.	31	5%	5%
9	Falla en el equipo y caídas del sistema.	31	5%	5%
7	Falta de claridad en descripción del pedido.	26	4%	4%
16	Los compromisos adquiridos en reuniones no mantienen seguimientos para su cumplimiento.	23	4%	4%
21	Falta de capacitación y sistemática del personal.	22	4%	4%
17	En las reuniones no se resuelven problemas.	21	3%	3%
25	Falta de definición de SLAs con áreas internas resolutorias.	20	3%	3%
11	Falta de digitalización de documentos.	19	3%	3%
22	Personal de resolución de casos haciendo otras actividades.	19	3%	3%
15	Espacios físicos con exceso de documentos.	18	3%	3%
19	La demanda de casos excede en la capacidad diaria de los colaboradores.	18	3%	3%
24	Política estricta para la resolución de casos que requieren documentación y presencia física en agencias.	17	3%	3%
14	Diferentes herramientas para el registro de los casos.	15	2%	2%
23	Falta de políticas para el manejo de calidad de datos.	15	2%	2%
8	No existen herramientas de gestión visual para el seguimiento de los indicadores.	12	2%	2%
13	No existe un adecuado manejo en la comunicación del canal SMS.	12	2%	2%
18	Existe variabilidad en la productividad de los colaboradores.	11	2%	2%
<b>TOTAL DE VOTOS</b>		<b>604</b>		

La teoría dice que el 80% de la demanda deriva del 20% de las distintas variedades de causas. Las demoras e improductividades debidas a capacidad inadecuada suelen disminuirse sensiblemente reduciendo la cantidad de variedades o creando verificaciones del sistema para reducir el impacto de las complejidades señaladas en la gráfica.



**Figura 41:** Priorización de Pareto para las causas levantadas en el proceso de reclamos y requerimientos.

### 3 PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Las tendencias actuales en operaciones de banca, utilizan 4 palancas de manera holística para la mejora de eficiencia y el rediseño del modelo operativo.

Palanca	Descripción	Racional de Aplicación
<b>Automatización</b>	Mecanización de procesos para disminuir la necesidad de interacción humana.	Los requisitos de inversión restringen el número de procesos que pueden ser automatizado.
<b>Lean</b>	Excelencia en procesos basada en el rendimiento, la salud y las prácticas de gestión sólidas.	La mayoría de los procesos son candidatos para ser migrados; caso de negocio poco atractivo para procesos pequeños.
<b>Outsourcing</b>	Subcontratación de tareas a un proveedor de 3a parte, en tierra o en alta mar.	Operaciones, candidatos primarios de TI; necesidades empresariales limitan el número de procesos que se pueden externalizar.
<b>Centralización</b>	Consolidación de procesos (en un solo lugar, división, etc.) para generar economías de escala/habilidad.	Todas las funciones de infraestructura (por ejemplo, operaciones, recursos humanos, TI) candidatos para la centralización.

**Figura 42:** Tendencias actuales en operaciones de banca.

Las transformaciones lean exitosas abordan tres dimensiones:



**Figura 43:** Dimensiones Lean para mejorar las operaciones de banca.

Existen 3 arquetipos principales Lean que integran muchas de estas técnicas para para eliminar desperdicios.

1. Células de trabajo “ensambladas” como flujos de valor caracterizados por no intervención y ciclos más cortos.
2. Segregación de la variación para cada trabajador por colas de trabajo (y a veces para células de trabajo).
3. Coreografía multifuncional para flujos de valor con ciclos más largos que requieren gran coordinación.

Una célula de trabajo LEAN tiene 4 elementos clave:

- a. **Crear equipos de principio a fin alineados con un subconjunto de demanda** (ventas, canal, zona). Lo que reduce la cantidad de gente con que una persona debe coordinar sobre una base diaria, permitiendo el feedback directo en la primera línea y métricas de principio a fin con responsabilidad compartida por los resultados.
- b. **Nivelar la línea asignando personal al ritmo de la demanda de los clientes**. El ritmo constante evita “apagar incendios” y favorece propuestas de valor basadas en velocidad



y puntualidad. La nivelación de la línea aclara los puntos de quiebre de clientes y de desempeño del proceso (por ej., tiempo Touch o automatizaciones necesarias para mover una unidad de capacidad).

- c. **Respetar el ritmo y forzar la eliminación del desperdicio por medio de distintas técnicas Lean – flujo único, trabajo estándar, gestión visual, etc.** Job Aids y técnicas de gestión personalizadas que brindan visibilidad instantánea cuando las aplicaciones se detienen o retrasan, cuando hay necesidad de re-nivelar la capacidad, etc.

Con el tiempo, esto flexibiliza el intercambio de funciones, re-segmentar la demanda dentro de la célula, etc.

- d. **Generar flexibilidad para hacer frente a variaciones típicas de la demanda.** Mantener el desempeño bajo variación controlada de demanda o capacidad (por ej., ausencias/vacaciones).

### 3.1 Propuestas de mejora.

Las mejoras para el proceso operacional, incorpora múltiples puntos que se plantea a nivel de todas las etapas del proceso. Estas mejoras se concentran en los siguientes puntos:

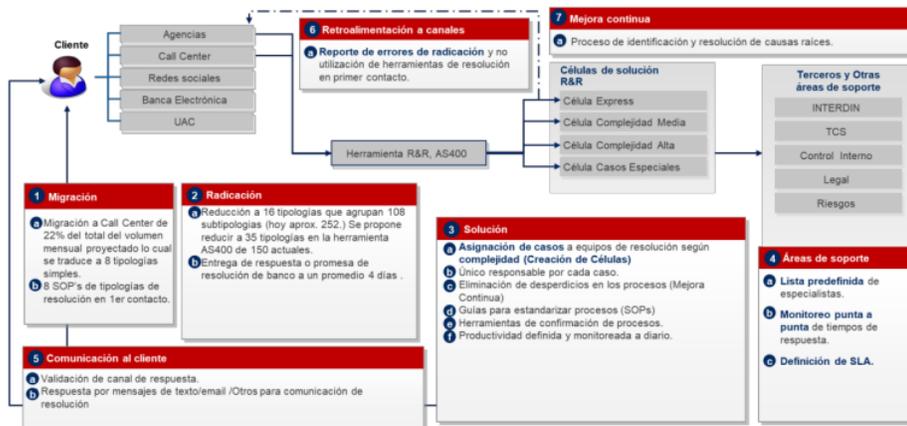


Figura 44: Mejoras en las 7 etapas del proceso de reclamos y requerimientos.

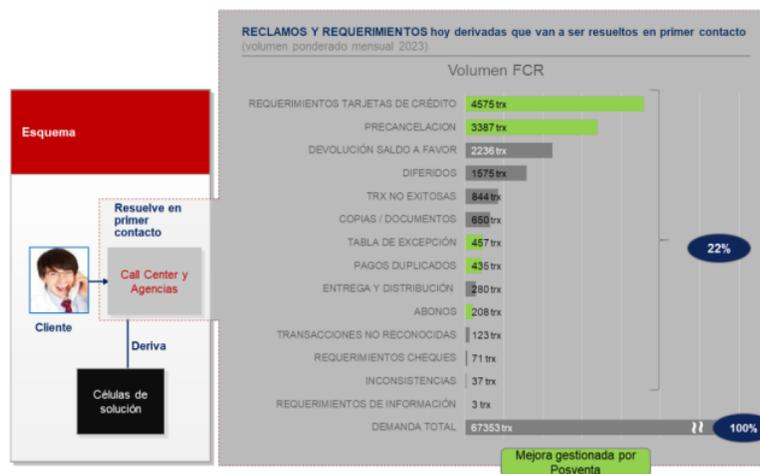


En base a las 3 dimensiones Lean, se abordará la manera en que el proceso fluye paso a paso para generar el servicio deseado para el cliente.

### 3.1.1 Mejora de los Procesos Operacionales.

#### 3.1.1.1 Migración de Tipologías.

Para la migración, se aspira incrementar en un 22% la resolución de la demanda proyectada de reclamos y requerimientos en primer contacto.



**Figura 45:** Demanda proyectada de reclamos y requerimientos hacer resuelto en primer contacto.

El criterio adoptado para la resolución en primer contacto por el centro de contacto y agencias es:

- Tiempo de toque  $\leq 5$  minutos.
- Casos que no requiere aprobación superior.
- Se pueden habilitar accesos a los aplicativos.
- No requiere doble control (o participación de más de un agente).





- Describir el proceso en el idioma de las personas que los utilizarán.
- Conseguir que cualquier persona que comience a hacer la tarea sin ninguna experiencia previa sea capaz de realizarla.
- Ser modificadas en base a la confirmación de proceso dónde los líderes pueden ir observando mejores prácticas.

De manera complementaria se propone contar con un documento para realizar las confirmaciones de procesos, que son mecanismos de refuerzo eficaces para respaldar los estándares y levantar ideas de mejora.

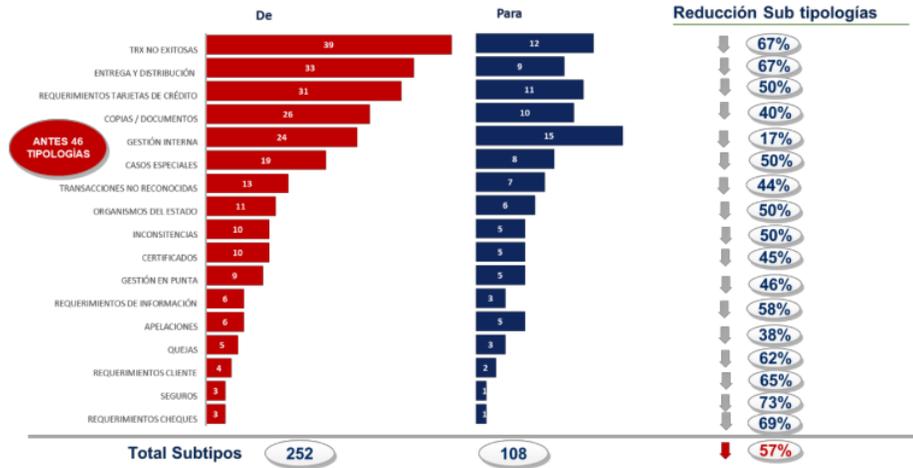
**Figura 47:** Diseño de herramientas para confirmación de cumplimiento de los procesos.

Dentro de las ventajas que se tiene al usar este tipo de documentos, son:

- Confirmar la adherencia a estándares.
- Identificar nuevas mejores prácticas.
- Identificar desviaciones de los estándares, que constituyen una oportunidad para mejorarlos continuamente.

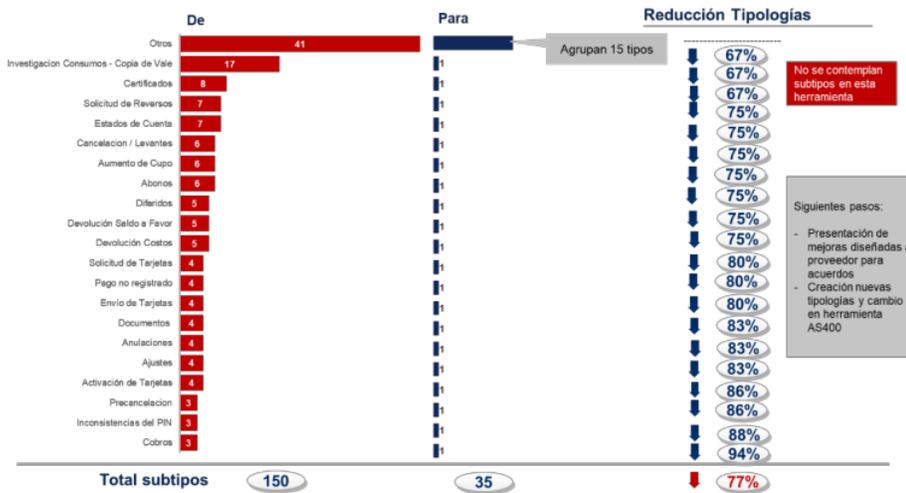
### 3.1.1.2 Radicación de Tipologías.

Se propone la reducción en un 57% de las tipologías para los casos no resueltos en primer contacto ingresados en las herramientas BPM y R&R.



**Figura 48:** Reducción de Sub tipologías no atendidos en primer contacto en la herramienta de registro de casos.

Para el proveedor de los servicios de tarjeta de crédito, se plantea reducir en 77% las opciones para los casos no resueltos en primer contacto ingresados en la herramienta AS400.



**Figura 49:** Reducción de Sub tipologías no atendidos en primer contacto por parte del proveedor de los servicios de tarjeta de crédito.



