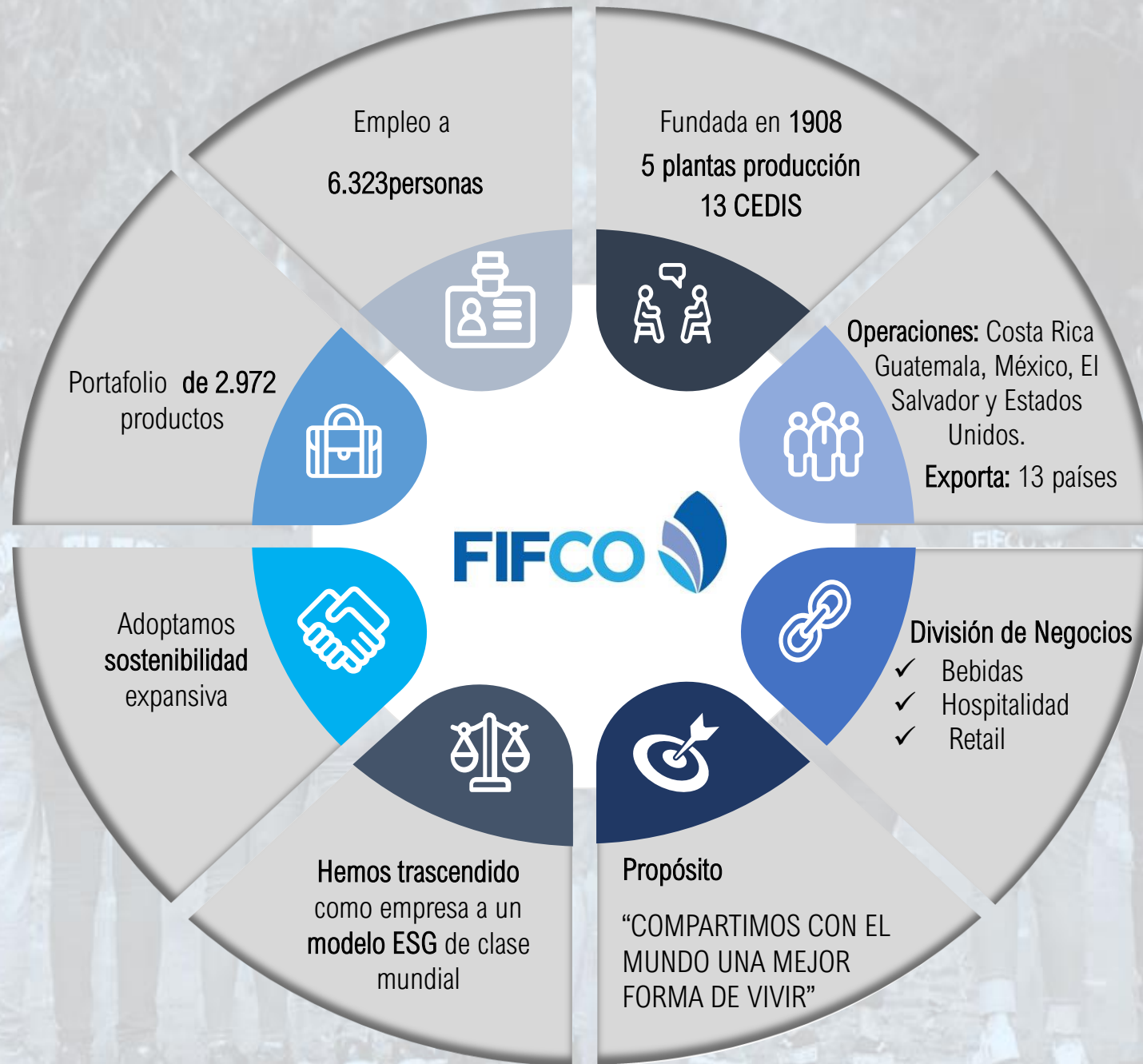


Implementación de la metodología Lean en Servicios

FIFCO

ASDRÚBAL RIVERA RAMIREZ
ALEXANDRA CUBILLO PEREIRA





¿Dónde estoy? ¿A dónde quiero llegar?



