Administración Gerencial 2011 Ingeniería en Sistemas de Información





Proyecto de Reingeniería: FILE S.R.L

Grupo N° 5

ABRAHAM, Leandro (30572)

BOTTA, Adrián (30271)

FRATTE, Daniel (29080)

Índice

[PRESENTACION DE LA EMPRESA 5](#_Toc296629024)

[Reseña Histórica 5](#_Toc296629025)

[Rubro y Actividades que desarrolla 5](#_Toc296629026)

[Ubicación geográfica 7](#_Toc296629027)

[ Casa Central Mendoza ubicada en Los Alamos 1326 , B° Arizu , Godoy Cruz, Mendoza, Argentina. 7](#_Toc296629028)

[ Depósito Central Mendoza ubicado en Roque Saenz Peña y Panamericana, Blanco Encalada, Luján de Cuyo, Mendoza, Argentina. 8](#_Toc296629029)

[ Oficina La Plata ubicada en Calle 49 N˚371 (entre 2 y 3) La Plata, Pcia. de Buenos Aires, Argentina 8](#_Toc296629030)

[Estructura (Organización Geográfica) 9](#_Toc296629031)

[MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA 9](#_Toc296629033)

[Misión 9](#_Toc296629034)

[Visión 9](#_Toc296629035)

[Política de la calidad 9](#_Toc296629036)

[Declaración de Valores 10](#_Toc296629037)

[Objetivos 10](#_Toc296629038)

[Estructura organizacional 11](#_Toc296629039)

[Función de cada área 11](#_Toc296629040)

[IDENTIFICACION DE PROCESOS 12](#_Toc296629041)

[Descripción de Procesos 12](#_Toc296629042)

[Guarda de documentos 12](#_Toc296629043)

[Consulta de Documentos 13](#_Toc296629044)

[Destrucción de la Documentación 13](#_Toc296629045)

[Digitalización de archivos 14](#_Toc296629046)

[Administración de archivos activos (Isla Digital) 14](#_Toc296629047)

[Contratación 15](#_Toc296629048)

[Facturación 15](#_Toc296629049)

[Quejas y Reclamos 15](#_Toc296629050)

[Alcance de Procesos 16](#_Toc296629051)

[Cuadro de Procesos 17](#_Toc296629052)

[Argumentos de Proacción 18](#_Toc296629053)

[Detección de Procesos Quebrantados, Importantes, Factibles. 19](#_Toc296629054)

[Procesos Quebrantados 19](#_Toc296629055)

[Quejas y Reclamos 19](#_Toc296629056)

[Guarda de Documentos 19](#_Toc296629057)

[Consulta de Documentos 19](#_Toc296629058)

[Destrucción de Documentos 19](#_Toc296629059)

[Digitalización 20](#_Toc296629060)

[Administración de Archivos Activos (Isla Digital) 20](#_Toc296629061)

[Facturación 20](#_Toc296629062)

[Contratación 20](#_Toc296629063)

[Conclusiones 20](#_Toc296629064)

[Procesos Importantes 21](#_Toc296629065)

[Guarda de Documentos 21](#_Toc296629066)

[Consulta de Documentos 21](#_Toc296629067)

[Destrucción de Documentos 21](#_Toc296629068)

[Digitalización 21](#_Toc296629069)

[Isla Digital 21](#_Toc296629070)

[Quejas y Reclamos 22](#_Toc296629071)

[Facturación 22](#_Toc296629072)

[Contratación 22](#_Toc296629073)

[Conclusiones 22](#_Toc296629074)

[Procesos Factibles 23](#_Toc296629075)

[Quejas y Reclamos 23](#_Toc296629076)

[Guarda de Documentos 23](#_Toc296629077)

[Consulta de Documentos 23](#_Toc296629078)

[Destrucción de Documentos 23](#_Toc296629079)

[Digitalización 24](#_Toc296629080)

[Administración de Archivos Activos (Isla Digital) 24](#_Toc296629081)

[Facturación 24](#_Toc296629082)

[Contratación 24](#_Toc296629083)

[Conclusiones 24](#_Toc296629084)

[Evaluación general y Selección del Proceso a Rediseñar 25](#_Toc296629085)

[Evaluación Económica del Proceso Original Seleccionado 25](#_Toc296629086)

[Equipo de Reingeniería 26](#_Toc296629087)

[Sesiones de Reingeniería 27](#_Toc296629088)

[Nuevo Proceso: “Gestión de Documentos” 29](#_Toc296629089)

[Definición del proceso 29](#_Toc296629090)

[Los cambios son radicales 31](#_Toc296629091)

[Cumplimentan la visión 32](#_Toc296629092)

[Índices de Desempeño 32](#_Toc296629093)

[Evaluación Económica del Nuevo Proceso 33](#_Toc296629094)

[Nueva Estructura Organizativa 34](#_Toc296629095)

[Proyecto 35](#_Toc296629096)

[Duración Estimada 35](#_Toc296629097)

[Prueba Piloto 37](#_Toc296629098)

[Capacitación para los usuarios 37](#_Toc296629099)

[Puesta en marcha y Seguimiento 38](#_Toc296629100)

# PRESENTACION DE LA EMPRESA

File S.R.L es una empresa de servicios especializada en la administración de archivos documentales de terceros. Los servicios más importantes que se brindan a los clientes son los de: Guarda y Custodia, Digitalización y Administración de Archivos Activos.

Es una empresa flexible, con una gran capacidad de adaptación a las necesidades de sus clientes, que le permite ofrecer la mejor relación precio/servicio.

File SRL abarca toda la gama de servicios relacionada con los archivos, brindando una solución particular a cada uno de sus clientes.

## Reseña Histórica

El inicio de actividades data de Abril de 1997, constituyéndonos así en la primera empresa de este tipo en Mendoza. En la actualidad contamos con una amplia cartera de clientes, entre los que se encuentran empresas de primer nivel de los rubros petrolero, bancos, metalúrgicas, compañías de seguro, etc.; que garantizan la calidad de nuestros servicios.

En sus inicios el manejo de datos se realizaba en Excel y Access, pero actualmente poseen un sistema de información personalizado que permite consultas por Internet.

## Rubro y Actividades que desarrolla

File SRL se especializa en el manejo integral de archivos documentales de terceros. Para ello la empresa realiza 3 actividades principales:

* Guarda de documentos: Consiste en el almacenamiento físico de documentos de un cliente en los depósitos de FILE:
  + Guarda y custodia de archivos: Ubicación de las cajas en el espacio físico asignado en las instalaciones y acondicionado para la óptima conservación de la documentación.
  + Relevamiento y diagnóstico: Definición de los criterios de ordenamiento, campos de búsqueda, perfiles de consulta y períodos legales de conservación.
  + Referenciación y llenado de cajas: Guarda de la documentación en las cajas y registro manual del contenido de acuerdo a los criterios acordados.
  + Consulta de cajas: De acuerdo a sus necesidades el cliente puede solicitar el envío de la documentación a sus oficinas o a algún lugar alternativo.
  + Consulta en File: Los clientes disponen de oficinas para la consulta de documentación en planta de File, disponiendo de escáner, fotocopiadora y fax para el caso de ser necesario.
  + Administración por legajo o expediente: En este servicio se trabaja a “caja abierta” y el cliente puede consultar por algún documento en particular y solicitar su envío en forma física, vía email o fax.
  + Guarda y administración de insumos: Se trata de la administración de insumos tales como impresos, folletos, formularios, papel sin uso, etc. con criterios logísticos acordados con el cliente.
  + Archivos "llave en mano": A criterio del cliente se organiza el archivo en sus propias instalaciones y se capacita a su personal para la administración del mismo.
  + Archivista por hora: Para un ordenamiento puntual de documentación o contener picos de trabajo se envía un especialista a las instalaciones del cliente.
  + Expurgo de documentación: Con el acuerdo del cliente se procede a la destrucción del archivo que haya cumplido su período de vida útil.
  + Servicios por Internet: Cada cliente que lo requiere tiene su usuario y clave personal que le permiten autenticarse en nuestro sitio Web y acceder a los servicios on-line de:
    1. Consulta de la base de datos de sus archivos
    2. Solicitar el envío de cajas para consulta a sus oficinas

También puede acceder al envío de mail a File para:

1. Solicitar devolución de consulta (caja o expediente)
2. Solicitar cajas vacías
3. Solicitar retiro de documentación nueva

* Digitalización de archivos: Consiste en transformar un documento físico en una imagen digital, pudiendo acceder al mismo desde múltiples ubicaciones sin la necesidad de acudir al documento físico.

