

**FACULTAD DE INGENIERÍA
PRACTICA PROFESIONAL**

TRABAJO DE GRADO

TIPO PRACTICA INTRAEMPRESARIAL

**IMPLEMENTACIÓN DE LSS EN EL MEJORAMIENTO DE NIVELES DE SERVICIO PARA LA
UNIDAD DE FRAUDE EN BOGOTÁ**

**LA EMPRESA BANCARIA
JUAN SEBASTIAN ALEJANDRO ACUNA HERNANDEZ
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

CLARA CECILIA TOVAR ROJAS

BOGOTÁ D.C., 4 DE JUNIO DE 2021

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
3. OBJETIVO GENERAL	5
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
4. METODOLOGÍA	6
5. RESULTADOS.....	9
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	9
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	10

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Definición del problema	5
Figura 2. Organigrama del proyecto Champions	8

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz SIPOC	6
Tabla 2. Matriz DAFO	6
Tabla 3. Resumen de actividades del proyecto Champions	7

1. INTRODUCCIÓN

La pandemia global por COVID 19 ha causado grandes cambios en la sociedad debido a la necesidad de un distanciamiento preventivo por el bien de la salud pública. En el sector bancario, ha habido un aumento en actividades no presenciales, lo cual ha abierto una gran ventana al fraude bancario por las características compras en línea, ofertas de empleo remoto, y otra variedad de eventos que ocurren en internet y que han aumentado el fraude bancario. Con esto, el aumento de fraude ha golpeado La Unidad de Fraude en Bogotá con un aumento superior al 35% de eventos fraudulentos desde mediados del 2020 que han disminuido los niveles de servicio en la misma. Anteriormente un cliente esperaba 5 minutos para comunicarse con un agente de fraude, mientras que hoy la espera puede llegar a 1 hora.

En este sentido, ha surgido la propuesta de aumentar la eficiencia y, por consiguiente, los niveles de servicio actuales en la Unidad de Fraude en Bogotá con ayuda de Lean Six Sigma. Esta permite lograr una mejora continua en las empresas al mezclar principios de Lean y Six Sigma para eliminar desperdicios y aumentar la eficacia de los procesos. Para ello, se buscó capacitar al mayor número de trabajadores en cinturón blanco de LSS y desarrollar un proceso permanente de mejora continua con un equipo pequeño, denominado Champions, que aportara su experticia en el saber hacer.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Unidad Fraude en Bogotá lleva cerca de un año y seis meses en Bogotá, por lo que es relativamente nueva y tiene áreas de oportunidad para poder lograr los objetivos de llegar a ser una unidad altamente eficiente. Se estima que la introducción de una metodología como LSS podrá lograr el aumento de la productividad medida en los niveles de servicio.