CICLO DMAIC



DEFINIR



MEDIR



ANALIZAR



MEJORAR



CONTROLAR

Situación Actual (expuesto por el sponsor del proyecto)



| Área | CRÉDITO Y COBRO | | | CYC PILOTO | |
|--------------|--|--|--|---|--|
| Fase/Etapa | DEFINIR | MEDIR | ANALIZAR | MEJORAR | CONTROLAR |
| Objetivo | 1-Entendimiento del área. 2-Identificación causa raíz de problemas. | 1-Relación y clasificación de procesos. 2-Medición de procesos | 1-Balance de cargas. 2-Benchmarking de los CSC. | <i>Diseño de propuesta de gestión basado en la metodología Lean Service</i> | <i>Implementación de un piloto</i> |
| Herramientas | 1-VOC-Encuesta-Isikawa. 2-Entrevistas. 3-Diagrama SIPOC. | 1-Gestión procesos (As Is). 2-Matrices E2E. | 1-OEE Efectividad total del equipo. 2-Limitantes de la productividad. 3-Benchmarking(VOC) 4-SMED | <ul style="list-style-type: none"> • Pareto. • Gantt. • Desarrollo de talento | <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama SIPOC. • Gantt. • Daily meeting. • Andon. |
| Productos | 1-Listado de procesos. 2-Detalle de actividades por procedimientos | 1-Matriz de relación de procesos. 2-Mediciones de procesos "As Is". | 1-Matriz procesos por estandarizar. 2-Lista oportunidades de mejora (RPA). 3-Análisis de balance de cargas | <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de gestión por procesos. • Matriz de habilidades y entrenamientos. | <ul style="list-style-type: none"> • Calendario de implementación. • Alternativas de solución. • Detalle de lecciones aprendidas. |



CICLO DMAIC



DEFINIR



MEDIR



ANALIZAR



MEJORAR



CONTROLAR

Comunicados a los Stakeholders(clientes)

- ✓ Objetivos del proyecto
- ✓ Apoyo con ciertas actividades como encuestas

Se asignó un **nombre y logo** al proyecto.
Esto genera sentido de pertenencia

Planificación y ejecución-sesiones

- ✓ Sponsors
- ✓ Equipo del proyecto
- ✓ Stakeholders
- ✓ Lideres de las áreas
- ✓ Champions

Área de evaluación: Crédito y Cobro

- Alcance:**
- ✓ Costa Rica
 - ✓ Guatemala
 - ✓ El Salvador

Crédito y cobro se divide para **atención del mercado** en:

- ✓ CR se subdivide en 3 segmentos
- ✓ GT-SV se subdivide en 4 segmentos



VOC: Voice Of Customer

La voz del cliente

- ✓ Pilar fundamental en servicio al cliente
- ✓ Conocemos experiencias y expectativas
- ✓ Escuchar, analizar y mejorar



CICLO DMAIC



DEFINIR



MEDIR



ANALIZAR



MEJORAR



CONTROLAR



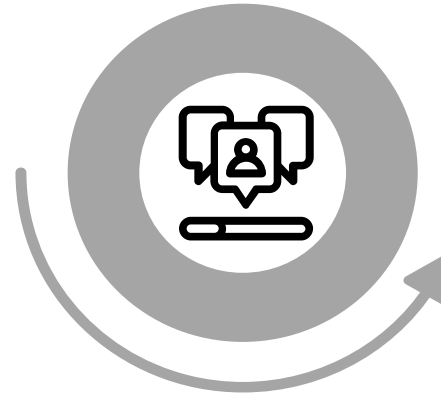
Público Meta

Población: 335



¿Cómo podemos llegar a ellos?

Encuesta / Apoyo de líderes / Sesión adicional



Situación actual

Asociar percepción del cliente con la situación explicada por el sponsor.



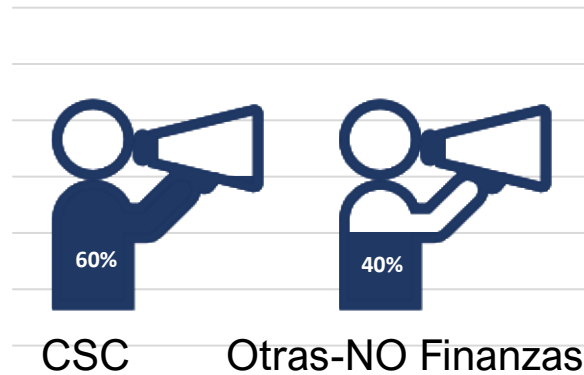
No Olvidar

Posterior al análisis dar feedback a los clientes:
-Inmediata(quick wins)
-Mediano-largo plazo
-Aclarar situación