Se deberá establecer una promesa de tiempos de resolución en Reclamos y Requerimientos no resueltos en el primer contacto de 4 días en promedio.

Tipo	TC Actual	TC Diseño	% Reducción Tiempo	Tipo	TC Actual	TC Diseño	% Reducción Tiempo
• Requerimientos cheques	1.6	1.2	28%	• Certificados	4.6	2.0	56%
• Requerimientos tarjetas de crédito	2.7	1.3	52%	• Requerimientos de Información	6.2	2.7	56%
• Quejas	3.6	1.3	64%	• Organismos del Estado	14.5	3.3	77%
• Entrega y Distribución	5.4	1.5	72%	• Casos Especiales	10.0	4.3	57%
• Trx no exitosas	4.8	1.5	69%	• Transacciones no reconocidas	18.9	4.6	75%
• Inconsistencias	4.5	1.6	64%	• Copias / Documentos	9.6	5.4	43%
• Requerimientos clientes	5.7	1.8	67%	• Seguros	20.1	13.1	34%
• Gestión Interna	4.6	1.9	58%	• Apelaciones	27.2	18.3	32%
				• Promedio Total	8.9	4.01	54%

Al 95% del volumen de RECLAMOS Y REQUERIMIENTOS se le reducirá el tiempo de resolución en 50% o más

**Figura 50:** Propuesta de tipos genéricos de reclamos y requerimientos y plazo de resolución, el análisis es realizado en días.

### 3.1.1.3 Soluciones Lean.

Como parte de la solución planteada es la creación de equipos inter funcionales basados en Flujo de Valor, conocidos como Células de trabajo o equipos de personas (probablemente cada una de un departamento diferente) localizados en una misma ubicación física, dedicadas a procesar información en fracciones de tiempo. (Macazaga, 2016)

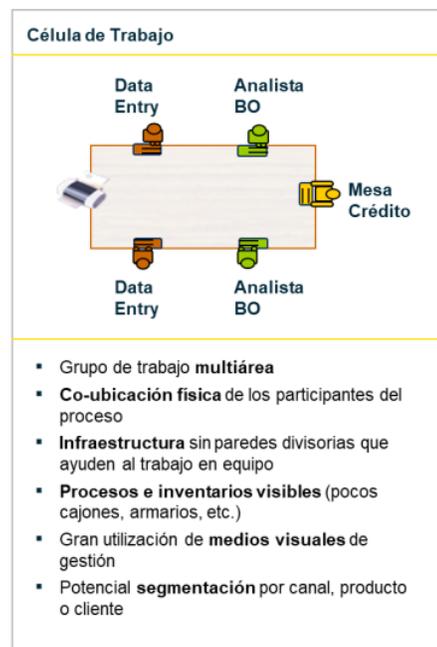
Una célula de trabajo Lean tiene 4 elementos clave:

- **Crear equipos de principio a fin alineados con un subconjunto de demanda (ventas, reclamos, canal, zona).** Con lo que se reduce la cantidad de gente con que una persona debe coordinar sobre una base diaria, permitiendo el feedback directo en la primera línea y métricas de principio a fin con responsabilidad compartida por los resultados.
- **Nivelar la línea asignando personal al ritmo de la demanda de los clientes.** Tener el ritmo constante evita “apagar incendios” y favorece propuestas de valor basadas en



velocidad y puntualidad. La nivelación de la línea aclara los puntos de quiebre de clientes y de desempeño del proceso (por ej., tiempo Touch o automatizaciones necesarias para mover una unidad de capacidad).

- **Respetar el ritmo y forzar la eliminación del desperdicio por medio de distintas técnicas Lean – flujo único, trabajo estándar, gestión visual, etc.** El Job Aids y técnicas de gestión personalizadas que brindan visibilidad instantánea cuando las aplicaciones se detienen o retrasan, cuando hay necesidad de re-nivelar la capacidad, etc. A lo largo del tiempo, esto flexibiliza el intercambio de funciones, re-segmentar la demanda dentro de la célula, etc.
- **Generar flexibilidad para hacer frente a variaciones típicas de la demanda.** Mantener el desempeño bajo variación controlada de demanda o capacidad (por ej., ausencias/ vacaciones).



**Figura 51:** Ejemplo de célula de trabajo.



Partiendo de estos elementos claves, se distribuyeron 93 sub tipologías de acuerdo a su complejidad, para ser atendido en forma de célula para servicio al cliente.

- a. Célula Express.
- b. Célula Mediana Complejidad.
- c. Célula Alta Complejidad.
- d. Célula Casos Especiales.

La **Célula Express**, se propone atender los reclamos o solicitudes de 30 sub tipología, con las siguientes tipologías:

- Consumo con Tarjeta de Débito Nacional.
- Depositarios.
- Pago de Cheques, depósitos y retiros.
- CNB'S.
- Estado de cuenta Tarjetas de Crédito.

El volumen mensual de estas tipologías es de 5.244 casos y se propone contar con un tiempo de resolución máximo en un día. En estos casos generalmente no involucra terceros.

Para la **Célula de Mediana Complejidad** se propone atender los reclamos o solicitudes de 33 sub tipología, las tipologías a atender serían:

- Requerimiento de Organismos del Estado.
- Tarjeta de crédito no recibida.
- Transferencias.
- Cajeros Automáticos Nexo.
- Certificados Especiales.



El volumen mensual de estas tipologías es de 10.034 casos y se propone contar con un tiempo de resolución que debería ser entre 5 y 8 días, pudiendo o no involucrar contacto con un tipo de tercero o áreas de soporte para cada tipo.

Para la **Célula Alta Complejidad**, se propone atender los reclamos o solicitudes de 18 sub tipología, que son:

- Confirmaciones Bancarias Auditoría Externa.
- Requerimiento de Videos.
- Depositarios – Apelación.
- Cajeros Automáticos – Apelación.
- Entes de Control.

El volumen mensual de estas tipologías es de 2.081 casos con un tiempo de resolución mayor a 8.5 días. En estas tipologías involucra contacto con un tercero o área de soporte para cada tipo.

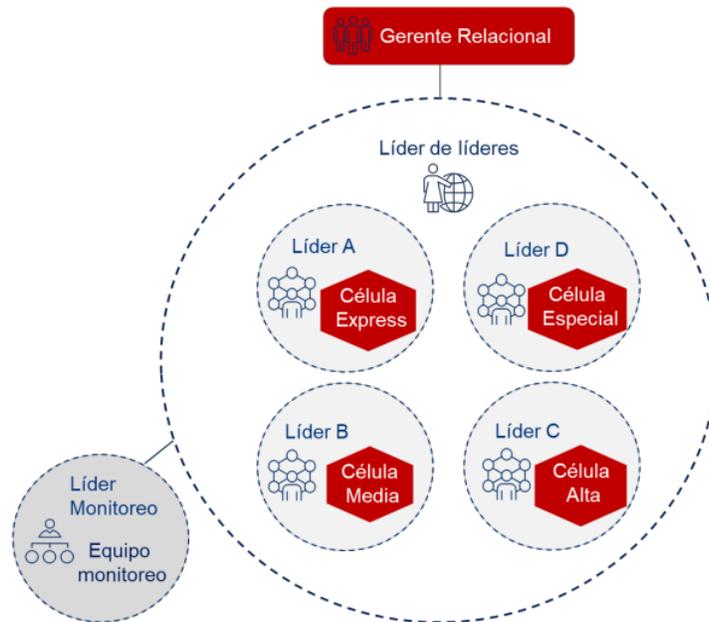
Otra célula que se propone es la de **Casos Especiales**, con 11 sub tipologías, a continuación, detalladas:

- Análisis de Casos Especiales.
- Banca Electrónica /APP – Casos de Investigación.
- Solicitud de Aplicación de Seguro.
- Consumos de tarjeta de débito Cliente No Presenta Tarjeta.
- Consumos y retiros con tarjeta Xperta – Apelación.

El volumen mensual de esta tipología es de 741 casos que se resuelven en un lapso mayor a 8.5 días y que involucra contacto con un tercero o área de soporte para cada tipo.



El equipo de reclamos y requerimientos estará bajo la supervisión de un Gerente Relacional y está formado por células divididas por complejidad, un líder de líderes y un equipo de monitoreo.



**Figura 52:** Estructura operativa y organizacional de la célula en la institución financiera analizada.

Para la resolución de las tipologías en las células planteadas, se propone la definición de alrededor de **40 guías de trabajo (SOP)** para la carga de los reclamos y requerimientos que se derivarán a las células resolutorias las cuales se agrupan en 16 tipologías.

Se propone un ejemplo de Guía de trabajo (SOP) para el proceso de reclamos de consumos POS:





Otra acción a proponer, como parte del proceso de solución de casos, es la implementación de una herramienta de confirmación de procesos para asegurar adherencia a estándares, feedback y mejora de los mismos. Se propone como ejemplo el siguiente formato:

CONFIRMACIÓN DE PROCESOS - Rol XXX														
<input type="checkbox"/> Se observa		<input type="checkbox"/> No se observa en todos los casos		<input checked="" type="checkbox"/> No se observa		<input type="checkbox"/> NA No aplica		Nombre Colaborador: Nombre Supervisor:						
VARIABLES	Comportamientos a observar	Fecha											OBSERVACIONES	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11		
ORDEN DE TRABAJO	Sigue los pasos de las Guías (con soporte físico o memorizado)													
	La gestión se resuelve en el tiempo establecido													
	Chaja las observaciones correspondientes en el sistema													
USO DE HERRAMIENTAS	Demuestra destreza para el manejo de los sistemas y pc													
LA ESTIÓN DE TRABAJO	En lugar de trabajar se encuentra organizado													
	Hubo dedicación, comprensión y participación en la resolución de la gestión													

Afirmaciones sencillas sobre elementos claves de la actividad

Siempre realizadas en relación a una Guía de Trabajo

Las confirmaciones de procesos permiten:

- Confirmar la adherencia a estándares
- Identificar nuevas mejores prácticas
- Identificar desviaciones de los estándares, que constituyen una oportunidad para mejorarlos continuamente

**Figura 55:** Ejemplo de diseño de herramientas para confirmación de cumplimiento del proceso y la adherencia al mismo.

### 3.1.1.4 Mejoras en las áreas de soporte.

Se propone generar acuerdos de nivel de servicio (SLA) con 5 áreas, 3 filiales y 2 proveedores involucrados en el proceso de reclamos y requerimientos.



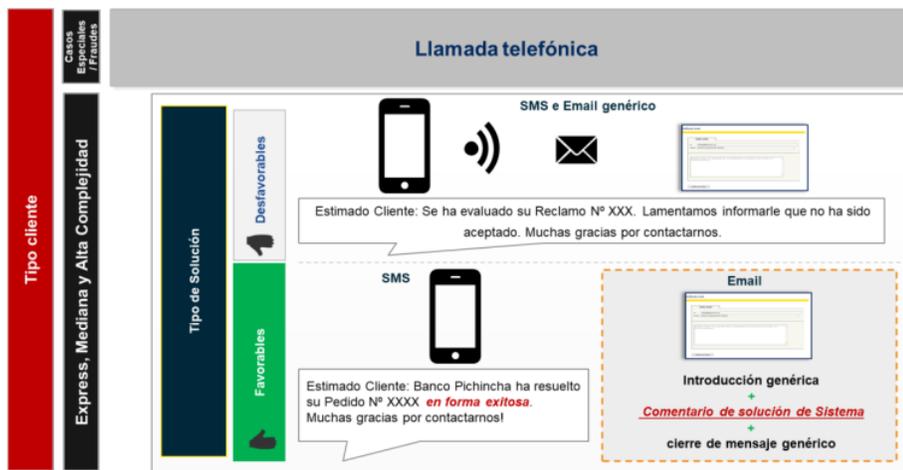
Área de apoyo	Tipología que procesa	Niveles de Servicio	Punto de contacto
Control Interno	▪ Casos de Investigación Banca Electrónica, Videos	▪ 4 días laborables	▪ Jefe de Área
Legal Banca Personas	▪ Casos de Investigación, Seguros	▪ 8 días laborables	▪ Jefe de Área
Proveedor Tarjetas	▪ Casos Especiales, Entes de Control	▪ 2 días laborables	▪ Jefe de Área
Riesgo Monitoreo	▪ Bases pre calificadas: Consumos POS,	▪ 1 día laborable	▪ Jefe de Área
Agencias	▪ Copias / Documentos, Casos Especiales	▪ 2 días laborables	▪ Jefe de Área
Filial 1	▪ Entes de Control	▪ 2 días laborables	▪ Jefe de Área
Filial 2	▪ Casos Especiales, Entes de Control	▪ 2 días laborables	▪ Jefe de Área
Filial 3	▪ Casos Especiales, Entes de Control	▪ 2 días laborables	▪ Jefe de Área
Prov. Custodia de Valores	▪ Casos Especiales, Entes de Control	▪ 2 días laborables	▪ Jefe de Área
Prov. Liquidaciones	▪ Casos Especiales, Entes de Control	▪ 2 días laborables	▪ Jefe de Área
Prov. Avalúos	▪ Casos Especiales, Entes de Control	▪ 2 días laborables	▪ Jefe de Área
Prov. Garantías	▪ Casos Especiales, Entes de Control	▪ 2 días laborables	▪ Jefe de Área
Seguridad	▪ Trx. No exitosas	▪ 3 días laborables	▪ Jefe de Área
BI (Autogestionables)	▪ Todas las tipologías	▪ Hasta 8 horas laborables	▪ Jefe de Área