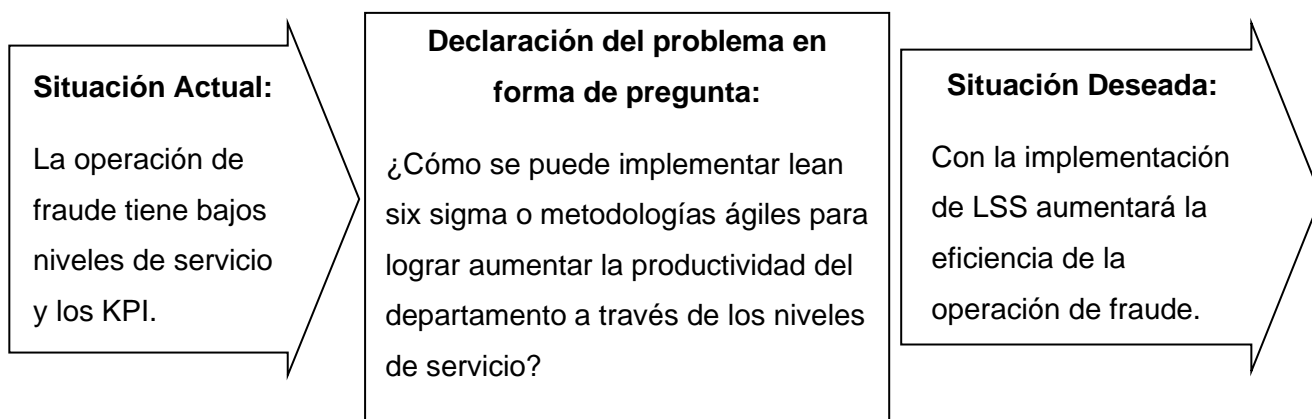


Figura 1. Definición del problema

Fuente: Elaboración propia

3. OBJETIVO GENERAL

Aumentar la eficiencia y los niveles de servicio a través de la implementación de LSS en La Unidad Fraude en Bogotá.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explicar casos de mejora de LSS en centros de contacto que hayan sido comprobados y puedan ser replicados en La Unidad Fraude en Bogotá.
- Capacitar a la operación de La Unidad Fraude en Bogotá en LSS White Belt para crear herramientas de eficiencia en la unidad.
- Analizar el desempeño de los agentes de La Unidad Fraude en Bogotá en cuanto a niveles de servicio.

4. METODOLOGÍA

Para abordar el requerimiento de la unidad de Fraude en Bogotá con LSS, se motivó la gestión de los empleados con más conocimiento y más destacados por sus habilidades blandas, conocimiento y propuestas de mejora. Inicialmente, en la parte de planeación, se identificó a través de una matriz SIPOC y DAFO la cadena de valor del proceso actual llevado a cabo en La Empresa Bancaria. Las Tabla 1 y 2 muestran el desarrollo de las matrices.

Tabla 1. Matriz SIPOC

Fuente: Elaboración propia

S	I	P	O	C
Clientes retail y de negocios	Llamada de fraude	Autenticar	Autorización	Clientes retail y de negocios
Servicio al cliente y disputas	Peticiones y preguntas sobre cuentas	Descubrir el motivo de la llamada	Caso de fraude	Servicio al cliente y disputas
Agentes de la oficina bancaria		Completar la petición de fraude	Correo a reclamos o a la oficina	Agentes de la oficina bancaria
		Educar al cliente	Compromiso de seguimiento o escalación	Departamento de reclamos
		Cerrar llamada		

Tabla 2. Matriz DAFO

Fuente: Elaboración propia

Debilidades	Amenazas
Tiempo de resolución de investigaciones.	Pérdidas monetarias por fraude.
Mucha información para educar al cliente.	Pérdida de credibilidad. Pérdida de clientes.
Fortalezas	Oportunidades
Experiencia se adquiere rápido y genera una perfilación más eficiente.	Creación de un plan de mejora continua con Lean Six Sigma.
Procesos y medidas inmediatas para mejorar en la operación.	Creación de programas internos para promover el desarrollo de los empleados.
Búsqueda de mejoras dentro de la operación.	

Inicialmente se realizó una capacitación en LSS para introducir a La Unidad de Fraude en Bogotá en la metodología que se llevaría a cabo en este proyecto. Revisar Anexo 1, el cual es la presentación de LSS propuesto por el MSI con su certificación en Lean Six Sigma White Belt.

Persiguiendo las oportunidades identificadas en la matriz DAFO, se creó el programa Champions, cuyo objetivo era potenciar el conocimiento del mejor talento del área en búsqueda del aumento de los niveles de servicio a través de la estandarización de procesos para lograr llamadas más eficientes y eficaces. Esta metodología se llevó a cabo con 5 Trabajadores de La Empresa Bancaria. Las actividades desarrolladas dentro del programa se acomodaría a un periodo de seis meses, y tras finalizado, volvería a retomar con un nuevo equipo que aportara su unicidad y talento enfocado a la unidad en general. Observar Figura 2. Organigrama del proyecto Champions. De esta manera, cada seis meses habrían nuevos objetivos acoplados al desarrollo de habilidades que propongan una mejora continua en la operación actual.