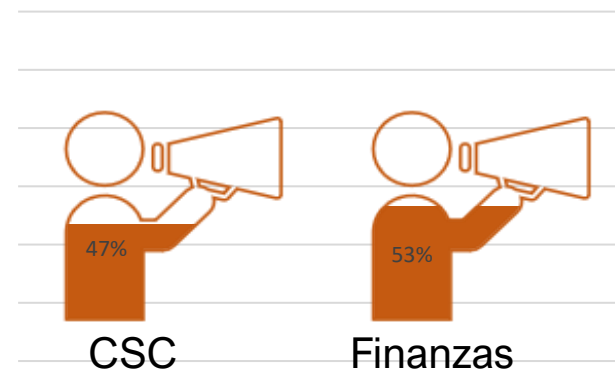
Benchmarking

Investigamos con otros CSC y Compañías de consumo masivo donde tenían ubicada (reportando) al equipo de Crédito y Cobro.

Consulta otras empresas



Opinión de clientes



42 Encuestadas / 17 Respondieron

- ✓ Finanzas: + cercanía con el negocio
- ✓ CSC: + integración de áreas y presencia en zona rural



CICLO DMAIC



DEFINIR



MEDIR



ANALIZAR



MEJORAR



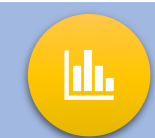
CONTROLAR



CICLO DMAIC



DEFINIR



MEDIR



ANALIZAR



MEJORAR



CONTROLAR

Enfoque para las mediciones



Crear la agenda para la toma de tiempos con cada dueño del proceso.



Las mediciones se pueden realizar de manera virtual o presencial.



Establecer tiempo asignado para la medición en el día (nosotros acompañamos al colaborador en su día a día).



NO se miden colaboradores- Se miden Procesos.



Si la sesión es virtual se debe compartir pantalla durante toda la medición.



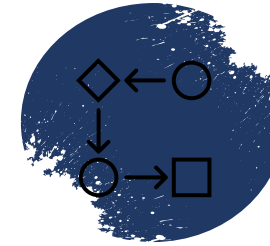
Sesión antes de cada medición



El dueño del proceso deberá indicar previo al inicio de la medición si realizará más de 1 tarea a la vez.

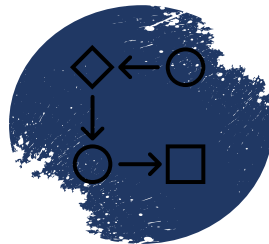


Validar según el proceso a evaluar sus procedimientos y actividades.



Solicitar al dueño del proceso que mencione cuando cambia de actividad.

Los NO durante la medición



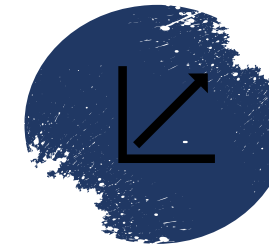
No explicar el proceso.



No detenerse a ver cuánto tiempo tarda entre cada actividad. El proceso debe fluir.



No hablar.



No intentar ejecutar el proceso más rápido o más lento de lo habitual.



CICLO DMAIC



DEFINIR



MEDIR



ANALIZAR



MEJORAR



CONTROLAR

Consolidar información de medición



CICLO DMAIC

Matriz de procesos (Identificar qué procesos eran realizados por cuál o cuáles colaboradores).



DEFINIR



MEDIR



ANALIZAR



MEJORAR



CONTROLAR

| Proceso | Colaborador 1 | Colaborador 2 | Colaborador 3 | Colaborador 4 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Aplicación de pago | X | | X | |

Matriz estandarización (identificar cuáles procesos se pueden estandarizar y cuál sería el proceso ideal, a través de sesión con líderes y dueños de los procesos)

| Proceso | Colaborador 1 | Colaborador 2 | Colaborador 3 | Colaborador 4 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Aplicación de pago | Estándar | Diferente | Estándar | Estándar |

Consolidado de las mediciones por proceso

Definir un tiempo estándar, nosotros teníamos un gran reto y era una gran variación en los tiempos por lo que lo compensamos usamos la medida estadística: Percentil 90.

Percentil 90: De la medición + alta se toma el 90% de ese tiempo (basado en que actualmente hay muchos procesos manuales).