**Equipo de Monitoreo y Mejora de Lean, se debe encargar de monitorear el cumplimiento de los SLA**

**Figura 56:** Niveles de Servicio planteados para resolución de tipologías.

### 3.1.1.5 Comunicación al Cliente.

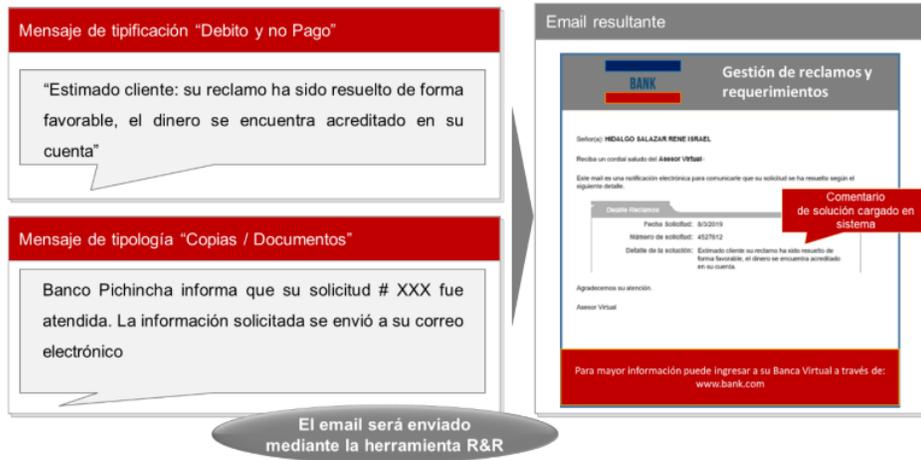
A nivel de comunicación con el cliente, se propone extender a más subtipos el envío de comunicaciones por mail y SMS, adaptando el mensaje al tipo de respuesta.



**Figura 57:** Rediseño y personalización del flujo de envío de notificaciones al cliente por mail y SMS.



Cada tipificación deberá manejar el “comentario de solución” que se adjuntará automáticamente al email.



**Figura 58:** Rediseño y personalización del flujo de mail con el comentario de la solución del caso al cliente.

### 3.1.2 Gestión del Desempeño.

Estas mejoras contemplan, la gestión del desempeño en donde se propone incluir múltiples herramientas Lean, como:

#### 3.1.2.1 Indicadores y Metas.

Definición de indicadores de desempeño (KPIs) y metas individuales y a nivel célula que serán generados y medidos diariamente para:

- Generar incentivos para premiar buena performance o tomar acciones de mejora.
- Proveer visibilidad del estado del proceso vs. Metas a toda la organización.
- Realizar discusiones basadas en datos del proceso y no anécdotas.
- Gestionar el proceso.



Como parte de los indicadores, se propone la generación de un reporte para retroalimentar a los canales (Call Center y Agencias) sobre errores evidenciados al ingresar los reclamos y requerimientos.



**Figura 59:** Reporte con indicadores de retroalimentación para el canal de errores evidenciados en el ingreso de reclamos/requerimientos.

Se propone el establecimiento de 8 indicadores de desempeño para las células de Reclamos y

Requerimientos:

- Cantidad de R&R cerrados.
- % R&R cerrados en término.
- Cantidad de R&R con errores.
- Tiempo de ciclo.
- %Calidad de resolución.
- Back log (reclamos pendientes de resolución).



KPI	Indicador	Frecuencia	Meta	Fuente	Fórmula de Cálculo
Indicadores individuales	1 Cantidad de R&R cerrados	Diaria	>=37	Tablero de seguimiento	Conteo de casos atendidos en el día por cada analista
	2 % R&R cerrados en término	Diaria	>=95%	Tablero de seguimiento	Conteo de casos atendidos dentro del tiempo / Cantidad de R&R Cerrados
Indicadores grupales	3 Cantidad de R&R con errores	Semanal	<15%	Evaluación manual por muestra	Conteo de casos con error de respuesta
	4 Cantidad de R&R cerrados	Semanal	>= 37 x #An.	Reporte semanal	Sumatoria de Cantidad de R&R Cerrados por analista
	5 % R&R cerrados en término	Semanal	95%	Reporte semanal	Casos Cerrados fuera de tiempo acumulados / Casos cerrados acumulados
	6 Tiempo de ciclo	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 día (express)</li> <li>• 3 días (mediana)</li> <li>• 5 días (alta)</li> <li>• 8 días (casos especiales)</li> </ul>	Reporte semanal	Promedio de días de solución por tipo de célula
	7 % Calidad en la resolución	Semanal	>85%	Evaluación manual por muestra	Cantidad de R&R con errores / total de casos R&R cerrados
	8 Back log (reclamos pendientes de resolución)	Diaria	<=5%	Reporte diario	Conteo de casos R&R en bandeja al final de la semana

**Figura 60:** Diseño de indicadores de desempeño a medir a las células de Reclamos y Requerimientos propuestas.

### 3.1.2.2 Generación de rutinas.

Briefing diario, en las mañanas, estructurado con un tiempo de (10' min), que se nutren con KPIs de día anterior y con oportunidades de mejora levantadas, asignadas a responsables y con una agenda visual del líder y del equipo.

Como parte de las rutinas, en las diferentes células se deberá definir una agenda diaria para las reuniones no mayor a 15 minutos, dependiendo de cada reunión y sus resultados, se revisarán los compromisos del día anterior. El primer día de cada semana, se analizarán los indicadores semanales de la semana anterior. Las mejoras de nivel 1 serán resueltas por el mismo equipo, las de nivel 2 pueden involucrar decisiones de otros conductores, y las del nivel 3 pueden involucrar aprobación de otras áreas/direcciones.



Agenda para la reunión diaria	
<b>Reunión diaria</b>	 Duración: 15 minutos Todos los días a las 9:15
<b>Objetivo:</b>	Analizar el desempeño del día anterior y definir acciones de mejora
<b>Asistentes:</b>	Todos los miembros de cada equipo
<b>0 Revisar compromisos anteriores</b>	<b>3 min</b>
▪ Verificar el cumplimiento de los compromisos según planificación	
<b>1 Analizar desempeño del día anterior</b>	<b>3 min</b>
▪ Verificar que el tableros refleje el desempeño del día anterior	
▪ Identificar tendencias clave	
▪ Compartir mejores prácticas de aquellos que lograron cumplir el objetivo	
<b>2 Debatar los problemas identificados por los miembros del equipo durante las últimas 24h</b>	<b>5 min</b>
▪ Clarificar cada problema y analizar las posibles causas raíz	
▪ Identificar acciones y designar personas a cargo de los problemas de rápida resolución	
<b>3 Analizar y discutir oportunidades de mejora</b>	<b>2 min</b>
▪ Designar un responsables para implementar cada oportunidad de mejora que se considere viable	
<b>4 Establecer las Prioridades del día</b>	<b>2 min</b>
▪ Ante días de gran volumen de actividad, se priorizan las actividades que deben realizarse antes de terminar la jornada	

**Figura 61:** Diseño de agenda para reuniones diarias en las células de trabajo.

La propuesta para la agenda de líder de célula de Reclamos y Requerimientos, incluye:

- Preparación de Tableros.
- Reunión de Desempeño.
- Distribución de carga de trabajo.
- Resolución de Problemas.
- Confirmación de Procesos.
- Envío de reportes sobre errores a canales.
- Cierre de Jornada.

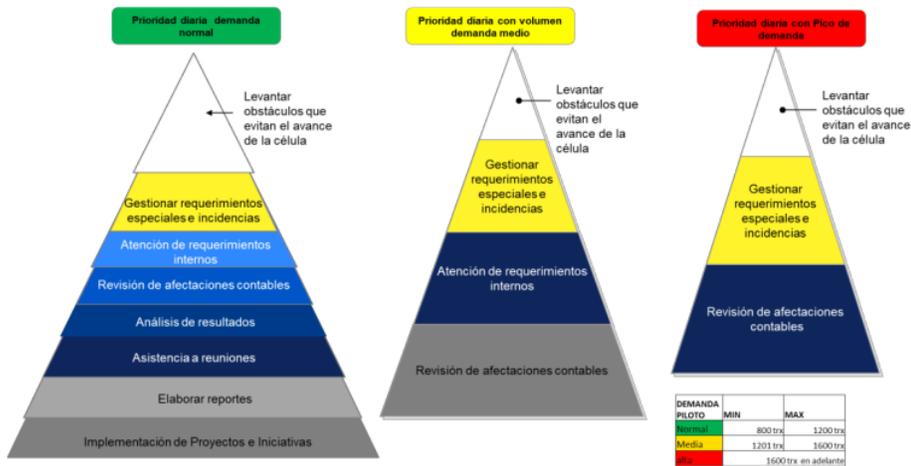


Horarios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
09:00	Preparación Tablero (15 min.) Reunión de Desempeño (15 min.) Distribuir carga de trabajo (30 min.)	Preparación Tablero (15 min.) Reunión de Desempeño (15 min.) Distribuir carga de trabajo (30 min.)	Preparación Tablero (15 min.) Reunión de Desempeño (15 min.) Distribuir carga de trabajo (30 min.)	Preparación Tablero (15 min.) Reunión de Desempeño (15 min.) Distribuir carga de trabajo (30 min.)	Preparación Tablero (15 min.) Reunión de Desempeño (15 min.) Distribuir carga de trabajo (30 min.)
10:00		Resolución de Problemas (90 min.)		Resolución de Problemas (90 min.)	
11:00	Confirmación de Procesos (80 min.)				
12:00			Reunión de Iniciativas (1 hora)		
13:00					
14:00					
15:00					
16:00	Confirmación de Procesos (30 min.)				
17:00					Envío Reporte sobre errores a canales
	Cierre de Jornada (10 min.)				
18:00					Espacio Abierto (30 min.)

El tiempo libre será utilizado según priorización

**Figura 62:** Diseño de agenda para líder de célula de Reclamos y Requerimientos.

En el caso del líder de célula, se deberá priorizar las responsabilidades que realizará, según el volumen de demanda diaria, con la siguiente propuesta:



**Figura 63:** Priorización de responsabilidades por parte del líder de célula en base al volumen presentado en cada célula.





**TABLERO DE INDICADORES**



**HERRAMIENTA 5'S**



**CONTROL DE ASISTENCIA**

PERSONA	FECHA	ASISTENCIA	OTROS	OTROS
...	...	...	...	...

**Figura 65:** Ejemplo de paneles de Comunicación Visuales.

- **Tablero de indicadores**, con lo que se evaluará oportuna y sistemáticamente los resultados con frecuencia diaria y semanal, para implementar mejoras en el proceso.
- **Herramienta 5's**, el objetivo es **crear un ambiente de trabajo limpio y ordenado que exponga el desperdicio y haga que las anomalías sean visibles en forma inmediata.**
- **Control de asistencia**, que permitirá comprobar la puntualidad y asistencia de los colaboradores.