En este primer periodo del año, se busco implementar la estandarización de procesos para reducir el tiempo por llamadas sin dejar de lado el aseguramiento de calidad solicitado por La Empresa Bancaria, la cual fue la primera respuesta para aumentar los niveles de servicio desde el área de productividad. En otras palabras, si se planea aumentar el TFS, se puede empezar por reducir el tiempo de las llamadas -AHT- sin afectar el nivel de calidad por llamada -QA-. Se utilizaron herramientas de LSS -TIMWOODS, 5S's y Kaizen- y un equipo pequeño de 5 Trabajadores que estaría a cargo de cada una de ellas. La Tabla 3 presenta la distribución de las propuestas en el equipo de trabajo.

Tabla 3. Resumen de actividades del proyecto Champions

Fuente: Elaboración propia

Grupos	Metodología o principio	Métrica que impacta	Objetivo
Trabajador 1	TIMWOODS	AHT y QA	Identificar desperdicios según lean en las llamadas de fraude y proponer mejoras.
Trabajador 2			
Trabajador 3	5S's	AHT	Promover la socialización y la retroalimentación de los procesos actuales.
Trabajador 4			
Trabajador 5	Kaizen	QA	Hacer seguimiento al desarrollo de los analistas en cuanto a su QA.

Organigrama del Proyecto Champions

Proyecto Q2 y Q3 - 2021

Tarea	Encargado	Estado	Inicio	Fin	Febrero				Marzo					Abril				Mayo					Junio				Julio					
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26		
1 El equipo directivo elige a un coordinador del proyecto de mejora continua.	Directivo	100%	1/2	7/2	■	■																										
2 El coordinador identifica áreas críticas de mejora de la operación.	Coordinador	100%	1/2	21/2	■	■	■																									
3 El coordinador llena la tabla de proyectos LSS.	Coordinador	100%	15/2	28/2			■	■																								
4 El coordinador socializa sus avances con el equipo directivo y hace ajustes.	Coordinador	100%	1/3	7/3				■																								
5 El coordinador hace la organización de las actividades que se van a realizar.	Coordinador	100%	1/3	21/3				■	■																							
6 El equipo directivo lanza una encuesta buscando a los Champions.	Directivo	100%	8/3	21/3					■	■																						
7 El coordinador se reúne con los Champions para asignar las actividades.	Coordinador	100%	15/3	28/3						■	■																					
8 El equipo directivo presenta a los involucrados en el proyecto.	Directivo	100%	22/3	4/4							■	■																				
Proyecto TIMWOODS																																
9 Champions T1 y T2 identifican desperdicios en el proceso de llamadas.	Champions	100%	5/4	25/4									■	■																		
10 Envían el consolidado de sus hallazgos al coordinador.	Champions	100%	26/4	2/5										■																		
11 El equipo directivo da su retroalimentación al coordinador.	Directivo	100%	26/4	2/5											■																	
12 Presentan sus propuestas en dos sesiones grupales.	Champions	100%	3/5	16/5													■	■														
13 El coordinador se reúne con los Champions y da la retroalimentación.	Coordinador	100%	10/5	16/5														■														
14 Champions T1 y T2 reciben las propuestas de La Unidad de Fraude.	Champions	100%	17/5	6/6															■	■												
15 Proponen un plan de acción de un mes para mejorar AHT y QA.	Champions	60%	24/5	20/6																■	■											
16 El equipo directivo da su retroalimentación.	Directivo	0%	14/6	20/6																												
17 Champions T1 y T2 hacen seguimiento a los 2 bottom performers.	Champions	0%	21/6	25/7																												
Proyecto 5S's																																
18 Champions T3 y T4 presentan cada dos semanas los procesos de fraude.	Champions	-																														
19 Reciben input de los analistas de fraude para estandarizar procesos.	Champions	-																														
20 El coordinador se reúne con los Champions y da la retroalimentación.	Coordinador	-																														
21 Champions T3 y T4 documentan sus hallazgos en estandarización de procesos	Champions	-																														
22 El equipo directivo da su retroalimentación.	Directivo	-																														
Proyecto Kaizen																																
23 Los supervisores llenan el formato de seguimiento de QA cada semana.	Directivo	55%	5/4	1/8																												
24 Champion T5 agenda coachings con 2 bottom y 2 top performers cada 2 semar	Champions	-																														
25 Champion T5 hace seguimiento del progreso de sus analistas.	Champions	-																														
26 El equipo directivo da su retroalimentación.	Directivo	-																														
27 Champion T5 documenta sus hallazgos en estandarización de procesos.	Champions	-																														
28 El coordinador realiza un seguimiento semanal lo presenta al equipo directivo.	Coordinador	55%	5/4	1/8																												
29 El equipo directivo da su retroalimentación.	Directivo	0%	19/7	1/8																												
30 El coordinador se reúne con los Champions y da la retroalimentación.	Coordinador	0%	26/7	1/8																												