Enlistar las oportunidades de mejora que se identificaron o que dieron visibilidad los dueños de los procesos.
 Clasificar las oportunidades de mejora (Quick wins-Mediano plazo-largo plazo).

| Hallazgos por prioridad | Quick Wins 17 | Mediano plazo 6 | Largo plazo 7 |
|-------------------------|--|---|---|
| Descripción | Acciones que generan resultados significativos en poco tiempo | Mejoras a Mediano plazo, requieren intervención de TI. | Mejoras a largo plazo, requieren intervención de TI. |
| Hallazgos | ✓ Generación de notas de crédito masivas en IAK vía Legacy. | ✓ Código de barras en facturas de GT | ✓ Desarrollo para generar recibo de dinero en SAP-GT. |
| Beneficios | <ul style="list-style-type: none"> Incremento en la productividad de actividades. Incremento en la analítica de los datos corporativos que apalanquen la estrategia. | <ul style="list-style-type: none"> Mayor capacidad tecnológica que soporte los procesos y beneficien a comercial. Generación y almacenamiento de data histórica . | |
| Tiempo estimado | -6 meses | Hasta 12 meses | +12 meses |



CICLO DMAIC



DEFINIR



MEDIR



ANALIZAR



MEJORAR



CONTROLAR

Resultados de mediciones efectuadas

| Área | FTE | % de ocupación |
|----------------------|-----|----------------|
| Segmento 1 CR | 8 | 85% |
| Segmento 2 CR | 7 | 108% |
| Segmento 3 CR | 2 | 90% |
| Segmento 1-2-3 GT-SV | 4 | 86% |
| Segmento 4 GT-SV | 2 | 52% |
| Total | 23 | |

Con base en las mediciones y cálculos realizados de tiempos operativos y disponibles logramos identificar que :

- ✓ Teníamos un desbalance de cargas.
- ✓ Que todas las plazas eran requeridas.
- ✓ Que era necesaria la estandarización por proceso y no por país.



CICLO DMAIC



DEFINIR



MEDIR



ANALIZAR



MEJORAR



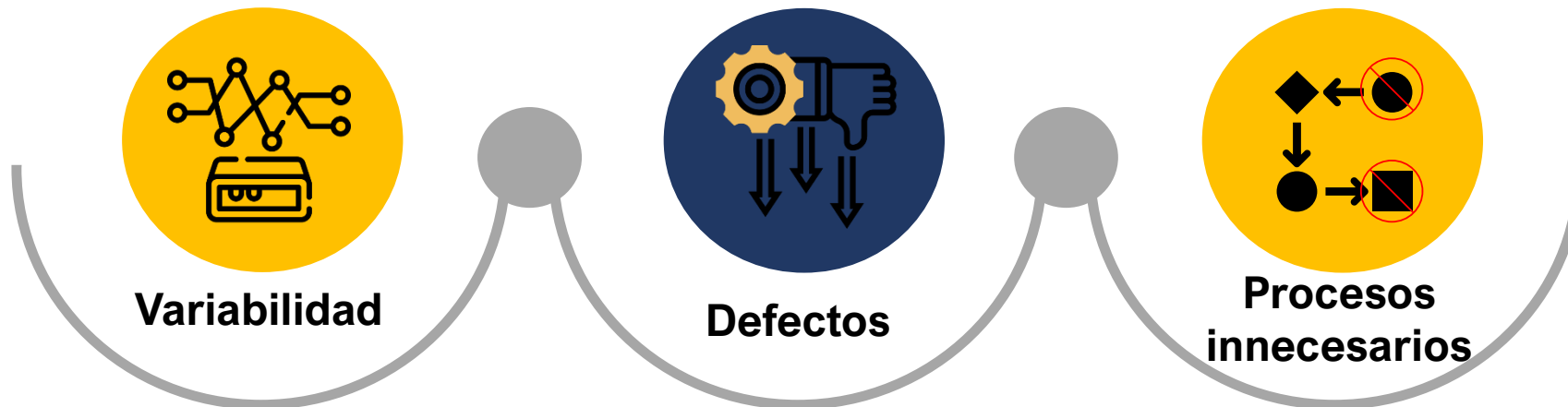
CONTROLAR

Limitantes de la Productividad

Existe variabilidad en el tiempo de cada procedimiento por falta de estandarización. Cada colaborador trabaja a su ritmo y modalidad.

La ausencia de estandarización (manuales de procedimientos) provoca que el colaborador incurra en errores, por trabajar “a su manera”.

Se identifican varios colaboradores que realizan una misma actividad a la vez, causando ineficiencias en las operaciones.