#### 3.1.2.4 Lay Out LEAN

Diseño de ubicación de las células de acuerdo a lineamientos:

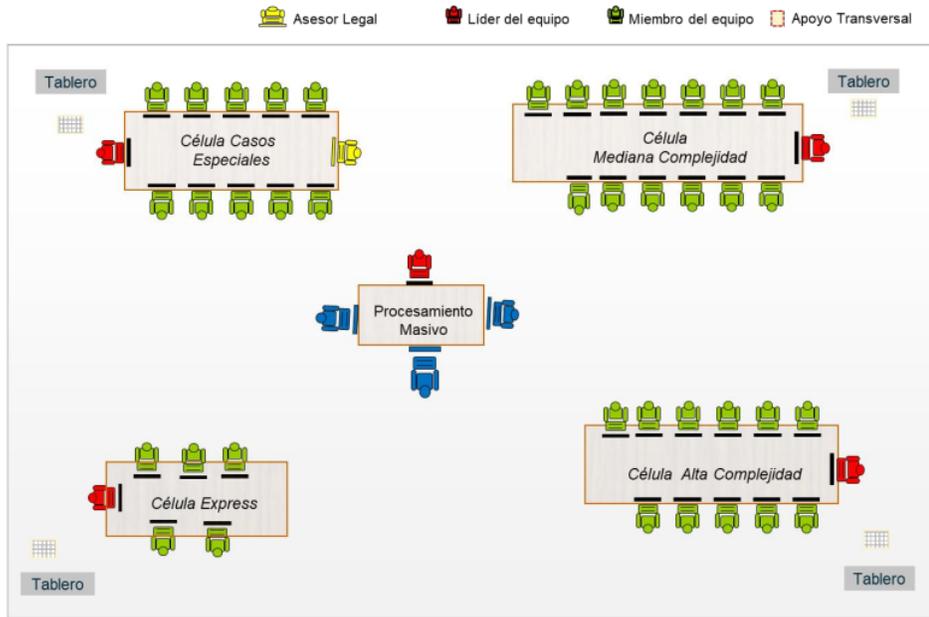
- Co-ubicación física de los participantes de un mismo proceso.
- Sin paredes divisorias entre los equipos y coordinadores.
- Reducción de la utilización de impresoras.
- Paneles de desempeño en espacio central.
- Espacio suficiente para realizar reuniones briefings de la mañana diarios y espacio privado para reuniones de coaching.

Para el despliegue completo de las células se plantea un diseño lay out para potenciar el trabajo en equipo y monitoreo de todo el personal. Los lineamientos que deben considerarse son:

- Co-ubicación física de los participantes del proceso.
- Tableros de desempeño a plena vista.



- Ninguna separación entre coordinadores y equipo.



**Figura 66:** Propuesta de Lay Out para la distribución de las células de trabajo de atención de Reclamos y Requerimientos de la institución financiera.

### 3.1.3 Mentalidades y Conductas.

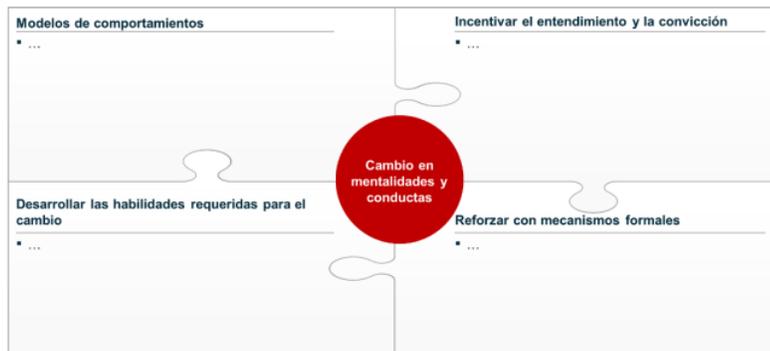
Para la tercera dimensión, contemplaremos las mejoras que se deben hacer en las Mentalidades y conductas del personal.

El modelo de influencia es una herramienta que ayuda a estructurar las oportunidades encontradas en el diagnóstico en acciones. Cambiaría mi mentalidad y comportamientos si:



**Figura 67:** Modelo de influencia para el manejo de oportunidades de mejora.

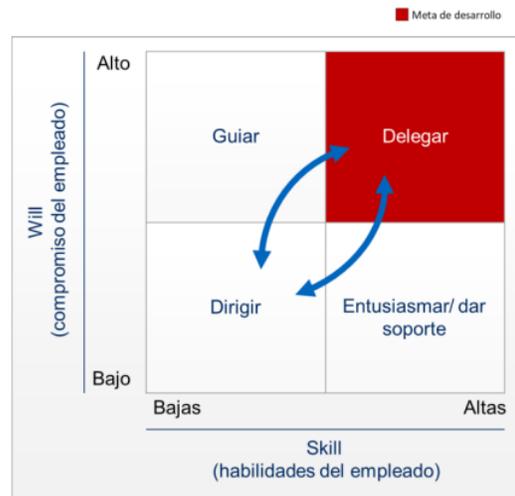
Un ejemplo a considerar aplicando este modelo de influencia es como hacer para incentivar a los colaboradores a cumplir con las Guías de trabajo (SOP), es:



**Figura 68:** Ejemplo de modelo de influencia para el manejo de oportunidades de mejora en el cumplimiento de guías de trabajo.

Otra de las herramientas que nos pueden apoyar en este proceso es la matriz “skill-will”, que nos ayudará a encontrar y aplicar el estilo de coaching adecuado.

udla



**Figura 69:** Matriz Skill-Will para aplicar el estilo de coaching adecuado.

Los pasos a considerar para la elaboración de la matriz son:

- Determinar el cuadrante skill-will a que corresponde el empleado para cada tema (puede variar entre uno y otro).
- Ajustar el abordaje de coaching en consecuencia.
- Dar coaching regular a lo largo de un proyecto para alentar el desarrollo del empleado.
- Revisar periódicamente el abordaje de coaching a medida que el empleado se desarrolla.
- El coaching regular puede ayudar a mover a los empleados al cuadrante superior derecho.

Otro punto a considerar, es qué hacer y qué no al dar coaching, lo principal es:

- Enfocarse en ayudar al empleado en cuestiones específicas.
- Consultar preferencias de aprendizaje o coaching.
- Ser pragmático y franco, pero amable.



- Verificar que se esté abordando un problema real.
- Moderar el volumen y la profundidad del coaching.
- Si el empleado se estanca durante la resolución de problemas, pedirle que identifique situaciones similares y reflexione acerca de cómo las manejó.
- Escuchar con atención para captar el significado más profundo. Asegurarse de que la comunicación sea de ida y vuelta.

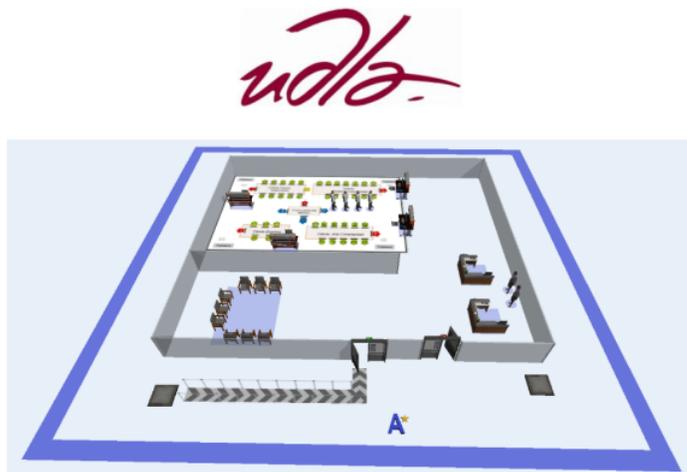
Y evitar:

- Modelar “superioridad”.
- Buscar los problemas psicológicos que puedan existir.
- Tratar de ser extremadamente gentil.
- Proponer de inmediato sus propias sugerencias y soluciones (aunque se le pidiera hacerlo).
- Dar coaching excesivo.
- Asumir responsabilidad por los problemas del empleado.

#### **3.1.4 Simulación del proceso.**

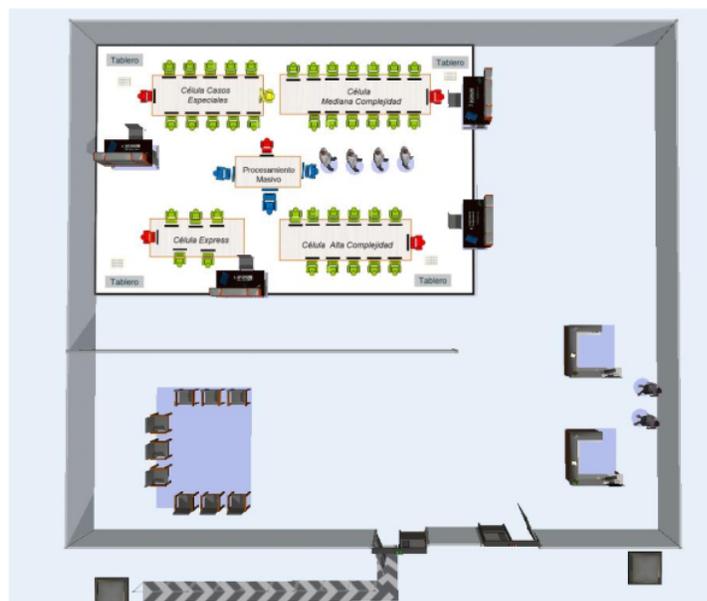
Para la simulación del proceso se ha usado la herramienta Flexim, que es un software de modelado y simulación en 3D. Esta herramienta permite: modelar, analizar, visualizar y optimizar cualquier proceso, para lo cual se ha simulado el proceso de reclamos y requerimientos a nivel de una agencia a nivel de una agencia de la entidad financiera.

Para la simulación se ha contemplado una cola de ingreso de los clientes a la agencia, un área de registro y validación del reclamo/requerimiento, a ser realizada por dos ejecutivos. Posterior a esta etapa el cliente es dirigido a un área de espera donde el cliente se mantiene atento hacer recibido por un operador de la célula que corresponde.



**Figura 70:** Diseño de simulación en Flexim, para el nuevo proceso de Reclamos y Requerimientos.

El área de trabajo de las células, está distribuido en cuatro áreas diferentes, tal como muestra la figura a continuación:

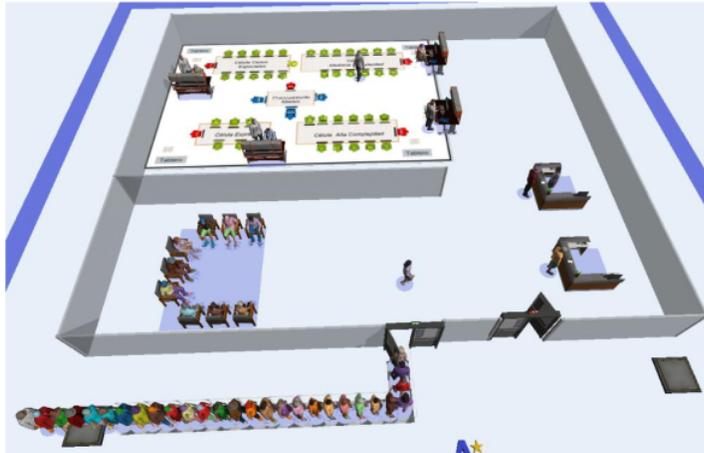


**Figura 71:** Distribución de las células de trabajo en Flexim, para el nuevo proceso de Reclamos y Requerimientos.

Este proceso, es parametrizable con el número de casos, horarios de trabajo y tiempo de atención del registro y solución. La simulación nos permite ajustar con estas variables y el



número de recursos el afinamiento de las células de trabajo, visualizando posibles encolamientos por la falta de recursos o en su caso por no contemplar un mayor número de solicitudes hacer solventadas en primer contacto.



**Figura 72:** Simulación en Flexim, del nuevo proceso de Reclamos y Requerimientos.

### 3.2 Plan de mejora.

Para el plan de mejora se plantea la realización de un piloto Lean Reclamos y Requerimientos, con un tiempo estimado de **dos meses**, para lo cual se deberá empezar la preparación considerando los siguientes puntos:

#### ***Selección del personal:***

- Definición de líder de célula (Inicialmente 1 persona).
- Definición de analistas para las células (Inicialmente 8 personas).

#### ***Selección de Áreas:***

- Validación de subtipos de tipologías que se abordarán.
- Validación del equipo de Call Center para el piloto.



**Comunicación:**

- Alinear la comunicación para el inicio de piloto con RRHH y para los integrantes de la célula.
- Comunicación al resto del área sobre el piloto.

**Infraestructura y Equipo:**

- Definición de la ubicación de la célula: durante el piloto y después para la ubicación física definitiva.
- Coordinación con infraestructura para la realización de ajustes necesarios.
- Consecución de tableros, herramientas visuales y papelería.