Figura 2. Organigrama del proyecto Champions

Fuente: Elaboración propia

5. RESULTADOS

El primer resultado observado fue la conscientización general de LSS en La Unidad de Fraude en Bogotá, en la cual hubo un creciente interés en la certificación en Lean Six Sigma que hace parte del programa de desarrollo de empleados con los cinturones amarillo y verde. También, el desarrollo del proyecto Champions permitió que los trabajadores más talentosos, involucrados en el proyecto, se valieran de los principios de LSS para involucrarse activamente en el proceso de mejora para La Unidad de Fraude en Bogotá. Aunque tuvieron el reto de aprender las herramientas y recurrir a la participación de todos los trabajadores, lograron presentar propuestas bien recibidas y admiradas desde el área gerencial.

El primer equipo analizó y socializó el impacto de TIMWOODS en la operación. Luego se nutrió de la participación de todos los colaboradores para buscar optimizar los procesos actuales según sus áreas más débiles, como los sobreprocesos dentro del área y las esperas causadas por el retraso de un área crucial para la operación. El segundo equipo propuso lograr una estandarización de notas en casos puntuales para comunicar eficiente y eficazmente las alertas de scam, verificación adicional en oficina, y otros procesos recurrentes dentro de la Unidad de Fraude en Bogotá, con ayuda de las 5S's. El tercer equipo siguió la metodología Kaizen y logró facilitar el proceso de verificación y retroalimentación que perseguía mantener los estándares de calidad al hacer seguimiento y coaching de los resultados de calidad en los casos máximos y mínimos para buscar la homogeneidad en el desempeño de los trabajadores.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los esfuerzos para lograr aumentar la eficiencia sin comprometer la eficacia del trabajo realizado por la Unidad de Fraude en Bogotá han permitido convocar la gestión de los agentes y el equipo directivo para su realización. El equipo se ha concentrado en evaluar, proponer y verificar mejoras en diferentes ámbitos para simplificar los procesos internos a través de la estandarización y el seguimiento de calidad. No obstante, pese a estos esfuerzos, los cambios efectuados no se vieron reflejados en los niveles de servicio, puesto que estos fluctuaban independientemente de las capacitaciones y metodologías implementadas.

El aumento requerido sobre los niveles de servicio es un resultado del aumento gradual de fraude y la alta rotación de los agentes al teléfono. Por consiguiente, es necesario abrir más vacantes

del cargo de agente de fraude para compensar la tasa de llamadas para tener resultados óptimos en los niveles de servicio. Se espera que un aumento de 10 o más trabajadores en la Unidad de Fraude en Bogotá compense el desfaz actual en los niveles de servicio. Asimismo, mantener una cultura de la mejora continua que contribuya al crecimiento personal y profesional de los trabajadores para realizar efectivamente sus tareas y tener un alto nivel de motivación.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Laureani, A., Antony, J. and Douglas, A. (2010), "Lean six sigma in a call centre: a case study", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59 No. 8, pp. 757-768
- Parlance. (2017). Case Study: Can Lean Practices Transform Healthcare Call Management? Disponible en <https://www.parlancecorp.com/case-studies/case-study-can-lean-practices-transform-healthcare-call-management/>
- Scotiabank. (2020). 2020 Annual Report. Disponible en <https://www.scotiabank.com/ca/en/about/investors-shareholders/annual-reports.html>