CICLO DMAIC



DEFINIR



MEDIR



ANALIZAR

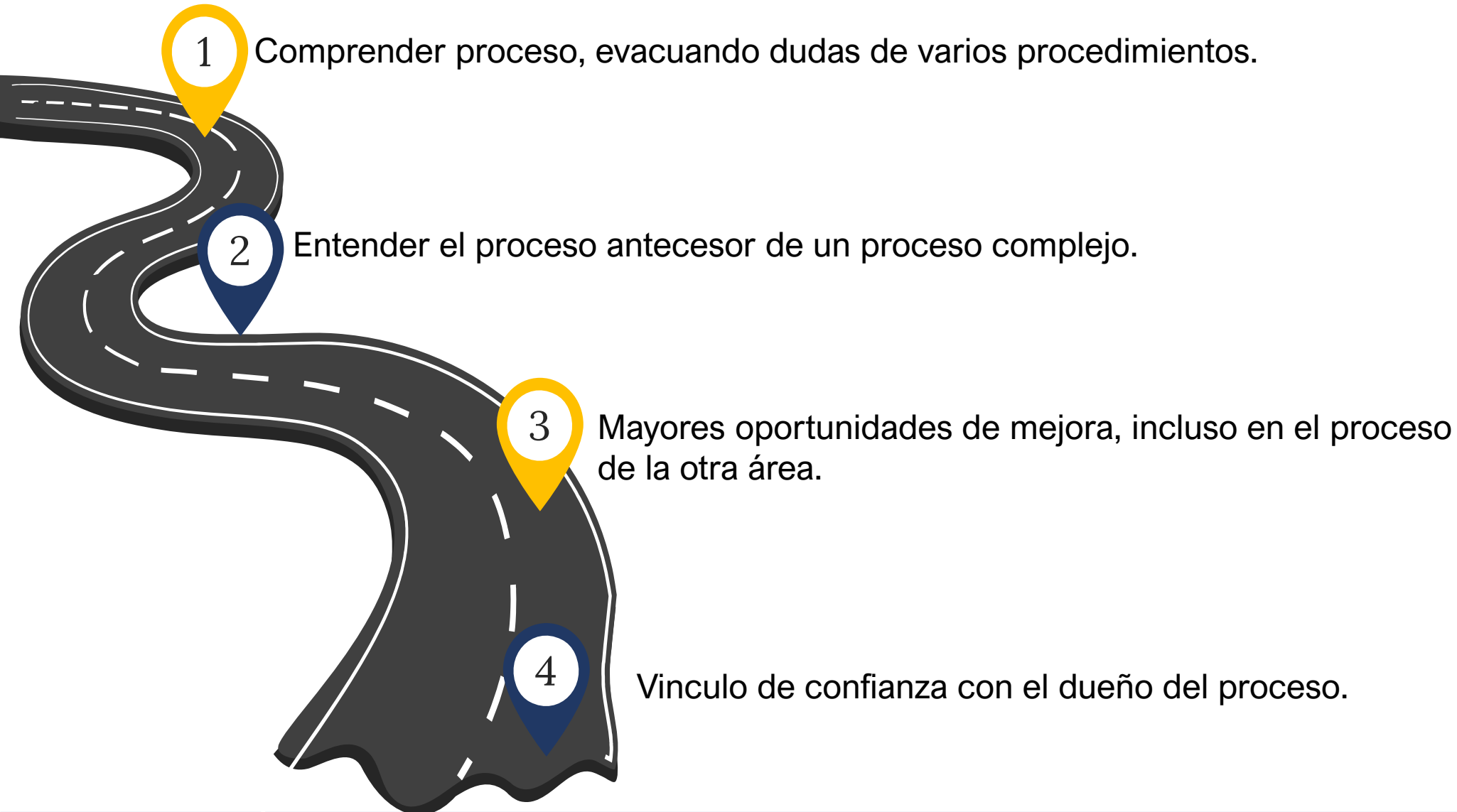


MEJORAR



CONTROLAR

Caminata Gemba



CICLO DMAIC



DEFINIR



MEDIR



ANALIZAR

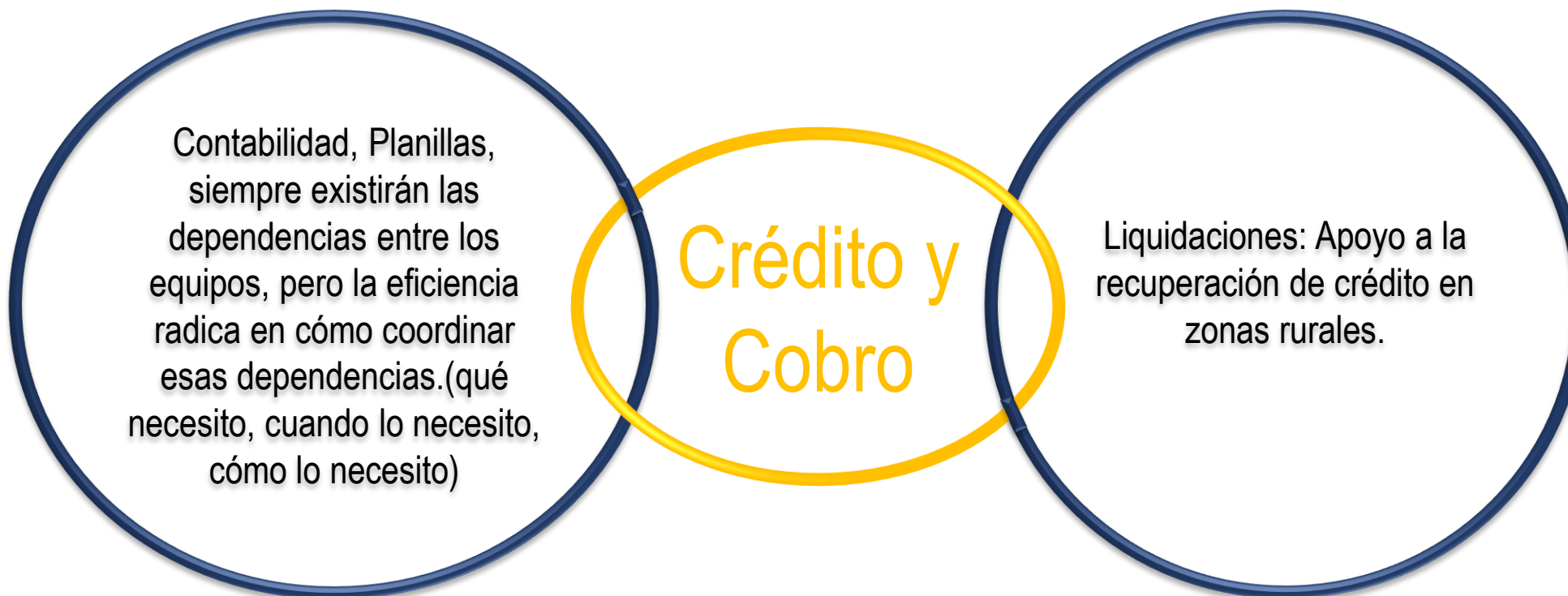


MEJORAR



CONTROLAR

Sinergias equipo crédito y cobro vrs otras áreas



CICLO DMAIC



DEFINIR



MEDIR



ANALIZAR



MEJORAR



CONTROLAR

Siguientes pasos: Fase de Mejora y Control - Por Desarrollar

- ✓ Los Quick wins y mejoras se están realizando en una segunda fase.
- ✓ Nueva estructura de equipo (considerando una organización por proceso y no por países).
- ✓ Definición de alcance y gobernanza del área.