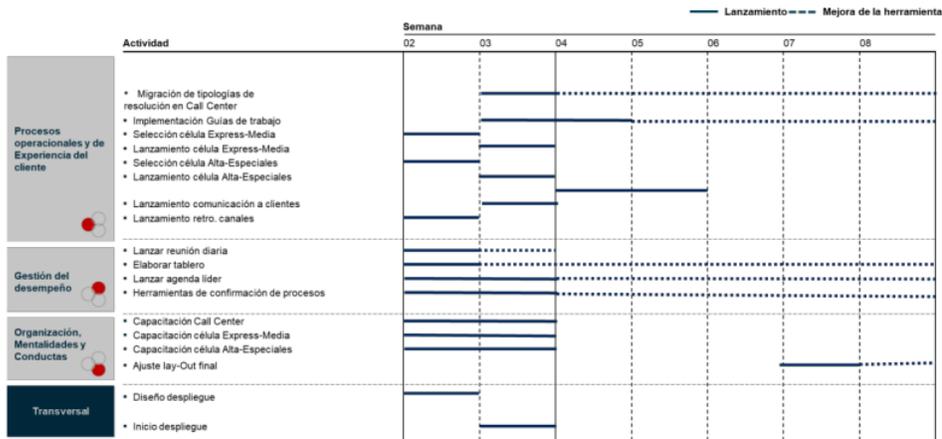
**Entrenamiento:**

- Finalización de SOPs (Célula, agencias y Call Center) y armado de manuales para líder y analistas de célula.
- Preparación de capacitaciones al personal.
- Capacitación a participantes del piloto: Líder de célula, Integrantes de células (Intro a Lean, Nuevo diseño y SOPs de resolución), Operadores de CC (Nuevo diseño y SOPs de resolución) y Colaboradores de agencia (Nuevo diseño y SOPs de resolución).

**Ajustes IT**

- Creación de nuevo árbol de herramienta de requerimientos.
- Creación y habilitación de aplicaciones y perfiles de acceso para los participantes del piloto.

El plan de implementación para todas las sub iniciativas durante el piloto consiste en dos meses:



**Figura 73:** Plan de implementación del piloto para las mejoras Lean en el proceso de Reclamos y Requerimientos (2meses).

Para el piloto, el equipo LEAN que estará a cargo, deberá distribuirse para cubrir los diferentes sectores y tareas a ejecutarse.

- Acompañamiento a canales: Determinar persona de contacto en agencias y proporcionar número de teléfono.
- Acompañamiento full a equipos en el piloto:

**Al líder:**

- Preparación tablero (generación y llenado) y consejos para agilizar carga de datos.
- Planificación reunión diaria (temas a hablar cada día, cómo hablar de desempeño, a quién invitar a compartir buenas prácticas).
- Presenciar reuniones diarias y brindar feedback al conductor.

**Al equipo de célula/área:**



- Levantar obstáculos.
- Identificar oportunidades de mejora en SOPs y del área para pasar al equipo central.

El plan de trabajo para la **primera semana** sería:

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00	• Seguimiento de solicitudes del Piloto – Computadores – Materiales – Tableros	• Revisión SOPs por células	• Capacitación Call Center	• Impresión y armado carpetas células	• Capacitación Células R&R
10:00					
11:00					
12:00	• Revisión SOPs por Call Center	• Alineamiento equipo LEAN: – Conceptos para capacitación – Diseño – Herramientas LEAN – SOPs – Reunión Diaria	• Convocatoria integrantes de célula	• Configuración infraestructura células	• Ubicación de equipo piloto en sala de operación
13:00					
14:00	• Revisión de perfiles del Piloto		• Capacitación Equipo lean Piloto		
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					

**Figura 74:** Plan de trabajo de la primera semana para la implementación del piloto con las mejoras Lean en el proceso de Reclamos y Requerimientos.

Para la **segunda semana** de ejecución del piloto, se ha considerado:



Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inicio del piloto célula Express-Media</li> </ul>				
10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inicio del piloto célula Alta-Especiales</li> </ul>				
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inicio del piloto Call center</li> </ul>				
12:00					
13:00		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilización Piloto</li> <li>○ Monitoreo SOP's Célula y Call Center</li> <li>○ Accesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilización Piloto</li> <li>○ Monitoreo SOP's Célula y Call Center</li> <li>○ Accesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilización Piloto</li> <li>○ Monitoreo SOP's Célula y Call Center</li> <li>○ Accesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilización Piloto</li> <li>○ Monitoreo SOP's Célula y Call Center</li> <li>○ Accesos</li> </ul>
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguimiento y revisión de equipos y accesos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Call Center</li> <li>▪ Célula</li> </ul> </li> </ul>				
15:00					
16:00					
17:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retroalimentación primer día de gestión Equipo Célula</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión resultado primera semana de Piloto</li> </ul>
18:00					

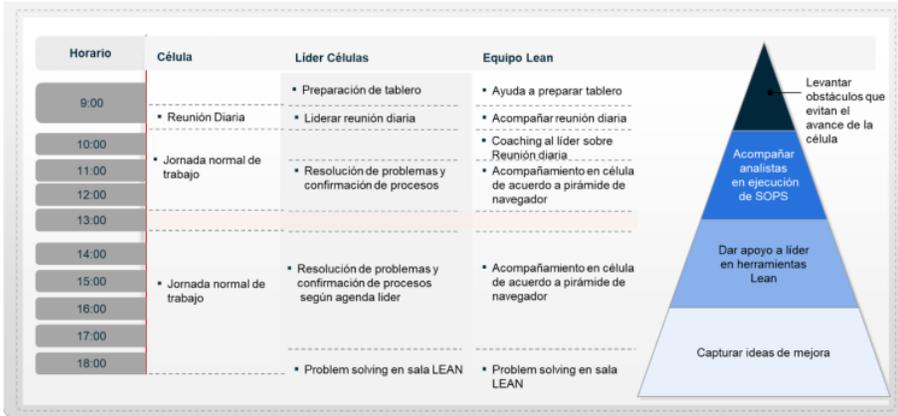
**Figura 75:** Plan de trabajo de la semana dos de la implementación del piloto con las mejoras Lean en el proceso de Reclamos y Requerimientos.

El plan para el **día de inicio del piloto** se ha considerado las siguientes actividades:

Horario	DÍA DEL PILOTO
9:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lanzamiento de Piloto célula</li> </ul>
10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión diaria con tablero vacío</li> </ul>
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jornada de trabajo con acompañamiento de líder y persona del equipo Lean</li> </ul>
12:00	
13:00	Almuerzo por grupo
14:00	
15:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jornada de trabajo acompañamiento de líder y persona del equipo Lean</li> </ul>
16:00	
17:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fin de primer día: Charla: ¿Cómo nos sentimos? (Líder y equipo Lean moderan)</li> </ul>
18:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jornada de trabajo con acompañamiento de persona del equipo Lean</li> <li>▪ Aprendizajes de 1<sup>er</sup> día</li> </ul>

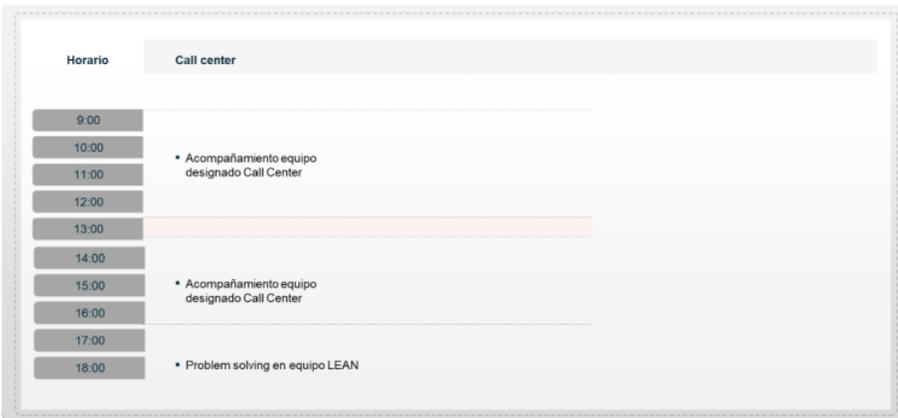
**Figura 76:** Plan de trabajo para el día del inicio del piloto de Lean en el proceso de R&R.

En lo posterior, el plan de trabajo de un **día habitual** durante el periodo del piloto para los diferentes actores de la célula, debe contemplar:



**Figura 77:** Plan de trabajo para los días siguientes del piloto de Lean en el proceso de R&R, para la célula, líder células y equipo Lean.

Para el caso del acompañamiento al **Call Center** se deberá:



**Figura 78:** Plan de trabajo para del piloto de Lean en el proceso de R&R desde el canal de Call Center.

19

### 3.3 Análisis Costo – Beneficio.

El análisis de costo – beneficio del proceso de mejora, está basado en la evaluación cuantitativa de takt time, que es el tiempo deseado entre la obtención de cada unidad de producto, sincronizado de acuerdo a la demanda de los clientes.



En **primer lugar**, cada paso del proceso debe seguir el takt time:

$$Takt\ Time = \frac{Tiempo\ total\ disponible}{Demanda\ total\ de\ casos}$$

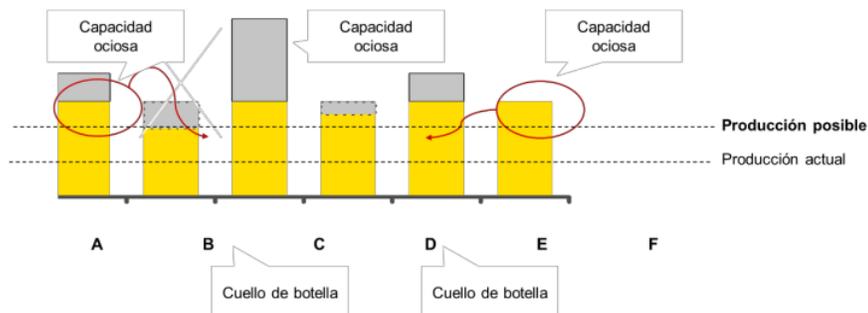
Ejemplo:

$$Takt\ Time = \frac{480\ minutos}{83\ unidades} = 5,8\ minutos$$



**Figura 79:** Ejemplo de cálculo e interpretación del Takt Time en un proceso.

El mejorar el indicador de Takt-time, permitirá alcanzar la maximización del nivel de producción en número de empleados equivalentes (FTES) con el balance de la línea de producción en la cual cada estación de trabajo está ajustada, de modo que cada empleado produce lo más próximo posible al TAKT-TIME, reflejando ritmos de producción sincronizado con la demanda del cliente.



**Figura 80:** Maximización del nivel de producción con el uso del Takt-Time.



La situación actual del <sup>4</sup> proceso de atención de reclamos y requerimientos, tiene un número de 39.013 casos en el mes, atendidos por la unidad de atención al cliente UAC con un pool de 97 personas (incluido horas extras).

**Tabla 4.** Situación actual de la productividad y tiempo de toque en minutos del área de Reclamos y Requerimientos.

SITUACIÓN ACTUAL: \*39013 trx mes

	TRX / DÍA	DÍAS LABORALES	FTEs	% AUSENTISMO	PRODUCTIVIDAD	TOQUE (MIN)
Total 2023	1773	22	81,5	10%	18,4	23,5

96,6 \*FTE con horas extra  
19% Sobre trabajo

Se evidencia en la tabla 4 que, en la situación actual, existe un sobre trabajo del 19% que es reflejado en el **pago extra de 15 recursos**. La productividad de cada asesor es de 18,4 con un tiempo de toque de 23,5 minutos con un porcentaje de ausentismo del 10% de los operadores.

Al considerar, el mismo número de casos, con la estructura de células propuestas, podemos observar que el tiempo de Toque para cada una de las células, se incrementa en base a la complejidad de casos que van hacer atendidos por cada una de ellas y la productividad varía en relación al número de casos que será atendido por cada FTE's.

**Tabla 5.** Situación actual estimada de productividad y tiempo de Toque para el dimensionamiento de las células.

SITUACIÓN ACTUAL ESTIMADA \*39013 trx mes

COMPLEJIDAD	TRX / DÍA	DÍAS LABORALES	FTEs	% AUSENTISMO	PRODUCTIVIDAD	TOQUE (MIN)
Express	891	22	21,3		42	11
Complejidad Media	706	22	25,9		27	18
Complejidad Alta	134	22	19,0		7	68
Casos Especiales	42	22	15,4		3	174
<b>TRX/día:</b>	<b>1773</b>	<b>FTEs:</b>	<b>81,5</b>	<b>Media ponderada:</b>	<b>32,5</b>	<b>22,1</b>

Debido a que la productividad y el tiempo de Toque varía entre cada una de las células de trabajo, la **media ponderada** es una medida que permite calcular el valor medio, otorgado por la importancia a alguno o algunos de los valores que intervienen como parte del cálculo.