File S.R.L. ofrece soluciones digitales de más alta calidad, posibilitando a sus clientes acceder de manera inmediata y confiable a su información para transportarla, compartirla y almacenarla eficientemente, reduciendo los tiempos de búsqueda y los costos de almacenamiento, optimizando así sus procesos:

* + Captura de documentos: Este proceso consiste en transformar un documento físico en un documento digital mediante la aplicación de diversas tecnologías de escaneo, permitiendo que dicho documento pueda ser almacenado directamente en un soporte magnético, o bien enviado por correo electrónico.
  + Impresiones, Escaneos y Ploteos de Planos: Este servicio consiste en la impresión de un archivo digital (formato CAD), o un archivo raster (plano escaneado), en papel de cualquier tamaño y tipo.
* Administración de archivos activos: Este servicio se desarrolla en las instalaciones del cliente y consta del diseño, implementación y gestión de todos o algunos de los circuitos documentales de la empresa y contempla tanto los archivos físicos (papel) como los electrónicos, con provisión de software para ordenamientos y búsquedas y de hardware para escaneo de imágenes, ploteo, fotocopiado, etc.

Ejemplo de esto son los “Archivos Técnicos” de empresas tales como petroleras, de la construcción, metalúrgicas, etc. que requieren de procedimientos específicos de gestión de la documentación de obras y de mantenimiento, atendiendo a asegurar siempre la disponibilidad de las últimas revisiones de planos, listas de materiales, etc.

## Ubicación geográfica

File SRL se encuentra distribuida en varias sucursales en las provincias de Mendoza y Buenos Aires.

### Casa Central Mendoza ubicada en Los Alamos 1326 , B° Arizu , Godoy Cruz, Mendoza, Argentina.



### Depósito Central Mendoza ubicado en Roque Saenz Peña y Panamericana, Blanco Encalada, Luján de Cuyo, Mendoza, Argentina.



### Oficina La Plata ubicada en Calle 49 N˚371 (entre 2 y 3) La Plata, Pcia. de Buenos Aires, Argentina



Cantidad de Empleados: 60 empleados entre las 3 sucursales

## Estructura (Organización Geográfica)

# 

# MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

## Misión

File SRL tiene como misión brindar servicios a las empresas, generando soluciones innovadoras que superen sus expectativas. Crear un ambiente de trabajo que permita el desarrollo personal de nuestros empleados y el crecimiento como grupo humano sinérgico.

## Visión

Diferenciarse nacional e internacionalmente por la excelente calidad de sus servicios y por la vocación de toda la empresa de trabajar para satisfacer plenamente a sus clientes, sus empleados y accionistas.

## Política de la calidad

La empresa quiere presentar el compromiso de proveer a los clientes servicios que respondan y superen sus expectativas.

Para lo cual se compromete a:

* Realizar las acciones necesarias para asegurar la mejora continua de la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.
* Optimizar los negocios actuales y desarrollar nuevos negocios que aseguren la sustentabilidad de la empresa.
* Trabajar con prácticas de negocio éticas, social y ambientalmente responsables, respetando la declaración de valores.
* Colaborar en la creación de un clima organizacional de respeto, cooperación y honestidad que permita desarrollar un grupo humano sinérgico.
* Aportar creatividad tanto para la mejora de los procesos como para los diferentes ambientes de trabajo

## Declaración de Valores

**1.** **Compromiso, equidad y respeto**: valoramos la individualidad y la dignidad de las personas dando igualdad de oportunidades y un trato cortés, cálido e idóneo.

**2. Honestidad**: Actuamos con integridad, veracidad y transparencia a través de nuestras actitudes ya sea con el cliente interno o externo.

**3. Innovación**: tenemos una actitud proactiva ante la introducción de nuevas tecnologías y poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.

**4.** **Excelencia y profesionalismo**: estamos comprometidos con los resultados y con la mejora y actualización continua de nuestros procesos de trabajo en búsqueda de la satisfacción y calidad del servicio al cliente, orientado al logro de resultados eficientes y eficaces.

**5.** **Confiabilidad**: trabajamos para brindar servicios de calidad, ganando así la credibilidad de nuestros clientes y colaboradores.

**6.** **Confidencialidad e Integridad**: Asumimos una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable, brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos.

## Objetivos

Los objetivos generales de esta organización son los siguientes:

* Lograr rentabilidad a partir de los servicios que ofrece
* Brindar un servicio de calidad a sus clientes, basado en la confiabilidad y seguridad del sistema de manejo de archivos
* Mejorar los procesos que realiza para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos
* Extender los servicios a otras provincias

## Estructura organizacional

La empresa ha adoptado un tipo de departamentalización por funciones, dando como resultado las áreas que se pueden apreciar en el esquema.



## Función de cada área

1. **Gerente General:** Toma decisiones estratégicas para fijar el rumbo de la empresa, satisfacer las necesidades y objetivos a corto y largo plazo. Además, es responsable de la dirección de la misma.
2. **Área de Administración:** Se encarga de la atención al público, administración de clientes, cobro de servicios (a los clientes).
3. **Área de Contabilidad:** Se dedica a liquidar sueldos, mantener los libros contables. Por otro lado, administra los fondos de la empresa, toma decisiones y formula planes para la aplicación del capital, obtención de recursos, actividades de crédito y cobranza, y administración de la cartera de inversiones.
4. **Área de Operación:** Es la encargada de realizar los servicios básicos que ofrece la empresa:

* Guarda de Archivos: Personal que trabaja en el depósito con las cajas de información
* Digitalización: Personal dedicado a digitalizar papeles
* Distribución: Personal dedicado a enviar a los clientes los archivos pedidos

1. **Área de Recursos Humanos:** Esta área tiene como funciones el seguimiento del personal, contrataciones, despidos, selección, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, servicios y prestaciones, relaciones laborales, higiene y seguridad industrial.
2. **Área de Marketing:** Es el área encargada de la publicidad, investigación del mercado, decisión sobre el servicio y precio, promociones.
3. **Área de Sistemas:** Se ocupa de la administración, mantenimiento, operación y soporte de los equipos y sistemas informáticos de la empresa.

# IDENTIFICACION DE PROCESOS

## Descripción de Procesos

### Guarda de documentos

Todo comienza cuando un cliente solicita a FILE que guarde físicamente sus archivos.

Si es un cliente nuevo, se lo registra en el sistema. Para ello, un administrativo le solicita sus datos personales (Nombre de la empresa, CUIT, Teléfono, Fax, Domicilio, CP, Departamento, Provincia) y un contacto dentro de la empresa (que es quien contrata el servicio).

FILE envía a la empresa un clasificador, un empleado de FILE que se encarga de movilizarse a la empresa del cliente para trasladar la información.

El cliente puede optar aquí por:

* Servicio de Ingreso Directo: Se clasifica la documentación y se llenan las cajas en el momento. Se llena el “formulario de Ingreso Directo” y las cajas se llevan a FILE para guardarlas.
* Servicio de Reserva de Contenedor: El clasificador deja la cantidad de cajas que requiera la empresa para que ésta las llene según su necesidad. Para esto se debe llenar el “formulario de reserva de contenedores”. Cada vez que se llena una caja, la empresa avisa a FILE para que un clasificador la retire y, a partir de ahí, se procede de la misma manera que un servicio de de Ingreso Directo.

Posteriormente, se llena el “formulario de ingreso de documentación a FILE”, en el cual se especifica el detalle de las cajas, la fecha de ingreso, la fecha de caducidad de la información de la caja (si existiese) y el número de precinto. Se precintan las cajas. El precinto es una secuencia alfanumérica compuesta por 2 letras y 10 números, representada por un código de barras. Tanto el cliente como el clasificador firman este formulario. Seguido de esto, las cajas con la documentación del cliente son transportadas a FILE.

La información se almacenará en cajas de único tamaño. Una caja se llena cuando no entran más documentos en ella. Un cliente puede contratar tantas cajas como desee.

El cliente puede permitir el acceso a la información de cada caja a toda la empresa, o bien limitar el acceso por sectores dentro de la empresa. Los sectores con este permiso, se llaman autorizados.

El cliente puede, en cualquier momento durante el cual se prestan los servicios, designar/modificar/quitar sectores autorizados para retirar documentación; de esto, se lleva un historial.

Un vez en FILE, se define la ubicación de cada caja (MNCLP) y se anota esa ubicación en el “formulario de ingreso de documentación a FILE” junto con el número de precinto y la sucursal de FILE donde se guardará la caja.

Cada formulario se emite por triplicado, de los cuales, el original se queda en administración, el duplicado se lo queda el cliente, y el triplicado queda en contabilidad, donde se adjunta con el duplicado de la factura correspondiente.

Una vez que el original de este formulario se lleva a administración, se carga su contenido en la base de datos del sistema, para luego archivarse en su carpeta correspondiente.

Administración tiene una carpeta por cada cliente, dentro de la cual se almacenan todos los formularios correspondientes a las transacciones con el cliente.

### Consulta de Documentos

El cliente puede solicitar documentos, este proceso se llama “consulta de documentos”. Esto puede realizarse en persona (acudiendo a las oficinas de FILE), por teléfono o por Internet. Para poder utilizar el servicio de Internet, es imprescindible que el cliente posea un nombre de usuario y una contraseña, que se le brinda en administración cuando éste lo solicite.

En el caso de las consultas a distancia se debe especificar si el pedido es o no urgente. En cualquier caso, se debe especificar si se solicita una copia o el documento propiamente dicho.

Una vez que FILE es notificado, se procede a extraer la caja solicitada por el cliente. Se registra en el sistema que dicha caja egresa de FILE, junto con el nº de precinto que posee en ese momento.

Aquí, un empleado de FILE, llena el “formulario de consulta”. Este formulario tiene una particularidad: puede ser llenado como “egreso de documentación” (éste sería el caso), o como “reingreso” (cuando vuelve la caja a FILE). En este formulario se coloca el MNCLP, el nº de precinto de la caja y, de ser necesario, un comentario. Tanto el empleado como quien recibe la caja o documento firman el formulario. Se rompe el precinto y se extrae la documentación requerida.

Una vez que el cliente desea devolver lo que extrajo, se llena el “formulario de consulta” como “reingreso”, especificando lo mismo que anteriormente. Aquí, el comentario en el formulario se utiliza por si el cliente se queda con parte de la documentación. Se precinta nuevamente la caja y se registra el reingreso en el sistema (fecha, MNCLP, nº precinto nuevo, comentario).

### Destrucción de la Documentación

Una vez que se cumple la fecha de caducidad de la documentación de un cliente, el sistema notifica a FILE, quien se comunica con el cliente para notificarle. El cliente aquí puede determinar una fecha nueva de caducidad o decidir destruir la documentación.

En caso de querer destruir la documentación, debe acercarse a FILE para firmar una nota en el cual indica explícitamente la destrucción de la información (esto se registra en el sistema).

### Digitalización de archivos

File S.R.L. ofrece soluciones digitales de más alta calidad, posibilitando a sus clientes acceder de manera inmediata y confiable a su información para transportarla, compartirla y almacenarla eficientemente, reduciendo los tiempos de búsqueda y los costos de almacenamiento, optimizando así sus procesos:

Este proceso consiste en transformar un documento físico en un documento digital mediante la aplicación de diversas tecnologías de escaneo, permitiendo que dicho documento pueda ser almacenado directamente en un soporte magnético, o bien enviado por correo electrónico. También en este proceso se permite escanear planos generando archivos raster, en maquinaria industrial para cualquier tamaño y tipo de documentos.

Además como parte de este servicio, estos archivos digitales pueden ser posteriormente impresos o ploteados en caso de planos.

Cuando se lleva a cabo este proceso se llena un formulario de digitalización, en el que se específica los documentos dejados en manos de FILE y de los mismos que parte se va a digitalizar. Además se indica en que soporte se entregará los archivos digitales una vez finalizado el proceso.

### Administración de archivos activos (Isla Digital)

Este servicio se desarrolla en las instalaciones del cliente y consta del diseño, implementación y gestión de todos o algunos de los circuitos documentales de la empresa y contempla tanto los archivos físicos (papel) como los electrónicos, con provisión de software para ordenamientos y búsquedas, y de hardware para escaneo de imágenes, ploteo, fotocopiado, etc.

Ejemplo de esto son los “Archivos Técnicos” de empresas tales como petroleras, de la construcción, metalúrgicas, etc. que requieren de procedimientos específicos de gestión de la documentación de obras y de mantenimiento, atendiendo a asegurar siempre la disponibilidad de las últimas revisiones de planos, listas de materiales, etc.

El servicio de isla digital consiste en enviar personal de FILE a una empresa cliente, para que realice el trabajo de guarda. Es decir, este empleado trabajará en la empresa catalogando, guardando, y administrando los documentos de la empresa.

Este servicio lo utilizan principalmente empresas como YPF o Ecogas, que tienen gran cantidad de información, como planos y diagramas, y constantemente la están consultando o anexando archivos nuevos. Así, les resulta más cómodo (y rentable) tener a una persona dentro de su empresa dedicada exclusivamente a la administración de los archivos.

### Contratación

Cuando el cliente contrata el servicio, se llena un formulario de contratación que será llevado al área de Administración y serán evaluados los siguientes ítems:

* Necesidades de Consultas urgentes y normales
* Valor de cada caja
* Fletes

Estos valores se determinan en el momento según una estimación del posible crecimiento del cliente y cómo éste beneficiaría potencialmente a FILE al guardar sus archivos.

Se le presenta un presupuesto al Cliente. Si éste lo acepta se contrata el servicio y se archiva el formulario original. Si no, se hace una re evaluación, siguiendo sugerencias del cliente y atendiendo sus quejas y necesidades, y esto continua hasta alcanzar un acuerdo.

### Facturación

El sistema tiene registrado la cantidad y tipo de consultas, la cantidad de fletes, y cantidad de cajas almacenadas por cliente, y a fin de mes se le envía la factura correspondiente según los precios pactados previamente.

Al final de cada mes un encargado de facturación consulta el sistema de guarda de documentos y emite la factura correspondiente, que se envía al cliente.

### Quejas y Reclamos

El contacto con la clientela ayuda a identificar nuevos productos y servicios, facilita su opinión sobre la calidad de los servicios ofrecidos y brinda ideas sobre formas de hacer y ofrecer nuevos paquetes. Cuando un cliente llega con alguna queja, esta se registra en un “formulario de quejas” el cual luego es almacenado con número de expediente, en un archivero. Luego un representante del departamento de Administración atiende esa solicitud, registrando un “informe de solución” correspondiente a la misma. Este informe pasa a gerencia para su aprobación y luego vuelve al departamento correspondiente para implementarse la misma. Este proceso se realiza periódicamente (por lo general cada 2 semanas).

## Alcance de Procesos

A continuación se describe ilustrativamente todas las áreas que “alcanzan” los procesos de la empresa cuando son puestos en marcha.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Proceso / Área | Cliente | Gerencia | Administración | Contabilidad y Cobranzas | Operaciones | RR.HH |
| Guarda de Documentos | X |  | X | X | X |  |
| Consulta de documentos | X |  | X |  | X |  |
| Destrucción de documentos | X |  | X | X | X |  |
| Digitalización | X |  | X |  | X |  |
| Administración de archivos activos | X | X | X | X |  | X |
| Quejas y Reclamos | X | X | X |  | X |  |
| Facturación | X |  |  | X |  |  |
| Contratación | X | X | X | X |  |  |

## Cuadro de Procesos

El siguiente es el esquema general de la interacción entre los procesos de la empresa y el mercado.



## Argumentos de Proacción

* **Presentamos ineficiencia en la comunicación con el cliente.** La carencia de un método simple y eficiente para lograr buena comunicación, sinergia y retroalimentación entre lo que el cliente desea y lo que la empresa ofrece, está haciéndonos perder territorio en el mercado. ***Del total de quejas (100 anuales aproximadamente), el 65% de ellas resultan mal atendidas o ignoradas.*** Contamos con la capacidad suficiente para cambiar y esto y tener en cuenta las quejas, solicitudes, recomendaciones, y todo aquel comentario que nuestro cliente quiera hacernos llegar de nuestro servicio. Particularmente en la guarda y consulta suelen ser los casos más propensos a errores, demoras o situaciones anormales, las cuales llevan a los clientes a iniciar el proceso de queja, mediante la emisión del formulario correspondiente. Darle un seguimiento tan pobre a esta información tan útil, la cual proviene del participante del mercado más importante (cliente), nos hará sin lugar a dudas quedar en el tiempo respecto de otros servicios competidores.
* **Estamos teniendo demoras y tiempos muertos.** La presencia de fragmentación entre diferentes áreas o sectores de la empresa está produciéndonos pérdidas de tiempo a la hora de llevar a cabo las tareas clave de los procesos que realizamos. ***Aproximadamente el 30% del tiempo en cada proceso se pierde en tiempos muertos, consultas o pases laterales, demoras, o tareas innecesarias.*** Dado que continuamos expandiéndonos a lo largo del país, y somos pioneros en este tipo de servicio, sería ideal mejorar nuestro proceso interno para brindar la mejor calidad posible de servicio
* **Algunas tareas son demasiado complejas.** Es posible ver en algunas actividades que realizamos en la empresa, muchas tareas que son complejas, en especial en aquellas actividades que se relacionan directamente con el cliente. Esto lleva a la confusión del cliente, produciendo así un alejamiento y hasta la perdida de los mismos al no sentirse cómodos con nuestro servicio. ***Más del 50% del tiempo que el cliente se encuentra interactuando con FILE, lo destina a completar formularios.*** Como un ejemplo real tenemos las tareas de guarda de documentos que involucran gran cantidad de formularios y muchas condiciones asociadas a los mismos, para distintos tipos de contrataciones. Para lograr mantener nuestra clientela debemos facilitarle el trabajo lo más posible, así también como hacia adentro de nuestra organización, ya que la necesidad de realizar tareas tan complejas puede llevar a errores y problemas.

## Detección de Procesos Quebrantados, Importantes, Factibles.

## Procesos Quebrantados

Son aquellos que sobresale a la vista su necesidad de reingeniería debido a alguna falla o inconsistencia de seriedad. Se han podido identificar los siguientes procesos con sus respectivos síntomas y enfermedades:

Quejas y Reclamos

Claramente se ve la problemática de demora e inconsistencias en el trabajo a realizarse en este proceso vital para el cliente.

**Síntoma:** Complejidad, excepciones y casos especiales.

**Enfermedad:** Acumulación a una base sencilla

Algo que es tan importante para el cliente y en consecuencia para nosotros y que debiera ser relativamente sencillo y eficiente, es complejizado en exceso.

**Síntoma:** Extenso intercambio de información, redundancia

**Enfermedad:** Fragmentación arbitraria de un proceso natural

Esta información tan importante y complejizada como se menciona más arriba, toma lugar en varias partes sin necesidad alguna, repitiendo información y agregando tiempos, costos y demoras que podrían evitarse.

### Guarda de Documentos

**Síntoma:** Complejidad, excepciones y casos especiales.

**Enfermedad:** Acumulación a una base sencilla

### Consulta de Documentos

**Síntoma:** Extenso intercambio de información, redundancia.

**Enfermedad:** Fragmentación arbitraria de un proceso natural.

### Destrucción de Documentos

**Síntoma:** Comunicación ineficiente para solicitar permisos.

**Enfermedad:** Carencia de un método ágil y legalmente válido para autorizar.

### Digitalización

No se detecta quebrantamiento alguno. A la fecha tiene una eficiencia aceptable.

### Administración de Archivos Activos (Isla Digital)

**Síntoma:** Falta de Control y repetición del trabajo

**Enfermedad:** Descentralización de operaciones

### Facturación

**Síntoma:** Extenso intercambio de información, redundancia.

**Enfermedad:** Fragmentación arbitraria de un proceso natural.

### Contratación

**Síntoma:** Complejidad, excepciones y casos especiales.

**Enfermedad:** Acumulación a una base sencilla

### Conclusiones

|  |  |
| --- | --- |
| Proceso | % Quebrantamiento |
| Guarda de Documentos | 12,5 |
| Consulta de Documentos | 12,5 |
| Destrucción de Documentos | 12,5 |
| Digitalización | 0 |
| Isla Digital | 12,5 |
| Quejas y Reclamos | 25 |
| Facturación | 12,5 |
| Contratación | 12,5 |

## Procesos Importantes

### Guarda de Documentos

La importancia de este proceso es crucial. Es el corazón de todo el circuito de procesos que se realizan en la empresa. De él dependen de todos los demás y su desenvolvimiento debe llevarse a cabo con la mayor precisión y eficiencia.

**Importancia: 25**

### Consulta de Documentos

Este proceso tiene una importancia media ya que es el segundo servicio más utilizado y de mayor interés por y para los clientes.

**Importancia: 20**

### Destrucción de Documentos

La importancia de este proceso no es tan marcada si bien forma parte de la gestión de documentación, ya que es algo que no se realiza con tanta frecuencia respecto de los otros procesos.

**Importancia: 15**

### Digitalización

Es uno de los procesos más utilizados y su importancia es relevante desde un punto de vista estratégico (ya que no hay muchas empresas que brinden el servicio de digitalización junto con la gestión física de documentos).

**Importancia: 10**

### Isla Digital

Es trascendental la importancia de este proceso para empresas u organizaciones de gran envergadura. Representa una de las ganancias más prominentes y el servicio cuenta con la gestión de documentación en las instalaciones del cliente.

**Importancia: 10**

### Quejas y Reclamos

La comunicación entre el cliente y la empresa es vital para mejorar el servicio, por lo que la importancia de este proceso es tenida en cuenta aunque no sobrevalorada.

**Importancia: 5**

### Facturación

El proceso de cobranzas y facturación es importante, dado que con éste finaliza todo el circuito desde contratación de servicio hasta que se abona el mismo. No se puede pasar por alto el mismo.

**Importancia: 5**

### Contratación

Es el proceso inicial de todo el servicio brindado por lo cual es de suma importancia recibir el inicio de nuestra actividad con un proceso entendible y realizable. Su importancia resalta el hecho de que es el puntapié inicial para con el cliente.

**Importancia: 10**

### Conclusiones

|  |  |
| --- | --- |
| Proceso | Importancia |
| Guarda de Documentos | 30 |
| Consulta de Documentos | 25 |
| Destrucción de Documentos | 5 |
| Digitalización | 10 |
| Isla Digital | 10 |
| Quejas y Reclamos | 5 |
| Facturación | 5 |
| Contratación | 10 |

## Procesos Factibles

Es necesario realizar un análisis del nivel de factibilidad para hacer reingeniería en cada uno de los procesos para poder hacer un ordenamiento en base a esos valores. La valoración se realizará teniendo en cuenta cómo afectaría al resto de los procesos, y al resto de la organización, así también como la cantidad de dinero y recursos necesarios para realizar la misma.

### Quejas y Reclamos

Este proceso no está muy acoplado con el resto de los procesos, por lo que desde ese punto de vista es posible una reingeniería sin realizar un impacto muy grande sobre el resto de los procesos y partes de la empresa.

Económicamente no es muy complejo pensar en mejoras radicales en el proceso ya que a simple vista no parece necesitarse mucho recurso monetario.

### Guarda de Documentos

La guarda de documentos es una de las principales actividades de esta organización y hay muchas áreas y trabajos que dependen de ella por lo que no sería muy sencillo realizar cambios espectaculares sin afectar a gran a cantidad de partes de la empresa, sin embargo esto sigue siendo posible.

Económicamente puede considerarse muy factible realizar reingeniería en este proceso.

### Consulta de Documentos

Este proceso esta acoplado medianamente con el resto de los elementos de la organización, por lo que presenta posibilidad para una posible reingeniería.

Económicamente puede ser factible con una moderada inversión lograr la reingeniería del mismo.

### Destrucción de Documentos

También se encuentra acoplado medianamente con el resto de los procesos, por lo que podría llegar a ser un candidato para aplicarle las técnicas de reingeniería.

Desde la perspectiva monetaria podría decirse que tiene alta factibilidad de ser objeto de la reingeniería ya que no se necesitaría mucho dinero para esto.

### Digitalización

Este proceso, si bien esta casi totalmente desacoplado del resto, puede llegar a ser un poco más complejo lograr su reingeniería debido a costos relativamente grandes que son necesarios invertir en tecnología se uno quisiera mejorar el proceso más de lo que esta.

### Administración de Archivos Activos (Isla Digital)

Debido a que las actividades de este proceso se desarrollan fuera de la empresa, no presenta gran acoplamiento con el resto de los procesos.

Económicamente hablando puede ser algo difícil pero no imposible de aplicarle reingeniería.

### Facturación

Con respecto al nivel de impacto de este proceso, es altamente viable debido a que no está muy relacionado con el resto de los procesos, en su desarrollo.

Realizar reingeniería desde la perspectiva económica puede significar un costo importante pero no significa que sea imposible de realizar.

### Contratación

La está bastante acoplada al resto de los procesos, por lo que presentaría una factibilidad relativamente baja. Económicamente sin embargo puede ser un poco más sencillo realizar el cambio en el proceso por lo que si puede resultar factible en ese aspecto.

### Conclusiones

Para evaluar la factibilidad dentro de cada proceso dentro del total, vamos a utilizar la siguiente escala para puntuar los dos aspectos a evaluar:

0 = No factible, 1 = Factible y 2 = Muy Factible

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Proceso | Nivel de Impacto | Factibilidad económica | Total | % Factibilidad |
| Guarda de Documentos | 1 | 2 | 3 | 13,64 |
| Consulta de Documentos | 1 | 1 | 2 | 9,09 |
| Destrucción de Documentos | 1 | 2 | 3 | 13,64 |
| Digitalización | 2 | 1 | 3 | 13,64 |
| Isla Digital | 2 | 1 | 3 | 13,64 |
| Quejas y Reclamos | 1 | 1 | 2 | 9,09 |
| Facturación | 2 | 1 | 3 | 13,64 |
| Contratación | 1 | 2 | 3 | 13,64 |

## Evaluación general y Selección del Proceso a Rediseñar

Como se observa en la tabla que mostramos a continuación los procesos que mayor valor obtuvieron en un ranking general teniendo en cuenta una ponderación de los tres criterios, fueron la Guarda de Documentos y la Consulta de los mismos

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Proceso | Quebrantamiento | Importancia | Factibilidad | Total |
| Guarda de Documentos | 12,5 | 25 | 13,64 | **17,05** |
| Consulta de Documentos | 12,5 | 20 | 9,09 | **13,86** |
| Destrucción de Documentos | 12,5 | 15 | 13,64 | **13,71** |
| Digitalización | 0 | 10 | 13,64 | **7,88** |
| Isla Digital | 12,5 | 10 | 13,64 | **12,05** |
| Quejas y Reclamos | 25 | 5 | 9,09 | **13,03** |
| Facturación | 12,5 | 5 | 13,64 | **10,38** |
| Contratación | 12,5 | 10 | 13,64 | **12,05** |
| Total |  |  |  | **100** |

Debido al resultado de esta evaluación general hemos decidido seguir adoptar como orden para el rediseño de los procesos el obtenido en la tabla.

Rediseñaremos la Guarda, Consulta y destrucción de documentos, agrupados bajo el nombre del proceso “**Gestión de Documentos**”.

## Evaluación Económica del Proceso Original Seleccionado

Para el cálculo de costos e ingresos se han considerado valores promedios dada la diversidad de los mismos, que se pactan con cada cliente. Detalle:

* **Egresos**
  + Sueldos: Como mencionamos anteriormente, hay 20 empleados por sucursal, y se considerado un sueldo promedio de $3500 para cada uno. Se omiten los sueldos de los gerentes ya que estos son los dueño de la empresa, y se reparten las ganancias.
  + Impuestos, Servicios y Seguros: Comprende un costo aproximado de impuestos, servicios como internet, seguridad, seguro contra robo e incendio, etc.
  + Formularios: Aquí se computa lo que se gasta actualmente en formularios en los procesos de guarda, consulta y destrucción.
  + Amortización de Cajas: Dado que no se puede computar exactamente cuántas cajas nuevas se compran en promedio por día, computaremos un costo de amortización de la caja.
  + Precintos: Son los precintos que se destruyen cada vez que se realiza una consulta.
  + Combustible: Es el combustible gastado para realizar los fletes
  + Costo de Oportunidad: Consideramos que actualmente, estamos perdiendo de tener 10 clientes más, a un costo del servicio FILE promedio.
* **Ingresos:**
  + Servicio FILE: Como se pacta un precio con cada cliente, hemos considerado un promedio de los mismos. Este servicio incluiría lugar para 30 cajas, 15 consultas mensuales y 2 fletes normales sin cargo, por un precio de $1.050 ($35 por caja). Además, se ha considerado que la empresa posee 100 de este tipo de clientes, cuando su capacidad es de 90, lo que produce ineficiencias.
  + Consultas Extra: Son consultas fuera de las pactadas en el servicio. FILE cobra cada vez que realiza una consulta.
  + Flete Normal: Es un envío a domicilio que se realiza una vez por día. Así, el repartidor una vez al día, carga las cajas a distribuir, y las lleva a cada cliente.
  + Flete Urgente: Este flete se realiza de forma inmediata cuando el cliente lo solicita, por lo que tiene un costo mayor.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Egresos** | **Detalle Mensual para 1 sucursal** | **Cantidad** | **Valor [$]** | **Subtotal** |
| Sueldos Promedio Empleados | 20 | 3500 | 70.000 |
| Impuestos, Servicios y Seguros | 1 | 6000 | 6.000 |
| Formularios (papel + tinta) | 1 | 200 | 200 |
| Amortización Cajas | 3000 | 0,1 | 300 |
| Precintos | 3000 | 0,4 | 1.200 |
| Combustible | 1 | 1500 | 1.500 |
| Costo de Oportunidad (Clientes Perdidos) | 10 | 1050 | 10500 |
| **TOTAL** | | | **$ 89.700** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Ingresos** | **Detalle Mensual para 1 sucursal** | **Cantidad** | **Valor [$]** | **Subtotal** |
| Servicio FILE Promedio (30 cajas; 15 consultas mensuales; 2 fletes) | 100 | 1050 | 105000 |
| Consulta Extra | 400 | 2 | 800 |
| Flete Normal | 500 | 15 | 7500 |
| Flete Urgente | 100 | 25 | 2500 |
| **TOTAL** | | | **$ 115.800** |
|  |  |  |  |  |
| **Beneficio** | | | | **$ 26.100** |

# Equipo de Reingeniería

Uno de los Gerentes de FILE cumplirá el rol de **Líder** de reingeniería. Es el indicado ya que tiene autoridad por sobre toda la empresa, tiene clara la visión, es motivador, responsable, y tiene intenciones de promover el cambio en la empresa.

El Subgerente de operaciones cumplirá el rol de **Dueño del Proceso**. Será responsable de lo que necesite su staff para que hagan su trabajo. Asegurará que el rediseño se lleve a cabo, y luego controlará los plazos y las formas de los mismos.

Respecto del **Equipo de Reingeniería**:

* Los de Adentro
  + Subgerente Administración
  + Subgerente de Contabilidad/Finanzas
  + Empleado de Operaciones
  + Empleado de Administración
  + Socio-Gerente
* Los de Afuera
  + Abraham, Leandro
  + Botta, Adrián
  + Fratte, Daniel

Se omite al **zar de reingeniería** debido a que no se tiene experiencia previa en reingeniería que ayude.

# Sesiones de Reingeniería

**Escenario:** Reunión de Reingeniería del equipo de reingeniería

**Objetivo:** Rediseñar el proceso de “Gestión de Documentos”

**Participantes:**

* **Internos:** Líder, Dueño del Proceso, Subgerentes y Empleados
* **Externos:** Leandro Abraham, Adrián Botta, y Daniel Fratte

**Marco:** Los participantes internos y externos se encuentran reunidos, a la espera que alguien tome la iniciativa. En ese momento, Leandro toma la palabra para introducir la reunión y explicar el motivo del encuentro. La idea es que se expongan dudas, para no dejar incertidumbre sobre lo que se realizará

|  |  |
| --- | --- |
| Leandro | Los hemos convocado a la presente reunión para presentarles el estudio realizado sobre los procesos de FILE.  Llegamos a comprender el funcionamiento de la empresa, detectando así los procesos más importantes, que justifican el esfuerzo de su rediseño.  Llegamos a la conclusión que los candidatos a rediseñar son los procesos de guarda, consulta y destrucción de documentación, (de ahora en más, “Gestión de Documentos”). |
| Líder | Creo que tenés razón. Los clientes día tras día se quejan de la cantidad de formularios que deben llenar para contratar el servicio o hacer consultas, así como también de la burocracia a la hora de destruir la documentación.  Esto les provoca pérdida de tiempo a ellos, y a nosotros pérdida de tiempo, dinero y clientes. |
| Dueño Proceso | Tal vez estamos derrochando tiempo a la hora de dar de alta la documentación, en la cual hay que transcribir 2 veces toda la información que el cliente está dejándonos |
| Adrián | Tienen razón en cuanto a la pérdida de tiempo y dinero, las tienen registradas con precisión? |
| Dueño de Proceso | Se nos hace muy complicado, podemos brindarle una estimación. ¿Les sirve? |
| Daniel | Creo que para hacer un estudio preliminar estaría bastante bien, siempre y cuando sean valores lo más cercanos a la realidad posible. |
| Líder | ¿En qué porcentaje creen que podemos mejorar la eficiencia de nuestros servicios? |
| Adrián | La verdad que es una pregunta muy amplia para la etapa en la que estamos. |
| Daniel | No obstante creemos que las mejoras son sustanciales. El agrupamiento de procesos es óptimo dado la estrecha relación que hay entre ellos. |
| Dueño del Proceso | ¿Y en cuanto a nuestra estructura existente? No tenemos el personal ni la capacidad para rediseñarla por completo. |
| Leandro | No se preocupe, los cambios en este aspecto son rápidos y no presentarán dificultad para los empleados a la hora de comprenderlos. |
| Líder | ¿Si? Qué tienen en mente, cómo para ver si es más o menos viable de ser implementado. |
| Daniel | Pensamos que categorizar los clientes dada la amplia variedad de los mismos es una innovación sustancial. Clientes Pequeños, Medianos y Grandes y mantener las áreas existentes, definiendo así una estructura matricial. |
| Dueño del Proceso | Creo que es un cambio viable. |
| Líder | Sí, me parece excelente propuesta. |
| Leandro | No sólo eso, ésta división de trabajo resuelve los problemas de insatisfacción de clientes que teníamos, mejora la eficiencia de las tareas y los tiempos de las mismas. |
| Adrián | Con respecto a los costos, ¿pueden proveernos información lo más precisa posible? |
| Líder | Estimativamente. Es información muy confidencial y es política empresarial cuidarla. Sin embargo les va a servir. |
| Leandro | Bien. Muchas Gracias. |
| Dueño del Proceso | Hablando de Tecnología, ¿Cuál es la solución específica que rediseña nuestro proceso de gestión de documentos? |
| Adrián | Sin detallar demasiado sería un sistema RFID más un sistema de organización por colores para las cajas. |
| Daniel | Es tecnología de punta en lo que es manejo de inventarios y sus costos son más que aceptables dado lo que nos acaban de proveer. |
| Líder | Creo que podemos afrontar estos costos, sin embargo se me ocurre que podríamos mejorar nuestra capacidad de atención a clientes. |
| Leandro | Sin duda. Mejorar los tiempos, la calidad, en fin, rediseñar los procesos y hacerlos más eficiente les permitirá aumentar su capacidad. ¿Creen que su infraestructura actual se los permitirá? |
| Dueño del Proceso | Sí, no veo mayores inconvenientes. |
| Líder | Tal cual. Tenemos muchas posibilidades de utilizar mejor nuestros recursos e infraestructura, solo es necesaria un rediseño como el que nos plantean. |
| Adrián | Perfecto entonces. ¿Les parece si en base a esta info documentamos la sesión y comenzamos el planeamiento y ejecución de la reingeniería? |
| Dueño del Proceso | Tal cual. Cuentan con nosotros para lo que sigan necesitando. |
| Daniel | Eso mismo. Seguro necesitaremos muchísima más info pero para empezar estamos bastante bien. |
| Leandro | La idea era tener lo básico para comenzar. Y tenemos más. |
| Líder | Seguro, entendemos. |
| Adrián | Perfecto entonces, dejamos todo registrado en nuestra bitácora de reingeniería. Y dejamos pactada la próxima sesión para dentro de 2 semanas exactas. |
| Líder y Dueño del Proceso | Muy bien. Muchas Gracias Equipo, y recuerden cuentan con nosotros para lo que sea. |
| Equipo de RI | Gracias a Uds. Por su tiempo y atención. |

# Nuevo Proceso: “Gestión de Documentos”

## Definición del proceso

A los clientes se los clasificará en 3 grupos, en función del volumen de información y movimiento de información que requieran en:

* Clientes Pequeños (CP)
* Clientes Medianos (CM)
* Clientes Grandes (CG)

El almacén destinado a guardar las cajas, también será dividido en función de la clasificación anterior, con cajas de distintos colores para cada tipo de cliente.

Cada uno de estos grupos, será atendido siempre por el mismo equipo de caso, que llevará a cabo toda su gestión de la documentación, desde que ingresa a FILE por primera vez hasta que se destruye. De esta manera, estos empleados comenzarán a conocer mejor a sus clientes, pudiéndoles brindar un servicio más eficiente.

Como soporte al proceso, se construirá un sistema de información de gestión de documentación (SIGD) web. El mismo tendrá las siguientes funcionalidades:

* Funcionalidades Generales
  + El responsable de FILE en lo que respecta a contratación del servicio podrá generar un usuario-password para un nuevo cliente. Lo contrario sucede para cuando se da de baja el servicio
* Funcionalidades de la Gestión de Documentos
  + El usuario final podrá desde el sistema solicitar que una persona de su equipo de caso vaya a retirar documentación a su domicilio
  + El equipo de caso, dentro o fuera de la empresa, podrá ingresar el contenido de las cajas y cargarlo al sistema, evitando así el uso de formularios y repetición del trabajo
  + El usuario final, podrá consultar a grandes rasgos el contenido de las cajas que posee, y de requerirlo, solicitar el envío de documentación a su domicilio (u otro lugar)
  + El usuario final podrá indicar en el sistema (y modificar) la fecha de caducidad de su documentación. Cuando la misma se cumpla, al próximo ingreso del usuario al sistema, podrá confirmar o postergar la destrucción de la documentación.

Las cajas utilizarán chips RFID[[1]](#footnote-1) Pasivos, mediante los cuales se identificarán las mismas. Esto mejorará las siguientes actividades:

* Despacho de Cajas: Cuando las cajas vayan a ser despachadas a uno o varios clientes, bastará pasar las mismas por una zona preestablecida y su egreso quedará registrado en el sistema informático.
* Ingreso de Cajas (de un cliente, a FILE): Análogo al Egreso
* Localización de cajas en depósito: Cuando se estimula un RFID con una señal particular de radiofrecuencia (recordemos que cada chip responde a una única señal), el aparato emisor de RF emite una serie de sonidos en función de la distancia a la caja. Si bien la localización de las cajas se encuentra definida en el sistema, es útil para el operador esta funcionalidad ya que le ahorra tiempo de búsqueda, en aproximadamente un 40%.

Cuando un cliente de FILE quiera incorporar cajas a la empresa, deberá solicitar a través del sistema web a una persona del equipo de caso, en función de su categoría (pequeños, medianos, o grandes clientes).

Esta persona se presentará en el domicilio del cliente con la cantidad de cajas solicitada, dará de alta el chip RFID para cada caja, ingresará los documentos a las cajas y los cargará en el sistema mediante el uso de una notebook con conexión a internet móvil.

Posteriormente, esta persona llevará al depósito las cajas, donde se marcará automáticamente su ingreso al pasar las mismas a través de una “zona de ingreso de cajas”. Posteriormente, en función de la ubicación de las cajas del mismo cliente, el sistema indicará dónde almacenar las mismas.

Cuando un cliente quiera consultar documentación previamente almacenada, puede o bien acercarse a FILE, o solicitar el envío de documentación. En ambos casos, deberá ingresar a través de una PC al sistema web, con su nombre de usuario y contraseña, y elegir las cajas que desea consultar.

Una vez elegidas, un miembro de su equipo de caso será el encargado de buscar en depósito las cajas correspondientes, pasarlas por la “zona de egreso de cajas” para registrar su egreso del sistema, y entregarla al cliente para que utilice su contenido.

Para el reingreso de cajas, si el cliente se dejó en su poder documentación, el miembro del equipo de caso cargará en el sistema la documentación que el cliente se dejó/devolvió, e ingresará las cajas por la “zona de ingreso” nuevamente al depósito.

## Los cambios son radicales

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Cambio Radical | Verificación contra argumento de pro acción | Conclusión |
| Se eliminan los formularios de todo el proceso | Se reduce casi a la nulidad el tiempo que el cliente pasa interactuando con formularios. **(Argumento 3)** | Del 50% a casi el 0% (ideal) del tiempo de interacción con formularios es sin duda un progreso. ***En números se innova casi en un 100% con este cambio.*** |
| Mejoran los tiempos ya que el cliente no debe llenar papeles, y se dedica sólo a lo que necesita | 30% del tiempo de cada proceso se perdía en demoras o pases laterales. **(Argumento 2)** | Se mejoran los tiempos llegando a pérdidas del 5% a 10% de tiempos muertos respecto del total. ***En números se innova en un 66% aproximadamente con este cambio.*** |
| La existencia de un equipo de caso incrementa notablemente la eficiencia de los operarios a la hora de trabajar con un grupo fijo de clientes, ya que los llegan a conocer | Las quejas presentaban un alto porcentaje de insatisfacción respecto del servicio brindado. (100 quejas anuales – 65% de ellas mal atendidas o ignoradas debido a servicio ineficiente). **(Argumento 1)** | El número total de quejas se reduce en un 90 % pasando a aproximadamente 10 quejas anuales. De éstas, al ser un número más manejable, ninguna de ellas resulta mal atendida o ignorada. ***En números se innova en un 90 % por lo menos con este cambio.*** |
| El sistema de identificación de cajas ahorra tiempos de ingresos y egresos, ya que con solo pasar la caja por una zona el empleado no debe preocuparse por cargar el ingreso o egreso | Nuevamente las demoras existentes mencionadas en el argumento 2 se reducen aún más con lo radical de estos cambios. Un nuevo sistema organizativo, para las cajas y el ahorro de tiempos y dinero significa mejoras importantes en el proceso de la empresa. **(Argumento 1, 2, 3)** | Demoras resultan el 5% o menos del tiempo total de cada proceso. ***En números estimados la innovación con estos cambios es de un 90% o más.*** |
| El uso de colores para las cajas de cada tipo de cliente permite una mejor organización del galpón |
| Al haber ahorros de tiempo para FILE y para el cliente, se ahorra una cantidad importante de dinero |

## Cumplimentan la visión

Tras el rediseño del proceso de Gestión de Documentos, se cumplimenta la visión de la siguiente manera:

* Se apunta a mantener la cartera de clientes habituales, brindando un servicio orientado a la excelencia, que satisfaga plenamente a los mismos
* La incorporación de tecnología de punta, como un sistema informático y chips RFID, permite mantener a la empresa en una posición diferenciada, tanto nacional como internacionalmente respecto a sus competidores
* Se mejora la relación con los empleados, al ofrecer un entorno de trabajo más organizado y acorde al proceso
* La mejora del servicio atraerá más clientes, lo que dejará plenamente satisfechos a los accionistas.

## Índices de Desempeño

Se definieron los siguientes indicadores o ratios para evaluar el desempeño de la gestión y operatividad antes y después de la reingeniería.

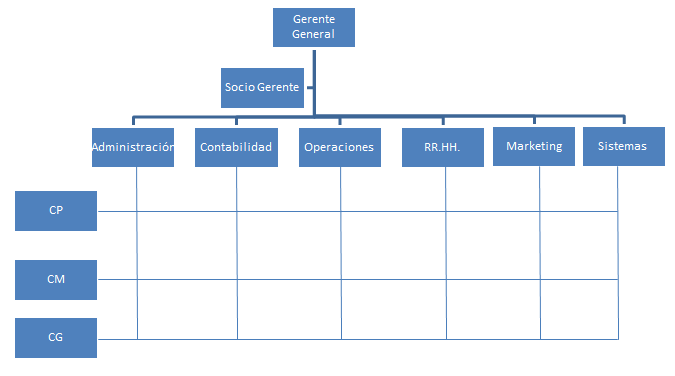
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Indicador | Objetivo | Antes de RI | Después de RI |
| Ingresos por ventas / gasto total | Medir el uso de los recursos financieros para optimizar la rentabilidad obtenida. ***(Mientras más bajo peor)*** | **1.29** | **2.20** |
| Cobertura = cantidad de clientes atendidos / capacidad de atención | Expresión numérica del grado en que las actividades son capaces de satisfacer la demanda. ***(Mientras más alto peor)*** | **1.11** | **0.83** |
| Atención de Insatisfacción = Cantidad de Quejas Atendidas / Cantidad Total de Quejas | Ratio que determina que porcentaje de insatisfacciones respecto de algún servicio resulta atendido. ***(Mientras más bajo peor)*** | 35/100 = **0.35** | 10/10 = **1** |

## Evaluación Económica del Nuevo Proceso

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Inversión (Se paga una sola vez)** | **Detalle** | **Cantidad** | **Valor [$]** | **Subtotal** |
| Equipo Reingeniería Externo (3 personas; 6 meses) | 18 | 5000 | 90000 |
| Cajas de Colores | 3000 | 10 | 30000 |
| Chip RFID | 3000 | 0,5 | 1500 |
| Sistema Informático | 1 | 40000 | 40000 |
| Instalación Zonas RFID (materiales y mano de obra) | 1 | 5000 | 5000 |
| Capacitación | 40 | 35 | 1400 |
| **TOTAL** | | | **$ 167.900** |
|  |  |  |  |  |
| **Egresos** | **Detalle Mensual para 1 sucursal** | **Cantidad** | **Valor [$]** | **Subtotal** |
| Sueldos Promedio Empleados | 20 | 3500 | 70.000 |
| Impuestos, Servicios y Seguros | 1 | 6000 | 6.000 |
| Amortización Cajas | 4500 | 0,1 | 450 |
| Combustible | 1 | 1.500 | 1.500 |
| Costo de Oportunidad (Clientes Perdidos) | 1 | 1050 | 1050 |
| **TOTAL** | | | **$ 79.000** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Ingresos** | **Detalle Mensual para 1 sucursal** | **Cantidad** | **Valor [$]** | **Subtotal** |
| Servicio FILE Promedio \* | 150 | 1050 | 157500 |
| Consulta Extra | 600 | 2 | 1200 |
| Flete Normal | 750 | 15 | 11250 |
| Flete Urgente | 150 | 25 | 3750 |
| **TOTAL** | | | **$ 173.700** |
| *\* Se ha considerado un aumento de la capacidad de atención a clientes, producto de la reingeniería, de 90 a 180. Luego de la reingeniería, se estima un aumento de clientes de 100 a 150, producto de un mejor servicio.* | | | | |
| **Beneficio** | | | | **$ 94.700** |

# Nueva Estructura Organizativa

Dada la nueva categorización de clientes se ve en la necesidad de modificar la antigua estructura organizacional y pasar a un esquema matricial especializado en cada cliente.

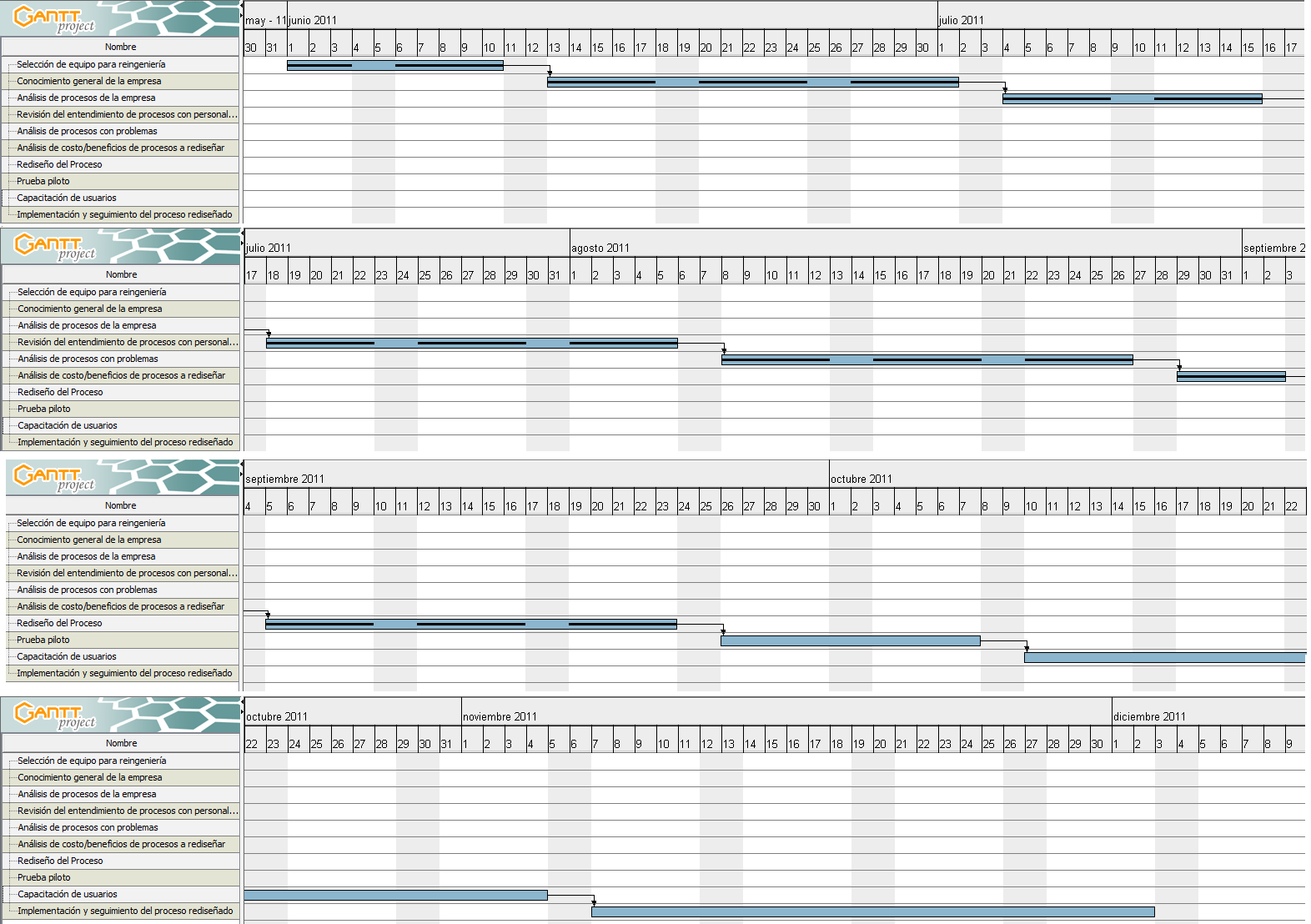


# Proyecto

## Duración Estimada

Se estima que el proyecto tendrá una duración estimada de 133 días hábiles, habiendo comenzado el 01/06/11 y finalizando el 02/12/11. Estos tiempos no incluyen el desarrollo del sistema informático, que se adquirirá.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Tareas** | **TO** | **TN** | **TP** | **TE (días)** | **Predecesora** |
| **1** | Selección de equipo para reingeniería | 7,2 | 8 | 8,8 | **8** |  |
| **2** | Conocimiento general de la empresa | 13,5 | 15 | 16,5 | **15** | 1 |
| **3** | Análisis de procesos de la empresa | 9 | 10 | 11 | **10** | 2 |
| **4** | Revisión del entendimiento de procesos con personal de la empresa | 13,5 | 15 | 16,5 | **15** | 3 |
| **5** | Análisis de procesos con problemas | 13,5 | 15 | 16,5 | **15** | 4 |
| **6** | Análisis de costo/beneficios de procesos a rediseñar | 4,5 | 5 | 5,5 | **5** | 5 |
| **7** | Rediseño del Proceso | 13,5 | 15 | 16,5 | **15** | 6 |
| **8** | Prueba piloto | 9 | 10 | 11 | **10** | 7 |
| **9** | Capacitación de usuarios | 18 | 20 | 22 | **20** | 8 |
| **10** | Implementación y seguimiento del proceso rediseñado | 18 | 20 | 22 | **20** | 9 |
| **TOTAL** | | | | | **133** |  |





## Prueba Piloto

Una vez rediseñado el proceso, se capacitará a 2 empleados, y se procederá a poner en marcha la prueba piloto para verificar el funcionamiento del proceso rediseñado. La duración de la misma será de aproximadamente 2 semanas. Estas personas deberán operar de acuerdo a lo planteado en el rediseño, de manera de verificar si se cumple con los objetivos pretendidos, y si el funcionamiento es correcto.

Esta prueba piloto consistirá en que estos 2 empleados debidamente capacitados con la nueva metodología de trabajo y sistema de gestión de archivos, trabajen en paralelo atendiendo a algún cliente de categoría media mediante el nuevo proceso. Para esto, se procederá en reemplazar las cajas de dicho cliente por las correspondientes cajas de color, con su chip RFID.

Se designara a un responsable interno que supervise el funcionamiento del proceso rediseñado durante la prueba piloto, para que, en caso de existir fallas y desviaciones, las informe y procedan a ser analizadas.

Luego de obtener la retroalimentación necesaria, se procederá a implementar el nuevo proceso definitivamente.

## Capacitación para los usuarios

Se capacitará a todos los empleados intervinientes que formarán los equipos de caso respectivo a cada categoría de cliente, para que se adecuen a la nueva forma de trabajo. Esta capacitación es muy similar en los 3 casos y solo se harán aclaraciones especiales en las excepciones que puedan llegar a necesitarse. Es crucial para el éxito el orden y responsabilidad de cada equipo de caso.

La capacitación incluirá:

1. Descripción general del nuevo proceso, y tareas a realizar
2. Objetivos que la empresa busca con la reingeniería
3. Designación del equipo de caso que integrará cada persona, según los grupos de clientes
4. Resolución de dudas generales

La capacitación tendrá una duración de 20 días hábiles. Será dada en clases de 2 horas diarias los primeros 10 días, y 1 hora diaria los siguientes 10, y estará a cargo del equipo de reingeniería.

El esquema general de las clases será el siguiente:

* Descripción del proceso rediseñado: impacto, ventajas, funcionamiento, consideraciones a tener en cuenta. Se tratará de a una actividad por clase
* Simulacro de funcionamiento: los empleados simularán que realizan el proceso rediseñado. Los miembros del equipo de reingeniería plantearán situaciones, y cada empleado indicará como las resolvería en base al nuevo proceso
* Utilización del nuevo sistema de gestión: Aprenderán a cargar los datos necesarios, a utilizar el sistema de ingreso y egreso de cajas, entre otras cosas.
* Resolución de Dudas Generales

## 

## Puesta en marcha y Seguimiento

Luego de realizar y evaluar los resultados de la prueba piloto y en caso de obtener éxito en la misma y de capacitar a los usuarios, se pondrá en marcha el proceso que fue rediseñado.

Si implementará de forma paulatina, a fin de minimizar la resistencia del resto de los empleados, y permitir una mejor adaptación de los mismos. Será implementado de la siguiente forma:

1. Implementación del Sistema Informático
   1. Volcado de datos de los clientes al sistema
   2. Generación de usuarios y claves, y notificación al cliente
2. Implementación de cajas de colores en función del tipo de cliente anexándole un RFID pasivo.
3. Implementación de la “zona de ingreso” y “zona de egreso” RFID.
4. Documentación y Bitácora de Seguimiento**:** Se documentará la implementación y el funcionamiento inicial del proceso a modo de tener un registro que sirva de guía futura en caso de éxito, o como caja negra en caso de fallas.

El dueño del proceso será el encargado del seguimiento continuo del proceso, de manera estricta, supervisando:

* Que se cumpla lo establecido en la definición del nuevo proceso

Para esto será necesario hacer un seguimiento de las actividades realizadas por los equipos de casos, verificando que todo se cumpla según lo establecido. Este punto es más importante en los momentos iniciales de la implementación del nuevo proceso ya que es posible que en los primeros trabajos el equipo siga realizando sus tareas según el viejo proceso, debido a la dificultad de realizar un cambio tan drástico en la forma de trabajo que rutinaria que venían realizando.

* Ejecución adecuada de las etapas de implementación

Si las etapas de implementación no se realizan en el orden y tiempo que se ha previsto pueden es posible que se produzca resistencia al cambio y frustración y que eso dificulte la implementación.

* Feedback de clientes y empleados

La única forma de lograr un control real sobre la situación es llegando a medir de alguna forma los resultados de las acciones realizadas. Esto lo puede llevar a cabo el dueño del proceso mediante encuestas simples y completas realizadas a los clientes y empleados.

* Seguimiento respecto a indicadores: Se irá haciendo un seguimiento exhaustivo antes, durante y después de la implementación del rediseño en los procesos. Para ver números concretos ver más arriba el resultado de la aplicación de 3 indicadores generales antes y después de la Reingeniería.

Durante las primeras etapas, el dueño del proceso contará con el apoyo del equipo de reingeniería, para poder analizar el funcionamiento del mismo, evaluando beneficios esperados contra beneficios alcanzados, y realizando acciones correctivas en caso que haya desvíos.

1. RFID es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remoto que usa dispositivos denominados **etiquetas RFID**. El propósito fundamental de la tecnología RFID es transmitir la identidad de un objeto (similar a un número de serie único) mediante ondas de radio. Las tecnologías RFID se agrupan dentro de las denominadas **Auto ID** (*automatic identification*, o identificación automática). [↑](#footnote-ref-1)