- ✓ Se logró identificar procesos que pueden ser automatizados mediante RPA (se está implementando 5 bots durante el 2024 a partir de las lecciones aprendidas).
- ✓ Gamificación: Se fortalecerá la cultura de mejora continua con gamificación.



CICLO DMAIC



DEFINIR



MEDIR



ANALIZAR



MEJORAR



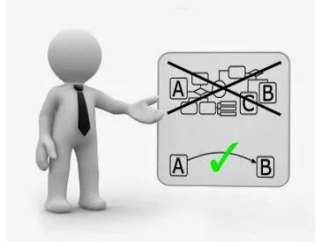
CONTROLAR



Lecciones aprendidas



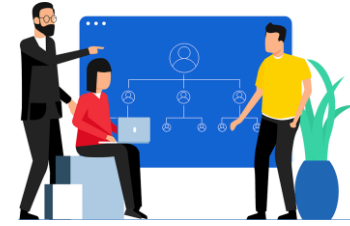
CICLO DMAIC



Entrevistar DUEÑO del proceso.



1 sola persona que conoce toda el área.



Identificar bien stakeholders Impacto-Rol-Comunicación.



Sesiones Avance.



DEFINIR



MEDIR



Cuestionar procesos.



Mapear vacaciones.



No casarse con una herramienta.



ANALIZAR



MEJORAR



CONTROLAR



¡MUCHAS GRACIAS!