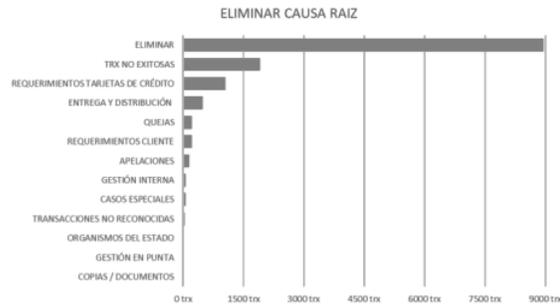
Para el cálculo, la media ponderada obtenida, es en base al peso del **número de transacciones** por día que se proyecta a tener en cada una de las células. Con este antecedente la media ponderada de la productividad es de: 32,5 y el tiempo de Toque es de: 22,1 min.

Otro de los drivers en la propuesta de mejora, es el impacto que se espera tener en las diferentes instancias a intervenir, que se traduce en los siguientes porcentajes:

**Tabla 6.** Porcentaje de impacto a mejorar en el volumen de casos que se tiene por mes.

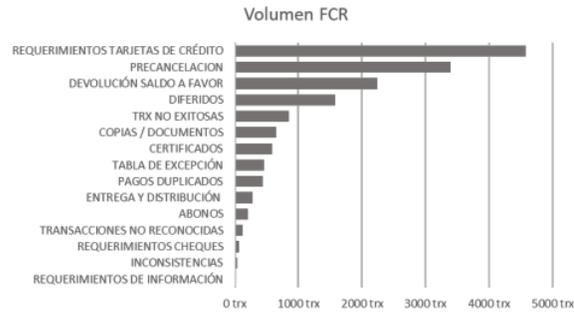
	Volúmen Mensual	Porcentaje Causa Raíz	Porcentaje Autogestión	Porcentaje FCR	Volumen Interdín	Gestión en la Punta	Volúmen a Resolver Célula
<b>TOTALES</b>	67353	13171	1272	15464	3462	15485	18742
<b>IMPACTO</b>	100%	20%	2%	23%	5%	23%	28%

Del volumen relevado en la tabla 6, se determina que el 20% del número de casos es resultado de las mejoras propuestas usando las herramientas de la metodología de las 5's, para los casos que tienen relación con las causas raíz que fueron priorizados en la etapa de diseño.



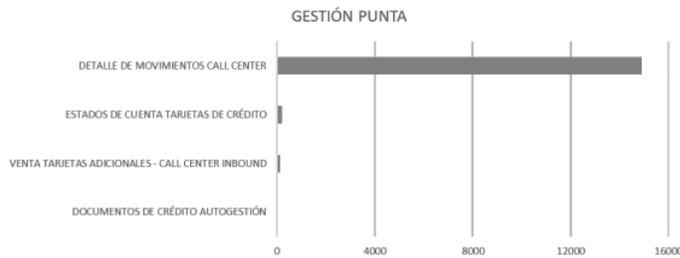
**Figura 81:** Resumen de tipologías que serán resueltas al mitigar la causa raíz con el uso de las mejoras con la herramienta 5's.

Existe un 23% de los casos que serán resueltos al primer contacto (FCR), ya sea por el canal de Call Center o por el canal de agencias. El uso de las guías de trabajo (SOP) y de las herramientas para confirmación del cumplimiento de los procesos, permitirá fortalecer el cumplimiento del indicador definido y su adherencia.



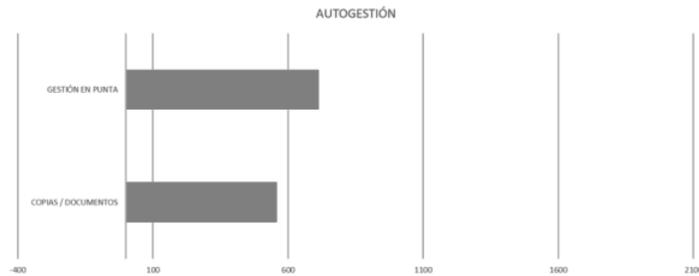
**Figura 82:** Resumen de tipologías a ser resueltas en el primer contacto.

El 23% de los casos será resueltos en la punta, por medio del Call Center, al dirigir las llamadas a través de opciones predefinidas, con lo que se reduce el tiempo de espera y se optimiza la distribución de las llamadas, lo que mejora la eficiencia operativa y reduce los costos.



**Figura 83:** Resumen de tipologías a ser gestionada en la punta por medio del Call Center.

El 2% de los casos será resueltos por autogestión a través del uso de un Hotline que permitirá al cliente resolver sus requerimientos con un IVR a través del menú de opciones telefónico que será incorporado en los teléfonos que se encuentran fuera de cada agencia, mejorando la experiencia al cliente e integrando con la atención al servicio de Call Center.



**Figura 84:** Resumen de tipologías a ser gestionada en la punta por medio de Autogestión en los teléfonos hotline que se encuentran fuera de agencias.

El 5% de los casos y requerimientos que corresponde al soporte del proveedor del servicio de tarjetas de crédito, será mejorado con la depuración de tipologías en la herramienta de casos para que sean direccionado directamente al soporte del proveedor.

Con todas estas mejoras mencionadas, el volumen efectivo a ser resuelto por la célula es de aproximadamente: 18.106 casos por mes. Esta información es parte del nuevo dimensionamiento de los recursos que se realizará en base a los tiempos de toque definidos para los casos a ser atendidos en cada célula, y así permitirá determinar la productividad y FTEs nuevos a ser calculados.

Para los cálculos se revisarán dos tipos de casos: optimista y el pesimista. Para el caso optimista, la productividad media pondera es de 25 casos atendidos por persona al día con un tiempo de Token 28 min. Para el cálculo de los recursos, representa un dimensionamiento de **53 FTEs.**



**Tabla 7. Caso Optimista para el dimensionamiento de FTE de las células propuestas para R&R.**

**CASO OPTIMISTA:**

Productividad: 25 casos por persona al día

FTEs Finales: 53

\*18106 trx mes

COMPLEJIDAD	TRX / DÍA	DÍAS LABORALES	FTEs	% AUSENTISMO	PRODUCTIVIDAD	TOQUE (MIN)
Express	238	22	5,5	10%	43	10
Complejidad Media	456	22	21,1	10%	22	20
Complejidad Alta	95	22	11,0	10%	9	50
Casos Especiales	34	22	15,7	10%	2	200
<b>TRX/día:</b>	<b>823</b>	<b>FTEs calculados:</b>	<b>53</b>	<b>Media ponderada:</b>	<b>25,5</b>	<b>28,0</b>

En el caso pesimista, se ha considerado un tiempo de toque mayor 36,2 min, lo que reduce la productividad y aumenta el cálculo de FTE's finales a: 69 personas. En ambos casos se ha considerado un nivel de ausentismo del 10%.

**Tabla 8. Caso Pesimista para el dimensionamiento de FTE de las células propuestas para R&R.**

**CASO PESIMISTA:**

Productividad: 20 casos por persona al día

FTEs Finales: 69

\*18106 trx mes

COMPLEJIDAD	TRX / DÍA	DÍAS LABORALES	FTEs	% AUSENTISMO	PRODUCTIVIDAD	TOQUE (MIN)
Express	238	22	6,6	10%	36	12
Complejidad Media	456	22	26,4	10%	17	25
Complejidad Alta	95	22	14,3	10%	7	65
Casos Especiales	34	22	21,7	10%	2	276
<b>TRX/día:</b>	<b>823</b>	<b>FTEs calculados:</b>	<b>69</b>	<b>Media ponderada:</b>	<b>20,8</b>	<b>36,2</b>

El objetivo que se busca en el caso de negocio del presente estudio, basa su cálculo, en la generación de ahorro de costos por disminución de la demanda de recursos FTE's, producto de las mejoras a implementar y la reducción de procesos manuales en el servicio.

Con este antecedente el valor empresa que representa cada recurso que atiende los casos y requerimientos en este proceso, tienen un valor de \$16.752,00 al año, que calculado con la eficiencia que se obtendrá al disminuir el número de estos recursos, nos generará un ahorro de aproximadamente **\$469.056 dólares** al año.

**Tabla 9. Proyección de los ahorros por mejora del proceso de R&R.**

CASO	FTEs	Costo FTE/año	Ahorro
<b>*OPTIMISTA:</b>	28	\$ 16.752,00	<b>\$469.056,00</b>
<b>PESIMISTA:</b>	12	\$ 16.752,00	\$201.024,00



### 3.4 Proyección de resultados.

La propuesta de mejora del caso de estudio para mejoramiento del proceso de reclamos y requerimientos está basada en:

- Reducción del tiempo de ciclo promedio según complejidad de solución con la generación de células en un 40%.

**Tabla 10.** Comparación del tiempo de ciclo actual con el tiempo de ciclo posterior a la mejora de diseño.

Células	TRX / DÍA	Promedio Tiempo Ciclo Actual (días)	Promedio Tiempo Ciclo Diseño (días)
Express	238	4,83	0,630316092
Complejidad Media	456	5,87	2,22736644
Complejidad Alta	95	9,00	4,696160494
Casos Especiales	34	23,72	15,7457619
<b>Media ponderada:</b>		<b>6,7</b>	<b>2,6</b>

Este resultado significa que, en la media ponderada, se necesita 6,7 días para resolver un R&R a nivel de la célula sin un proceso de mejora y una media ponderada de 2,6 días para resolver un R&R con el proceso mejorado. Es decir, se tiene una **mejora de 4,1 días** en el **tiempo de ciclo** del proceso, lo que representa **61,2% de mejora**.

- Aumento de la productividad del personal resolutor en un 40%, balanceando la carga, simplificando su actividad y facilitando accesibilidad de consulta.

Analizando el indicador de productividad, inicialmente la media ponderada, del personal resolutor sin célula es de: **18,4**, posterior a la implementación de las células y a la estandarización del proceso y al balance de la carga de la productividad media ponderada para el caso más optimista es de **32,5** para el mismo número de casos. Resultando, que el proceso en la célula tendrá una mejora de: **43,7%** en la productividad.



**Tabla 11.** Mejora de la productividad del personal resolutor en célula.

	TRX / DÍA	DÍAS LABORALES	FTEs	% AUSENTISMO	PRODUCTIVIDAD	TOQUE (MIN)
Sin Célula	1773	22	81,5	10%	18,4	23,5
Migración a células	1773	22	81,5	10%	32,5	22,1
					<b>MEJORA:</b>	<b>14,2</b>

- Liberación de carga operativa en agencias, migrando la atención al Call Center, resolviendo en un 40% los casos en punta y en el primer contacto.

Considerando la reducción de casos que ingresan a las áreas resolutorias, fue migrado para: (Gestión en la Punta, Porcentaje FCR y Autogestión) con lo que se estima que se solucionará en un **48%** de los casos.

**Tabla 12.** Distribución de carga operativa para atención en punta del proceso de R&R.

	Volúmen Mensual	Porcentaje Causa Raíz	Porcentaje Autogestión	Porcentaje FCR	Volumen Interdin	Gestión en la Punta	Volúmen a Resolver Célula
<b>TOTALES</b>	67353	13171	1272	15464	3462	15485	18742
<b>IMPACTO</b>	100%	20%	2%	23%	5%	23%	28%

- Reducción en la utilización de recursos.

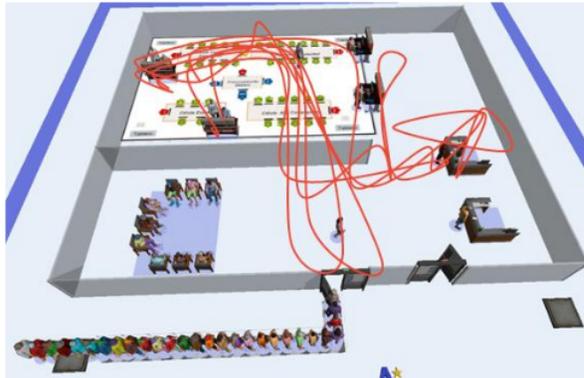
Con este indicador se ha evaluado el ahorro en el caso de negocio propuesto, se ha reducido de **81FTEs a 53FTEs** en el caso optimista, que se dedicarían efectivamente a resolver los casos de R&R en la célula. El resultado nos dice que con el proceso en la célula ha tenido una mejora de: **34,6%** de mejora.

- La distribución de recursos, es otro factor de mejora que se ha generado a partir de la simulación del proceso con la implementación de diferentes escenarios.

La optimización del diseño del proceso es una de las ventajas que nos permite la simulación del proceso en flexsin, ya que al modelar y simular el flujo de trabajo antes de la implementación física, ayudará a identificar y corregir posibles problemas de diseño y optimizar la eficiencia operativa.



Esta optimización en la distribución de los recursos, ha determinado en un inicio el uso de: 1300 metros/día por cada FTE con un aproximado de **20 minutos perdidos cada día**. Al generar escenarios de simulación, que consideran el mejoramiento de la infraestructura y la realización de ajustes, permite tener un área más eficiente para el trabajo del personal en células, la distribución de los recursos se ve optimizado en un aproximado de: 20-50 metros/día por FTE, lo que generará una eficiencia en el tiempo perdido cada día al personal resolutor.



**Figura 85:** Referencia de la simulación para la distribución de los recursos en Flexsim.

Por este motivo, es necesario co-ubicar y usar una distribución física más simplificada que permita una coordinación efectiva entre los resolutores y una mayor gestión visual. Así como considerar la demanda creciente (agencias/tipologías) para realizar los ajustes en el dimensionamiento en cada equipo de las células.

El análisis de capacidad y recursos, es otro de las ventajas que la simulación, nos ha permitido analizar el momento de determinar la variabilidad de la demanda, por lo que es necesario crear flexibilidad para el manejo de las variaciones diarias que tendrá el proceso.

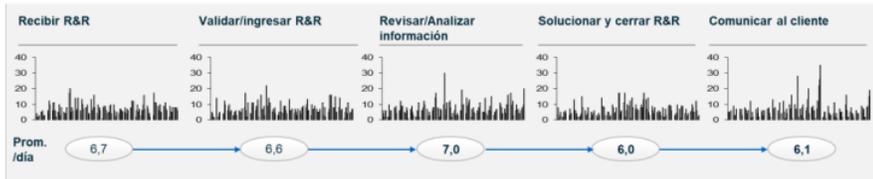


Figura 86: Referencia de la variación de la demanda del proceso de R&R.

Una de las formas de manejar la variación de la demanda en la célula, puede determinarse con:

- La variación de volumen, mediante, la negociación del tiempo de descanso cuando el volumen sea inferior a la capacidad para obtener horas extra cuando fuera necesario (chequeando validez legal), pasar el exceso de capacidad al día siguiente cuando los volúmenes se estimen por debajo de la capacidad (priorizar según relación, probabilidad de otorgamiento, menor rentabilidad, menos sensible a plazos) y compartir carga con células que tengan capacidad libre.

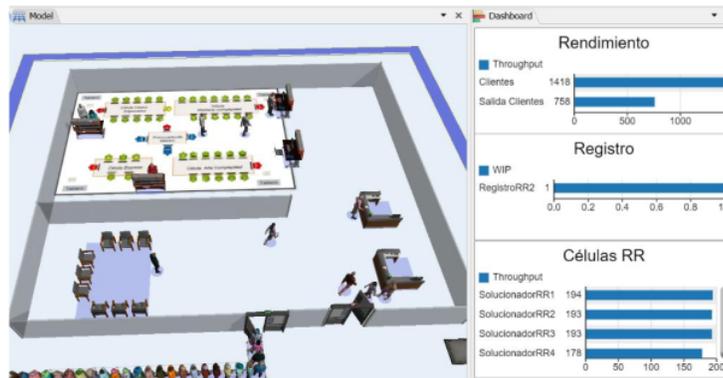


Figura 87: Simulación de nivelación de la capacidad de las células asignando personal según tiempo

Takt.

- Capacitando a los empleados en las distintas funciones, Ejem. El analista senior capacitado también como validador. De la misma manera se puede re-nivelar la línea trasladando

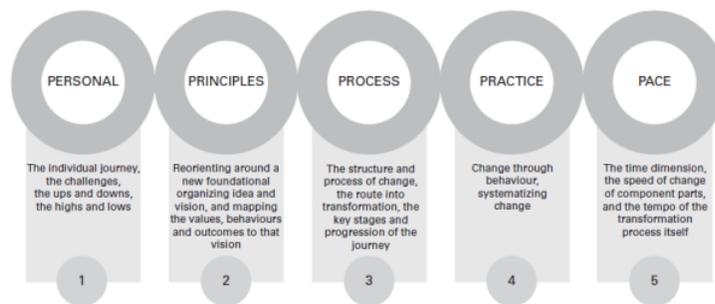


recursos especializados, Ejem. mover al analista dedicado en la célula de complejidad media a manejar casos si el volumen es mayor en la célula exprés.

### 3.5 Discusión de resultados.

Del estudio realizado los resultados que más han destacado en la mejora del proceso son: la reducción del tiempo de ciclo en célula de 6,7 días a 2,6 días. Aumento de la productividad del personal en célula de 18,4 a 32,5. Liberación de la carga operativa en un 48%, por medio de la gestión en punta, FRC y Autogestión. Mejora en la utilización de recursos resolutorios de 81 FTEs a 53 FTEs.

Las herramientas usadas para generar los resultados obtenidos en <sup>4</sup> la propuesta de mejora de proceso de reclamos y requerimientos, tiene su fundamento en la mejora de 3 dimensiones: *procesos operacionales, gestión del desempeño y mentalidades/conductas*, mismas que son incluidas en los procesos de transformación Lean con resultados exitosos. Este sustento se basa en la experiencia obtenida en la mejora de procesos de transformación digital, que son utilizados para el entendimiento y gestión en los procesos de cambio en organizaciones de una manera más ágil. Las 5 dimensiones del cambio propuestas en los procesos de transformación digital, según Perkin(Perkin & Abraham, 2017) son:



**Figura 88:** Cinco dimensiones del cambio a considerar en los procesos de transformación digital.



Estas dimensiones proporcionan un marco integral para liderar y gestionar la transformación digital en las organizaciones, permitiéndoles adaptarse y prosperar <sup>2</sup> en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

La implementación de una célula Lean, como propuesta en la forma de trabajo de equipos “ensamblados” como flujos de valor, ha permitido la mejora de los tiempos de ciclo, creando menos distancias entre las áreas resolutorias, eliminando las esperas y generando mayor visibilidad de los errores para proporcionar una retroalimentación instantánea y comunicación constante entre el equipo.

En cuanto a lo que es la productividad a nivel de célula, Ortiz nos señala que existe una reducción de hasta el 90% en el lead time, que para el caso de estudio se propone una mejora de del 61% en el tiempo de ciclo del proceso mejorado.(Ortiz, 2016)

Las herramientas que son usadas para la implementación y organización de estas células son las 5S, que es una metodología para organizar, ordenar, limpiar, desarrollar y mantener la productividad en un lugar de trabajo.(Badiru, 2013)

El concepto es aplicable a todos los aspectos de procesos empresariales. Así como en la aviación, para maximizar la eficiencia de los pilotos y la seguridad de los pasajeros, las cabinas de las aeronaves se proyectan de acuerdo con los estándares 5S, en el caso de estudio, la aplicación 5S permitió la optimización de la distribución de los recursos que en un inicio era de: 1300 metros/día por FTE con un aproximado de **20 minutos perdidos cada día**, a un aproximado de 20-50 metros/día por FTE.



**Figura 89:** Aplicación 5S para optimización de la distribución de los reclamos y requerimientos en agencias.

<sup>5</sup> Los pilotos lean tienen un enfoque iterativo, experimental, de la gestión de cambios radicales en ambientes operacionales, que garantizan mayor impacto y posibilidades de éxito que las iniciativas de cambio convencionales no iterativas. (Socconini Perez Gomez, 2019)

El mayor impacto de los pilotos Lean, está en obtener perspectivas y percepciones alternativas de los procesos de negocios por medio de observaciones y debates permanentes sobre procesos, descubriendo oportunidades de mejora apalancando conocimiento de colaboradores de la primera línea que fomentan mejoras sostenibles en el trabajo en equipo y la comunicación, desarrollando nuevas capacidades gerenciales.

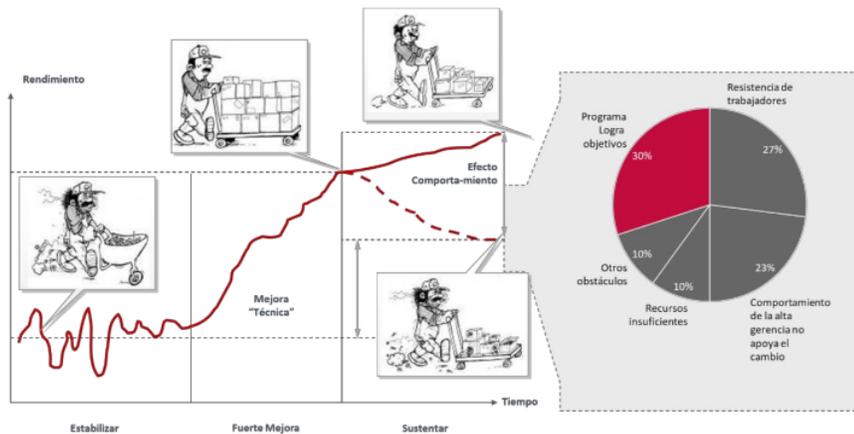
Las mayores probabilidades de éxito para estos pilotos Lean, consiste en experimentar con “tormenta de pruebas” <sup>5</sup> en lugar de “tormenta de ideas” en un ambiente de bajo riesgo relativo y minimizar la duración del proyecto realizando rápidos prototipos de los cambios. Esto adoptará un enfoque estructurado frente a una iniciativa de cambio difícil de manejar de otra manera y obtener alineamiento de la primera línea y de la gerencia para cambios inminentes a través de pruebas de concepto para transferir conocimientos a la línea en forma enfocada.

El piloto planteado para el caso de estudio, aplica todas las palancas claves de la metodología LEAN, empezando desde: el acelerar solicitudes segmentando tareas y eliminando



defectos, estabilizar la capacidad de procesamiento con la demanda en curso, asegurar que las personas que procesan formularios tengan cargas comparables, establecer mejores prácticas en las células propuestas y luego distribuirlas por toda la organización, formar canales separados para tareas complicadas para evitar el atraso de las más simples, impulsar el desempeño con unas pocas métricas fácilmente comprensibles exhibidas para que todos las vean y actúen en consecuencia y abordar la causa raíz de todos los problemas de calidad en el punto de ocurrencia.

La transformación tiene lugar durante un largo período; es un viaje, no un evento. El 70% de las transformaciones no cumplen totalmente los objetivos, por lo que es importante en este proceso sustentar continuamente en el tiempo el resultado de los objetivos.

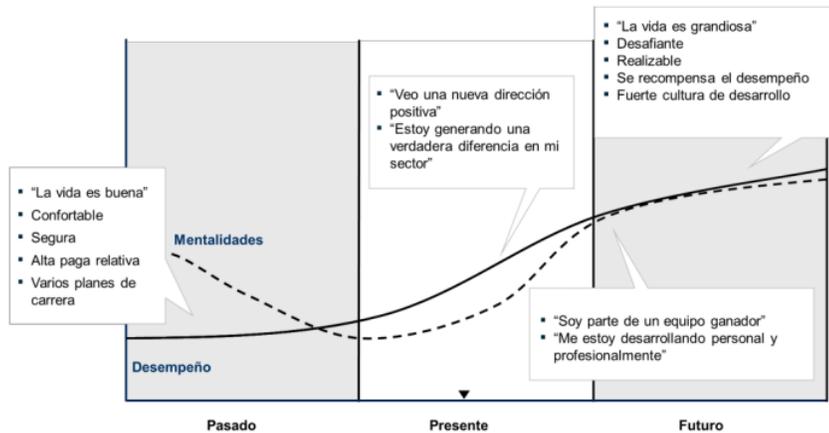


**Figura 90:** Período de la transformación bajo la expectativa del rendimiento a lo largo del tiempo.

Para el presente estudio una de las limitaciones más importantes que a presentarse está en la transformación simultánea de las mentalidades y del desempeño del personal. Es un hecho que la mejora del proceso va implicar un cambio integral en <sup>2</sup> la forma en que las personas piensan y actúan en su entorno laboral.



Este proceso implica no solo en mejorar las habilidades y capacidades del personal, sino también cambiar su mentalidad para **promover una cultura de aprendizaje continuo, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo**, que fomente la innovación y la creatividad que a futuro permita sostener este cambio en el tiempo.



**Figura 91:** Mejorar de <sup>15</sup> las habilidades y capacidades del personal en el tiempo.

La gestión del desempeño es otra de las limitaciones a encontrarse en la implementación de este tipo de transformación en las empresas. El alinear y asignar los indicadores de desempeño que todos los niveles de la organización sean capaces de comprender, creer y actuar en consecuencia, es uno de los principales retos.

El llevar a cabo un roll up de los indicadores de desempeño en la organización, identificando los principales KPI que apalancarán el proceso, garantizar claridad los KPI y lo que deberá medir, para asegurar de que la gente comprenda e involucrar a la gente correcta, con cada gerencia y gerentes de cuenta, para confirmar que se cuenta con el valor actual de cada métrica y con la meta (o valor previsto) en este proceso de mejora a realizar. Si los ítems se "acomodan" al plan de control sin mejoras reales, éste pierde credibilidad y efectividad a los ojos de los colaboradores



Los roles y responsabilidades, es otro de los retos que se debe tomar en cuenta en cada nivel de líderes en la organización para la transformación y el desempeño del equipo. Un ejemplo: El gerente de área juega un papel clave en las revisiones de desempeño, la capacitación y el liderazgo por medio del ejemplo.

**Tabla 13.** Roles y responsabilidades importantes para la transformación del proceso de R&R.

NIVEL	PRINCIPALES ROLES Y RESPONSABILIDADES
<b>Alta Gerencia</b>	Un equipo eficiente capaz de liderar el cambio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo total al equipo de trabajo.</li> <li>• Control sistemático.</li> <li>• Define altas aspiraciones.</li> </ul>
<b>Gerentes de área</b>	Totalmente involucrados en la transformación junto a los gerentes locales, que toman las riendas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisiones semanales de desempeño.</li> <li>• Participan en la resolución de problemas operacionales y en visitas diarias a la planta.</li> </ul>
<b>Líder de equipo</b>	Gestionan conforme al plan. Equipos inter-funcionales para mejora continua. Ambiente de coaching y desarrollo.
<b>Colaboradores</b>	Comprometidos en desempeñar un papel activo en la implementación de los nuevos sistemas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones diarias de desempeño.</li> <li>• Resuelven las causas raíz de los problemas.</li> </ul>

Para ir alcanzando los resultados planteados en el presente estudio, implicará que el área de atención de reclamos y requerimientos, cada semana se debe discutir diferentes elementos en cada frente, como: prácticas lean, clima de los equipos, resultados de la semana por área, resultados de mejora continua, retroalimentación a canales y resultados semanales consolidados que permitan garantizar la transformación de este proceso y la toma de acciones para ajustar desviaciones a su debido tiempo.



El cuidar la demanda de casos, por la implementación de nuevas solicitudes de requerimientos y reclamos por la creación de nuevos servicios, deberá ser dimensionado <sup>4</sup> en el área de atención al cliente UAC, por medio de una torre de control que retará las solicitudes nuevas y permita ser un filtro definitivo antes de autorizar el gasto/nuevo por este impacto.

No basta con una solución de calidad, obtener el beneficio requiere abrazar y adoptar el cambio, por lo que el éxito del cambio, implica un cambio de comportamiento en las personas. La gestión del cambio, consiste en aplicar procesos y herramientas para gestionar la parte humana del cambio de un estado actual a un estado futuro, de tal manera que se alcanzan los resultados esperados.

<sup>1</sup> El cambio es a menudo un proceso complejo y difícil. Llevar a cabo un cambio exitoso en otras personas y en todas las organizaciones requiere nuevas ideas y nuevas herramientas, para lo cual existen algunos frameworks que apoyan al cambio: Kotter, McKinsey 7s y Prosci ADKAR. Estos modelos nos ayudarán en nuestro estudio a generar hallazgos, en cómo son las organizaciones y sus interconexiones y que elementos deben estar presentes en la estrategia de cambio.

<sup>1</sup> El modelo ADKAR es un marco valioso para que los líderes de la organización, los gerentes de cambio y los gerentes de proyectos lideren efectivamente una amplia variedad de cambios. El modelo <sup>1</sup>ADKAR proporciona estructura y dirección que ayudan a planear el cambio de manera efectiva. (Hiatt, 2006)

<sup>1</sup> El modelo ADKAR permite identificar cualquier brecha dentro del proceso de gestión de cambio. ADKAR destacará las áreas donde se toman acciones correctivas orientadas a mejorar el éxito del cambio.



La gestión de cambio tiene impacto <sup>1</sup> en dos dimensiones: el lado técnico de un proyecto y el lado humano del cambio. El cambio es exitoso en la medida que ambas dimensiones del cambio sean exitosas simultáneamente. La gestión de proyectos y la gestión del cambio son disciplinas complementarias con un objetivo común: lograr los objetivos y resultados deseados.



**Figura 92:** Dimensión técnica y humana del cambio

Como podemos visualizar, <sup>1</sup> el modelo ADKAR proporciona estructura y dirección que ayudan a planear el cambio de manera efectiva, en cada fase de la implementación de un proyecto.

#### 4 CONCLUSIONES RECOMENDACIONES.

##### 4.1 Conclusiones.

La tendencia de aplicar los principios Lean se lo realiza en varios tipos de industrias, incluyendo la de servicios. En el caso de estudio, se ha demostrado que 'LEAN' busca el uso de menos insumos <sup>14</sup> en comparación con la producción en masa, menor esfuerzo humano, menor espacio de fabricación y menor inversión en herramientas.

El abordaje Lean utilizando las distintas herramientas para el mejoramiento de procesos, generó impacto en cuatro dimensiones de desempeño en el caso de estudio en cuanto a: calidad, servicio oportuno, costo y riesgo. Así también hemos determinado que existen 3 inhibidores fundamentales que generan pérdidas en el desempeño de los procesos: desperdicio,



variabilidad y la inflexibilidad. Por esta razón, las instituciones financieras cada vez están más interesadas en Lean.

La implementación de herramientas LEAN, permitió la identificación de los desperdicios; con la aplicación de un MIFA, se realizó la identificación de causas potenciales de fallo para sacar a la superficie las fuentes de pérdidas, mostrar una visión integral del sistema actual, visualizar los flujos de proceso e información, identificar problemas e ideas de mejora y ofrecer un marco común para el debate.

Se determinó que, el actual proceso de reclamos y requerimientos, existe personal realizando tareas de una forma determinada cuando alguien ya encontró una mejor manera de hacerla, la propuesta de mejora del caso de estudio, tiene su enfoque en liberar tiempo no esencial y NO en optimizar aún más el esencial.

El pago de recursos extras, son consecuencia de la improductividad que hoy en día se maneja, lo que <sup>2</sup> **aumenta los costos sin agregar valor desde la perspectiva del cliente**. El proceso de mejora, tuvo su enfoque en <sup>2</sup> **reducir la improductividad y aumentar el porcentaje de valor agregado** a fin de tener un impacto en la productividad y servicio al cliente.

La variabilidad genera problemas relacionados con la calidad o la entrega del servicio al cliente, y elevar los costos. En el caso estudiado, al medir este proceso bancario, la variabilidad impacta sobre los clientes, este dolor se ve reflejado en el tiempo que a un cliente le toma en tener una solución al reclamo o requerimiento presentado y en la percepción que tiene de satisfacción del servicio.

De manera similar, en el área de Call Center, se presenta una alta variabilidad por falta de procesos y herramientas estándar. La mejora realizada en los estándares a través de procesos



más inteligentes y no a través de procesos más trabajosos, permitió la liberación de la carga operativa en un 48%, por medio de la gestión en punta.

Se ha demostrado que la llegada de los clientes para atención de los R&R, es variable pero predecible en un período de tiempo, esta inflexibilidad de volumen, es muy bien manejada con la implementación de las células Lean, al emplear un sistema de trabajo flexible y trabajar en modo pull para flexibilizar la capacidad y tener una mejor utilización de recursos resolutorios, tal y como se ha presentado anteriormente al poder reducir 28 FTEs.

Se ha determinado que es fundamental analizar las diferentes fuentes de información, por cuanto se consigue entender la naturaleza de las mejoras deseadas en el proceso para los clientes (inclusive internos) y aquellas fuentes de información que depende de un tercero.

Los indicadores financieros del proyecto, generan un impacto positivo bajo dos escenarios analizados: un primer caso optimista que contempla un ahorro de \$469.056,00 dólares por la generación de una eficiencia de 28 recursos y un segundo caso el pesimista con una reducción de 12 recursos que representa un ahorro por \$201.024,00 dólares. Este valor puede ser mayor, si se considera que existe un pago por concepto de IVA., a la empresa tercera que factura por estos recursos.

#### **4.2 Recomendaciones.**

Al ser una institución financiera es importante el seguimiento y monitoreo de los resultados que van generando la implementación del piloto o del proyecto completo, por cuanto existen entes de control o normativas que pueden verse afectados por algún cambio en el servicio.

Debido a que este proyecto se centra en la planificación y la propuesta de un piloto, es esencial que el equipo de mejoramiento de procesos, esté completamente familiarizado con los



entregables y las actividades diseñadas para <sup>4</sup> la mejora del proceso de reclamos y requerimientos.

La mayoría de los procesos son candidatos para el mejoramiento con herramientas Lean, pero los casos de negocio son poco atractivos para procesos pequeños. Por lo que se recomienda aplicarlos en procesos de gran envergadura.

Para implementar con éxito la metodología LEAN en un proceso de mejora en una institución financiera, es crucial seguir un enfoque sistemático y orientado a resultados. El involucramiento de toda la organización es necesario para mantener un enfoque centrado en el cliente y la mejora continua, la institución podrá aprovechar al máximo los beneficios de la metodología y alcanzar nuevos niveles de eficiencia y excelencia operativa.

La implementación de células LEAN en una organización puede ser altamente efectiva cuando se realiza en el momento adecuado y bajo las condiciones óptimas. Se recomienda: la identificación de oportunidades, compromiso de la alta dirección, cultura organizacional receptiva, capacitación y preparación del personal, establecimiento de objetivos claros, inicio en pequeña escala y la evaluación y mejora continua.

Para asegurar una adecuada recolección de datos en un proceso, es fundamental seguir estas recomendaciones: definir objetivos claros, identificar fuentes de datos confiables, seleccionar las herramientas adecuadas, establecer procedimientos estandarizados, garantizar la privacidad y seguridad de los datos, realizar análisis de calidad y utilizar datos que agreguen valor para la toma de decisiones de un proceso.

Incorporar nuevas herramientas de simulación de procesos puede proporcionar una visión invaluable para comprender, analizar y optimizar nuestros procedimientos operativos. Para



maximizar el valor de estas herramientas, se recomienda usar herramientas como Flexsim que en una primera instancia nos ofrece una versión gratuita.

Al concluir el proyecto, es crucial documentar el conocimiento adquirido y las lecciones aprendidas, principalmente las que son relevadas en el piloto, con el propósito de aplicar en el proyecto global y que este pueda ser replicado a los diferentes canales en donde se reciban R&R.



#### REFERENCIAS:

- Badiru, A. B. (2013). *Handbook of Industrial and Systems Engineering, Second Edition*. Taylor & Francis. <https://books.google.com.ec/books?id=3Xf6AQAAQBAJ>
- Gómez-Álvarez, R. P. (2024). *FILOSOFÍA LEAN: Conceptos y principios*. ESIC Editorial. <https://books.google.com.ec/books?id=NSr8EAAAQBAJ>
- Hiatt, J. (2006). *Adkar A Model for Change in Business, Government and Our Community Special Collection* (First). Prosci Research.
- Macazaga, J. (2016). *Clever lean: Lean basado en células para la transformación digital*. Alpha Editorial. [https://books.google.com.ec/books?id=6\\_h3EAAAQBAJ](https://books.google.com.ec/books?id=6_h3EAAAQBAJ)
- Ortiz, C. (2016). *The Cell Manufacturing Playbook: A Step-by-Step Guideline for the Lean Practitioner* (1st ed.). 2016.
- Pardo Alvarez, J. M. (2017). *Gestion por procesos y riesgo operacional*. AENOR - Asociacion Espanola de Normalizacion y Certificacion. <https://elibro.net/es/lc/udla/titulos/53618>
- Perkin, N., & Abraham, P. (2017). *Building the Agile Business Through Digital Transformation*. Kogan Page Limited. <https://books.google.com.ec/books?id=PyonvgAACAAJ>
- Socconini Perez Gomez, L. V. (2019). *Lean Manufacturing: paso a paso*. Marge Books. <https://elibro.net/es/lc/udla/titulos/117567>

# Presentacion del proyecto final escrito\_PM.pdf

## INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://tecmanagement.org">tecmanagement.org</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%
3	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	1%
4	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="http://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Internacional del Ecuador Trabajo del estudiante	<1%
7	<a href="http://repository.unipiloto.edu.co">repository.unipiloto.edu.co</a> Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1%

9	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
10	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
11	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
12	www.pichincha.com Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to INACAP Trabajo del estudiante	<1 %
14	Submitted to Universidad Autónoma de Nuevo León Trabajo del estudiante	<1 %
15	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	www.agfa.com.mx Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
18	wwwext.sap-ag.de Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.umsa.bo Fuente de Internet	<1 %

20

repositorio.upn.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

---

21

www.prnewswire.com

Fuente de Internet

<1 %

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo