



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“MEJORA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE CONSULTAS
DE UNA EMPRESA QUE BRINDA EL SERVICIO DE CUSTODIA Y
ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS FÍSICOS Y DIGITALES EN
LIMA”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Galarcep Bernaola, Luis Herminio

Ríos Reyna Alida Mercedes

Asesor:

Mg. Fernando Lucio Cieza Paredes.

Perú

2017

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por los Bachilleres **Alida Mercedes Ríos Reyna** y **Luis Herminio Galarcep Bernaola**, denominada:

“MEJORA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE CONSULTAS DE UNA EMPRESA QUE BRINDA EL SERVICIO DE CUSTODIA Y ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS FÍSICOS Y DIGITALES EN LIMA”

Mg. Fernando Lucio Cieza Paredes

ASESOR

Ing. Roberto José Yafac Da Cruz
Gouvea

JURADO

PRESIDENTE

Lic. Paola Verónica Valdivia Rodríguez

JURADO

Ing. Luis Ricardo Cárdenas Torres

JURADO

DEDICATORIA

A Dios por habernos dado la fuerza para llegar hasta punto de nuestras vidas.

A nuestros padres por darnos la vida y apoyarnos en todo lo que hemos deseado
emprender.

A Dios por ser el que me da la bendición de todos los días en este camino de la vida, a
mis padres Ronald Ríos y Jesús Reyna, porque con su ejemplo de progreso constante, y a Ronald
Paredes por haber impulsado mi deseo de superación y conquista en la vida.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecemos a nuestros formadores, personas de sapiencia quienes han dado todo por ayudarnos a llegar hasta este momento.

El proceso no ha sido nada sencillo, pero gracias a las ganas de transmitirnos sus conocimientos y su dedicación que los ha regido, hemos podido lograr nuestros objetivos como el de culminar nuestra tesis con éxito y obtener nuestro ansiado título profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Antecedentes	15
1.2. Análisis de La Empresa	17
1.2.1. <i>Rubro</i>	17
1.2.2. <i>Mercado</i>	17
1.2.3. <i>La Empresa</i>	19
1.2.4. <i>Visión</i>	19
1.2.5. <i>Misión</i>	20
1.2.6. <i>Ubicación de la Empresa</i>	20
1.2.7. <i>Estructura Orgánica</i>	21
1.2.8. <i>Descripción del Proceso de Atención de Consultas</i>	22
1.3. Realidad Problemática	30
1.3.1. <i>Realidad Problemática de la Empresa</i>	33
1.3.1.1. <i>De la demanda del Proceso de Atención de Consulta</i>	34
1.3.1.2. <i>De las Solicitudes de Consultas Resueltas</i>	35
1.3.1.3. <i>De los Tiempos de Atención del Servicio</i>	36

1.3.1.4.	<i>Del Cumplimiento de los Tiempos de Respuesta de las Solicitudes de Consulta</i>	<i>37</i>
1.3.1.5.	<i>De las Causas del No Cumplimiento de los Tiempos de Respuesta de las Solicitudes de Consulta</i>	<i>38</i>
1.3.1.6.	<i>Del Impacto Económico</i>	<i>41</i>
1.4.	<i>Formulación del Problema</i>	<i>44</i>
1.4.1.	<i>Problema General.....</i>	<i>44</i>
1.4.2.	<i>Problema Específico.....</i>	<i>44</i>
1.4.2.1.	<i>Problema específico 01.....</i>	<i>44</i>
1.4.2.2.	<i>Problema específico 02.....</i>	<i>44</i>
1.5.	<i>Justificación.....</i>	<i>44</i>
1.5.1.	<i>Justificación Teórica</i>	<i>45</i>
1.5.2.	<i>Justificación Práctica</i>	<i>45</i>
1.5.3.	<i>Justificación Cuantitativa</i>	<i>45</i>
1.5.4.	<i>Justificación Académica</i>	<i>45</i>
1.6.	<i>Objetivo</i>	<i>45</i>
1.6.1.	<i>Objetivo General.....</i>	<i>45</i>
1.6.2.	<i>Objetivo Específico</i>	<i>46</i>
1.6.2.1.	<i>Objetivo específico 1.....</i>	<i>46</i>
1.6.2.2.	<i>Objetivo específico 2.....</i>	<i>46</i>
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO		47
2.1.	<i>Bases teóricas.....</i>	<i>47</i>
2.2.	<i>Conceptos teóricos</i>	<i>47</i>
2.2.1.	<i>Términos Archivístico</i>	<i>47</i>
2.2.2.	<i>Definición de términos básicos.....</i>	<i>50</i>
2.3.	<i>Herramientas de gestión de calidad</i>	<i>51</i>
2.3.1.	<i>Diagrama de Procesos</i>	<i>51</i>
2.3.2.	<i>Diagrama de Pareto.....</i>	<i>52</i>

2.3.3.	Árbol de Problemas	53
2.3.4.	Cinco Fuerzas Porter.....	54
2.4.	Metodología Empleada	55
2.4.1.	Teoría de las Restricciones	55
2.4.2.	Lean Six Sigma.....	56
2.4.2.1.	Herramientas del Lean Six Sigma	58
CAPÍTULO 3. DESARROLLO.....		62
3.1.	Desarrollo el Objetivo 1	62
3.1.1.	Descripción del Modelo Propuesto para la Mejora en la Atención de Consultas. 62	
3.1.1.1.	Sub Proceso de Generacion de Requerimientos	66
3.1.1.2.	Sub Proceso de Entrega de Requerimientos.....	73
3.1.1.3.	Sub Proceso de Registro y Control.....	78
3.2.	Desarrollo del Objetivo 2.....	86
3.2.1.	Personal No Capacitado para realizar los Controles de los Operarios:.....	86
3.2.2.	Al Personal No se le informa y concientiza sobre la importancia de mantener los niveles de servicio.	86
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES		90
4.1.	RESULTADOS.....	90
4.2.	CONCLUSIONES	94
4.3.	RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS.....		95
ANEXOS	95	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.	Empresas en el Rubro de Archivo de Documentos	18
Figura N° 2.	Organigrama	21
Figura N° 3.	Mapa de Procesos del Servicio de Atención de Consultas	22
Figura N° 4.	Pictograma del Proceso de Atención de Consultas	25
Figura N° 5.	Flujograma del Proceso de Atención de Consultas	26
Figura N° 6.	Flujograma del Sub Proceso de Generación de Requerimiento	27
Figura N° 7.	Flujograma del Sub Proceso de Recuperación de Cajas	28
Figura N° 8.	Flujograma del Sub Proceso de Cierre de Requerimiento.....	29
Figura N° 9.	Flujograma del Sub Proceso de Despacho.....	30
Figura N° 10.	Cantidad de Consultas Realizadas desde Enero 2011 a Mayo 2015.....	35
Figura N° 11.	Porcentaje De Consultas Resueltas de Enero Del 2011 a Mayo Del 2015	36
Figura N° 12.	Diagrama de Ishikawa para la identificación del problema.....	40
Figura N° 13.	Análisis Comparativo del Rendimiento de Clientes de Enero a Mayo 2015... 	43
Figura N° 14.	Diagrama Causa Efecto.....	52
Figura N° 15.	: Diagrama De Pareto	53
Figura N° 16.	Árbol de Problemas	54
Figura N° 17.	Proceso de la Teoría de las Restricciones.....	56
Figura N° 18.	Proceso Lean Six Sigma	58
Figura N° 19.	Elementos del 5W1H	59
Figura N° 20.	Siete Herramientas de la Calidad	60
Figura N° 21.	Etapas del MAPS	61

Figura N° 22. Mapa de Proceso Propuesto	63
Figura N° 23. Plan de Implementación del Nuevo Proceso de Atención de Consultas	65
Figura N° 24. Caracterización del Sub Proceso de Generación de Requerimientos	67
Figura N° 25. Diagrama de Flujo del Sub Proceso de Preparación de Requerimiento	72
Figura N° 26. Caracterización del Sub Proceso de Entrega de Requerimientos	74
Figura N° 27. Diagrama de Flujo del Sub Proceso de Entrega de Requerimiento	78
Figura N° 28. Caracterización del Sub Proceso de Registro y Seguimiento	80
Figura N° 29. Plan de Implementación del Nuevo Proceso	85
Figura N° 30. Plan de Capacitación de Personal	87
Figura N° 31. Plan de Capacitación de Mandos Medios	88
Figura N° 32. Plan de Difusión de Objetivos y Concientización del Personal.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.	Número de personas que laboran en Archivos.....	19
Tabla N° 2.	Total de consultas realizadas entre Enero del 2011 a Mayo del 2015.....	34
Tabla N° 3.	Análisis de porqué una consulta no se resuelve	36
Tabla N° 4.	Tiempos de respuestas de clientes	37
Tabla N° 5.	Tiempos de respuesta por clientes de 2011 a mayo del 2015	38
Tabla N° 6.	Análisis de porque una consulta no se resuelve dentro de los tiempos de respuestas establecidos.....	38
Tabla N° 7.	Análisis de los 5 porque No cumplimiento de Tiempos.....	39
Tabla N° 8.	Análisis del Impacto de la Perdida del Grupo Scotiabank y del Estado por un Nivel de Servicio Deficiente	42
Tabla N° 9.	Requerimiento de Proveedores	68
Tabla N° 10.	Requerimiento de Clientes	68
Tabla N° 11.	Matriz de Recursos.....	69
Tabla N° 12.	Indicador de Gestión del Sub Proceso de Preparación de Requerimientos..	70
Tabla N° 13.	Requerimiento de Proveedores	75
Tabla N° 14.	Requerimiento de Clientes	75
Tabla N° 15.	Matriz de Recursos.....	76
Tabla N° 16.	Indicador de Gestión del Sub Proceso de Seguimiento y Control.....	77
Tabla N° 17.	Requerimiento de Proveedores	81
Tabla N° 18.	Requerimientos de Clientes	81
Tabla N° 19.	Matriz de Recursos.....	82
Tabla N° 20.	Indicador de Gestión del Sub Proceso de Seguimiento y Control.....	83

Tabla N° 21.	Flujograma del Sub Proceso de Seguimiento y Control	84
Tabla N° 22.	Plan de Acción para las Alternativas de Solución	90
Tabla N° 23.	Cotos de Alternativas de Solución	91
Tabla N° 24.	Comparativo de tiempos de Atención Actual vs Propuesto	92
	<i>Fuente: Elaboración Propia.....</i>	92
Tabla N° 26.	Proyección y Utilidad en base al Modelo Propuesto	93
	<i>Fuente: Elaboración Propia.....</i>	93

RESUMEN

La presente tesis se ubica en el contexto de administración y custodia de documentos físicos y digitales de una empresa, enfocado desde un punto de vista sistemático, con exigencia y coordinación entre las áreas involucradas para el desarrollo de los objetivos.

La tesis tiene como objetivo general optimizar el proceso de atención de consultas en una empresa que brinda el servicio de custodia de documentos físicos y digitales, con el fin de que se cumpla con los tiempos de respuesta pactada con cada uno de los clientes, minimizar costos y agilizar la entrega de los documentos. Para esto utilizamos la metodología para el diseño y la planificación de del sistema en forma global.

La tesis tiene como objetivo específico identificar las deficiencias en el proceso actual, definidos con el variable tiempo, así mismo identificar el insuficiente nivel de comunicación entre las áreas involucradas las cuales impactan negativamente en los procesos de atención de consultas, mostrando la importancia de este en la empresa.

El logro de los objetivos se da básicamente con la presentación del marco teórico relacionado a la administración y custodia de archivos de una organización que permita realizar la reingeniería en el proceso administrativo, haciendo un análisis del diagnóstico del proceso actual, así como proponer la mejora logística del sistema para el mejor desempeño en la atención de consulta.

ABSTRACT

The present thesis is located in the context of administration and custody of physical and digital documents of a company, focused from a systematic point of view, with demand and coordination between the involved areas for the development of the objectives.

The general objective of the thesis is to optimize the process of attention of inquiries in a company that provides the service of custody of physical and digital documents, in order to comply with the response times agreed with each of the clients, to minimize costs and expedite the delivery of documents. For this we use the methodology for the design and planning of the system in a global way.

The specific objective of the thesis is to identify the shortcomings in the current process, defined with the variable time, and to identify the insufficient level of communication between the involved areas, which negatively impact the processes of attention of consultations, showing the importance of this in the company.

The achievement of the objectives is basically with the presentation of the theoretical framework related to the administration and custody of archives of an organization that allows reengineering in the administrative process, analyzing the diagnosis of the current process, as well as proposing logistical improvement of the system for the best performance in the consultation service.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo poder analizar los aspectos relevantes en todo el sistema de información partiendo de un marco general a temas mucho más específicos, por lo que hemos creído conveniente revisar la casuística que se presentan en el interior de las empresas de archivo y custodia de documentos, considerando que es un nicho de mercado de la nueva gestión documental de las empresas.

La primera parte se centra en el plan de investigación donde se desarrolla la realidad problemática, justificación, los objetivos enfocados desde lo general hasta lo específico.

En la segunda parte se desarrolla el marco teórico, donde se revisará este tipo de servicio, el cual cuenta con una oferta limitada y básicamente centralizada en Lima para el caso peruano. La administración y custodia de documentos se configura como un proceso de Outsourcing, ya que este permite trasladar la responsabilidad de esta parte del proceso a empresas especializadas en la materia, agregado valor a los clientes, los cuales podrán centrarse en el Core de su negocio. La oferta en el mercado peruano básicamente se realiza por medio de operadores logísticos que han ingresado a este nicho de mercado, el cual se encuentra en pleno desarrollo.

En la tercera parte se desarrollara la metodología a realizar para dar solución a la problemática presentada, iniciando por una revisión de la gestión por procesos que nos permita tener mayor claridad de cada uno de los aspectos del proceso a revisar, verificando si el estado actual es el correcto o requiere algún cambio, ya que de acuerdo a lo observado nos permitirá detectar en donde se generan los las complicaciones del proceso, ya sea que estos se generen por factores internos de la organización o por entes externos, lo cual nos permitirá gestionar la mejora respectiva dinamizando el proceso de mejora continua.

Finalmente se detallaran los impactos propuestos de la investigación de operaciones, con la finalidad de determinar si por medio de la programación lineal y el uso de la data histórica se puede optimizar el uso de los recursos con la finalidad de dar cumplimiento a los tiempos de respuesta ofrecidos por las empresas de archivo, detallando los resultados de la investigación, así como también se plantea las conclusiones y recomendaciones como resultado a las distintas etapas de la investigación de en la custodia de documentos físicos y digitales.

1.1. Antecedentes

Existen diversos estudios en la aplicación de Lean Six Sigma en las organizaciones de los diversos rubros en el mercado, dado que proporciona una percepción general de cada proceso, así como tener una idónea información de los procesos que deben ser mejorados. De los cuales pueden ser tomados como antecedentes de la investigación, tenemos:

Lean Six Sigma es una filosofía desarrollada en los años 80'S, como una estrategia de negocio en la mejora de calidad, el cual fue incorporada por primera vez a la empresa Motorola Corporation, posteriormente fue aplicado por empresas como: General Electric, Johnson & Johnson, American Express. (Annalisa, L. 2000)

Lean Six Sima es un trabajo, basado en personas, que define la forma y optimización de un sistema de producción focalizándose en identificar y eliminar todo tipo de “desperdicios” que se observan en la producción: sobre producción, tiempo de espera, transporte, exceso de proceso, inventario, movimiento y defectos. Para alcanzar sus objetivos, despliega una aplicación sistemática y habitual de un conjunto extenso de técnicas que cubre la práctica totalidad de las áreas operativas. Los beneficios obtenidos en una implantación en Lean son evidentes y están demostrados. (Hernández J.C - Vizán A. 2013, pág. 10).

De acuerdo a esta teoría nosotros vamos a incorporar una mejora de procesos en los componentes.

Se ha encontrado trabajos de investigación como:

Según Rodríguez Anaya J. (2016). ***El impacto de Lean Six Sigma en organizaciones latinoamericanas y sus factores críticos de éxito.*** UNIVERSIDAD ANTROPOLOGA DE GUADALAJARA. MEXICO. El autor busca analizar el impacto de los resultados de un negocio con el uso de la aplicación de la metodología denominada “Lean Six Sigma” en organizaciones de México y Centroamérica , a fin de generar una definición unificada y contextualizada para el mercado latinoamericano y los beneficios que ha generado la aplicación de la misma, con el objetivo de generar conocimientos a los empresarios y directivos de las organizaciones a fin de mejorar la calidad y productividad de sus colaboradores. Por lo cual podemos determinar que la diferentes variables afectan la calidad en los procesos pues son las personas quienes ejecutan, controlan y mejoran, por ello se resalta la importancia de generar planes estratégicos y específicos para el factor humano como reclutamiento, selección, supervisión, capacitación y desarrollo que genere un clima laboral óptimo y una cultura organizacional.

Por lo que el uso de esta herramienta es de vital importancia para el proceso productivo analizado, ya que permite el compromiso del todo el personal operativo y de las altas direcciones de la organización.

En referencia a lo indicado por Jiménez Tonco F. (2016). **Mejora de procesos de un centro de control de inventarios de una empresa del rubro logístico del cono norte.** (Tesis de grado académico). UPN. LIMA. Se puede identificar los diferentes causas de los problemas de atención de requerimientos no conformes, lo que busca es transformar estos problemas y convertirlos en oportunidades para la empresa, de esta manera brindar posibles soluciones a los causales, en consecuencia se brindará capacitaciones constantes al personal para que puedan contar con los conocimientos de cada uno de los procesos y estos puedan ser de fácil acceso, otra solución es estandarizar los formatos para que puedan ser legibles y amigables para el personal que labora en la empresa. El resultado se verá reflejado en el aumento de la productividad y de la reducción de los costos.

La investigación desarrollada por Yuján Bravo M. (2014). **Mejora en el área logística mediante la implementación del Lean Six Sigma en una empresa comercial.** (Tesis de grado académico). UNMSM, Lima. Se toma como referencia el desarrollo metodológico dado que lo enfoca desde un punto sistemático las funciones logísticas de la empresa, teniendo como objetivo realizar un diagnóstico real de la empresa e implementar el Lean Six Sigma en la logística de esta manera permita realizar una reingeniería del proceso administrativo actual, concluyendo que el sistema implementado permitirá mejorar el desempeño y disminuir los costos de manera progresiva obteniendo resultados favorables para la empresa.

Paz Cardona D. (2013). **Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa de servicios de digitalización y administración de documentos.** PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA. ECUADOR. Dice que el estudio realizado determinó si es factible crear una empresa de digitalización y administración de documentos, para ello se realizó un análisis de entorno internacional y nacional, en donde se logró determinar una gran demanda insatisfecha, dado que no existe una atención personalizada, un servicio ágil y oportuno para los clientes. En consideración a lo expuesto el resultado obtenido es favorable siendo este un proyecto interesante para la inversión, para lo cual concluye realizar análisis periódicos en la organización y en su cadena de valor de esta forma poder identificar si todos los procesos están correctamente desarrollados o si es necesario aumentar o disminuir procesos el cual permite brindar rapidez, seguridad, y agilidad en todos los procesos de la empresa.

Al respecto de la investigación de Benavides V. A. (2013). **Outsourcing en logística como factor de competitividad.** (Tesis de grado maestría en logística). UNIVERSIDAD DE

VALLADOLID. ESPAÑA. Sostiene que la globalización y las empresas han ido evolucionando en el transcurrir del tiempo y esto ha sido un factor que ha contribuido a la logística, ya que es un área de innovación, actualización y mejoras constantes a través de la estandarización de los procesos del lean, esto ha hecho que las empresas analicen que la logística bien gestionada pueda ahorrar costes y una mal gestionada hace que malgasten sus recursos; es por eso que muchas de las empresas le resulte más interesante la externalización de su logística. En conclusión el análisis brinda una visión para comprender en que consiste la estandarización del Outsourcing y como este pueda ser adaptado a la necesidad de cada empresa y buscando si le es beneficioso la subcontratación o no.

1.2. Análisis de la empresa

La presente tesis a desarrollar análisis de la unidad de negocios de archivos, el cual pertenece a la empresa del rubro logístico. Esta unidad de negocios brinda servicios de custodia y administración de documentos físicos y digitales. Además, brinda servicios complementarios a la gestión documental que le dan un valor agregado al servicio ofrecido.

El estudio comprende la información general de una de las empresas, análisis de la situación actual, estructura organizacional actual, mecanismo de coordinación utilizado, indicadores de gestión, diagramas del proceso seleccionado y análisis de problemas utilizando las herramientas de calidad detalladas en el marco teórico.

1.2.1. Rubro

Si bien la empresa es un operador logístico, el servicio materia de análisis de la presente tesis es el de la gestión documental, por lo que no necesariamente solo se encuentran en este nicho a almaceneras, sino también empresas de tecnologías de la información, de tercerización de personal y de proyectos ofreciendo el servicio de custodia de documentos.

1.2.2. Mercado

El mercado de las empresas se encuentra segmentado en públicas y privadas, ubicadas básicamente en la ciudad de Lima, sin importar el tamaño o envergadura de las mismas.

Este mercado básicamente se ha explotado en Lima, ya que es donde se concentra la mayoría de las sedes de las empresas que brindan este servicio. Asimismo, al ser un servicio relativamente nuevo, existen pocas empresas que han optado por acceder a este, ya que poco a poco las empresas están tomando conciencia de la importancia de la información que reside en los documentos que generan o reciben.

Los factores que han contribuido a la limitada penetración del mercado son la escasa publicidad del servicio, el paradigma de las organizaciones que consideran el servicio como un “gasto” debido a que no genera valor a su negocio, la ausencia de un análisis real del costo-beneficio que supone a las organizaciones utilizar recursos para almacenar y organizar sus documentos (espacio en M2, horas hombre, etc.), etc.

Este nuevo nicho está siendo atendido por las siguientes empresas:

- Grupo Ransa: Ransa Archivo y LA ORGANIZACION
- Iron Mountian: absorbido a File Service y la sección de G4S
- Polysistemas
- TLI Archivo
- GRM: comprado por Control Document
- Polyfiles

Figura N° 1. Empresas en el Rubro de Archivo de Documentos



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica superior se muestran las principales empresas en el rubro de archivo de documentos, siendo Iron Mountain el que cuenta con el 50% del mercado, el Grupo Ransa con 20% y Polysistemas 15% y otros 15 % del mercado.

1.2.3. La empresa

La empresa con más de 50 años de experiencia en el rubro de almacenes, se caracteriza básicamente por la constante innovación y calidad en sus servicios que brinda ya que en el transcurrir del tiempo ha ido adaptándose a las necesidades de sus clientes.

Tabla N° 1. Número de personas que laboran en archivos

Período	N° de Trabajadores	Total de Personal	Personal de Documentaria	Personal Involucrado en el Proceso	%
2016-01	396	439	112	40	35.71%
2016-02	403	450	110	41	37.27%
2016-03	394	443	113	41	36.28%
2016-04	402	450	113	42	37.17%
2016-05	409	451	109	40	36.70%
2016-06	402	441	115	44	38.26%
2016-07	401	443	112	40	35.71%
2016-08	398	444	111	39	35.14%
2016-09	401	425	110	39	35.45%
2016-10	406	428	107	39	36.45%
2016-11	400	430	105	40	38.10%
2016-12	398	429	113	41	36.28%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla superior se detalla el número de colaboradores que ha tenido la empresa en el año 2016. Actualmente la organización cuenta con más de 420 colaboradores a nivel nacional, de los cuales 110 aproximadamente pertenecen a la unidad de Gestión Documentaria y 41 colaboradores involucrados en el proceso de atención de consultas.

1.2.4. Visión

“Proveer las mejores soluciones logísticas especializadas en el sector industria, de materias primas y químicos, además soluciones logísticas – financieras mediante la emisión de warrants y de certificados de depósitos para el sistema financiero.” (Depósitos S.A)

1.2.5. Misión

“Ofrecer servicios logísticos personalizados que con base a nuestra experiencia y aplicando tecnología e innovación, permitan a nuestros clientes optimizar su cadena de suministros y aporten la eficiencia en sus operaciones”. (Depósitos S.A)

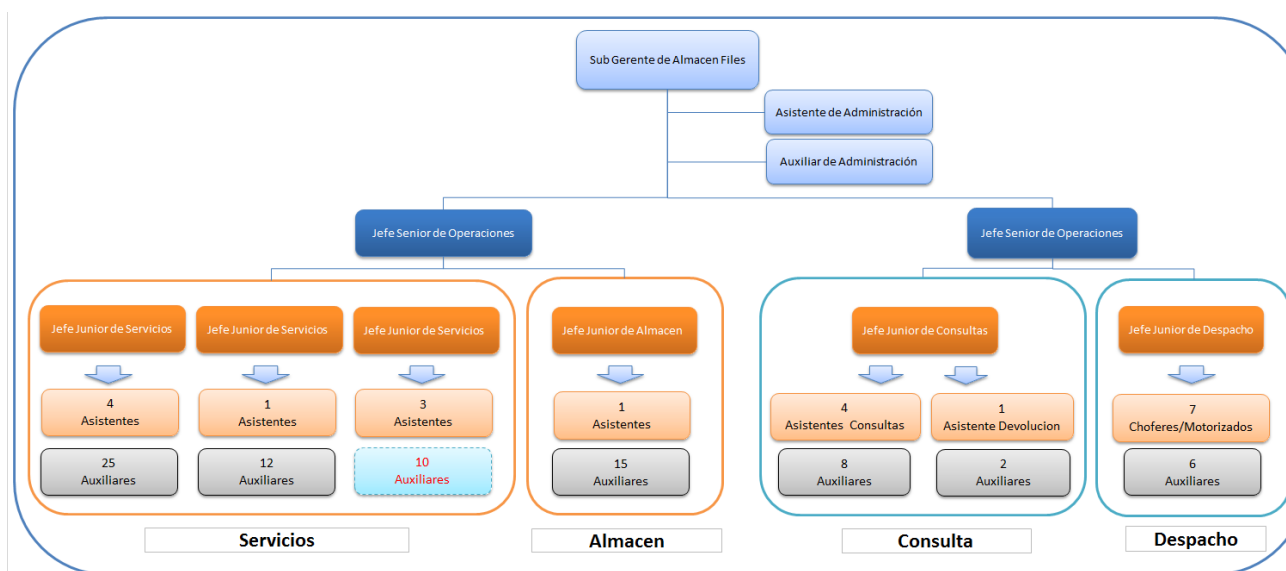
1.2.6. Ubicación de la empresa

La empresa cuenta con aproximadamente 350,000 metros cuadrados en Lima y provincias, cuya sede principal se encuentra en la Ciudad de Lima (Cercado), en donde se encuentra la unidad de Custodia de Documentos con 12,500 metros cuadrados.

1.2.7. Estructura orgánica

Desde 1998 la empresa se incorporó en el servicio de administración y custodia de archivos. Actualmente presenta la siguiente estructura orgánica.

Figura N° 2. Organigrama



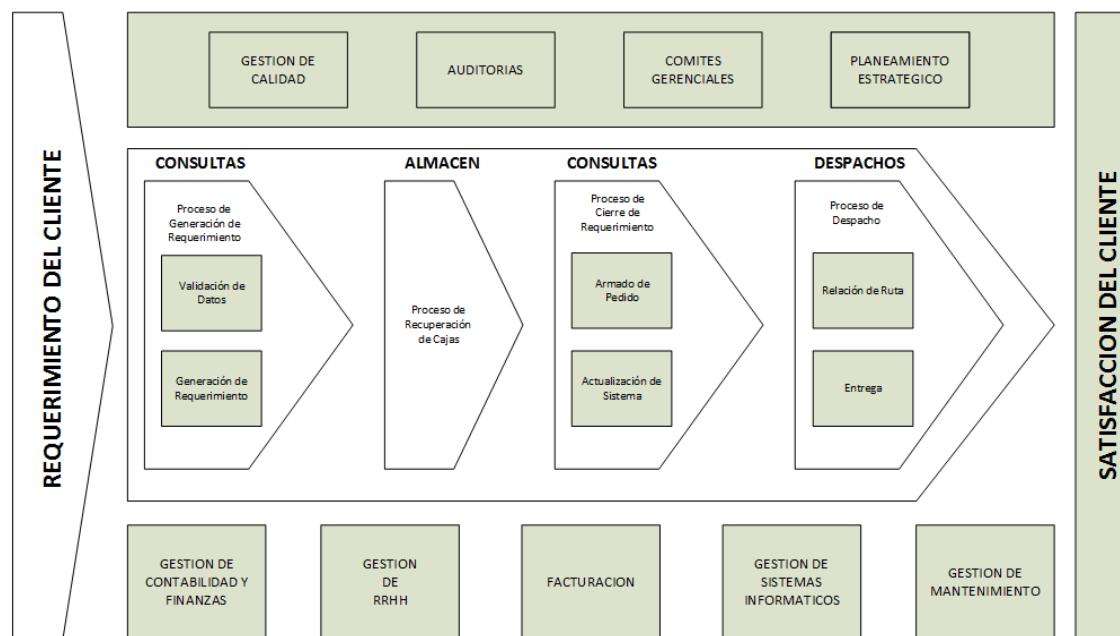
Fuente: Elaboración Propia

El organigrama muestra la cantidad de colaboradores que debería contar el proceso de atención al cliente, sin embargo de acuerdo a la investigación se puede observar que este número es menor.

1.2.8. Descripción del proceso de atención de consultas

Siguiendo con el análisis del proceso de atención de consultas inmersa en el rubro de custodia y administración de documentos físicos y virtuales, en la siguiente figura visualizaremos gráficamente el mapa de procesos actual de la empresa producto de análisis.

Figura N° 3. Mapa de procesos del servicio de atención de consultas



Fuente: Elaboración Propia

Los pasos inmersos en el proceso de atención de consultas son los siguientes:

- i. Recepción de solicitud del cliente, vía mail (portal web)
- ii. Generación del requerimiento de acuerdo a lo solicitado en el documento. En el caso que la solicitud provenga de la web, el requerimiento es generado por el cliente. Un requerimiento puede tener varias consultas y cada una de estas se considera como una operación individualizada.
- iii. El pedido de cajas al almacén, esta se realiza automáticamente al generarse el requerimiento. El sistema determina que cajas se requieren una vez seleccionados los documentos requeridos.
- iv. Retiro de cajas almacén, se realiza por orden de pedido. Dando prioridad aquellas solicitudes requeridas como urgentes.
- v. La entrega de cajas de Almacén a Consultas. Estas se movilizan del depósito al área de consultas.
- vi. Apertura de las cajas, búsqueda y extracción de los documentos requeridos.
- vii. Introducción de hoja testigo, reemplaza el documento físico que se haya retirado.
- viii. Etiquetado (código de barras) de los expedientes
- ix. Actualización de lo código del barra en el sistema
- x. Embalado de los documentos para su entrega
- xi. Control de calidad del pedido
- xii. Cierre del requerimiento en el sistema
- xiii. Derivación del requerimiento al área despacho
- xiv. Entrega de lo requerido por el cliente
- xv. Registro de la fecha y hora de entrega.

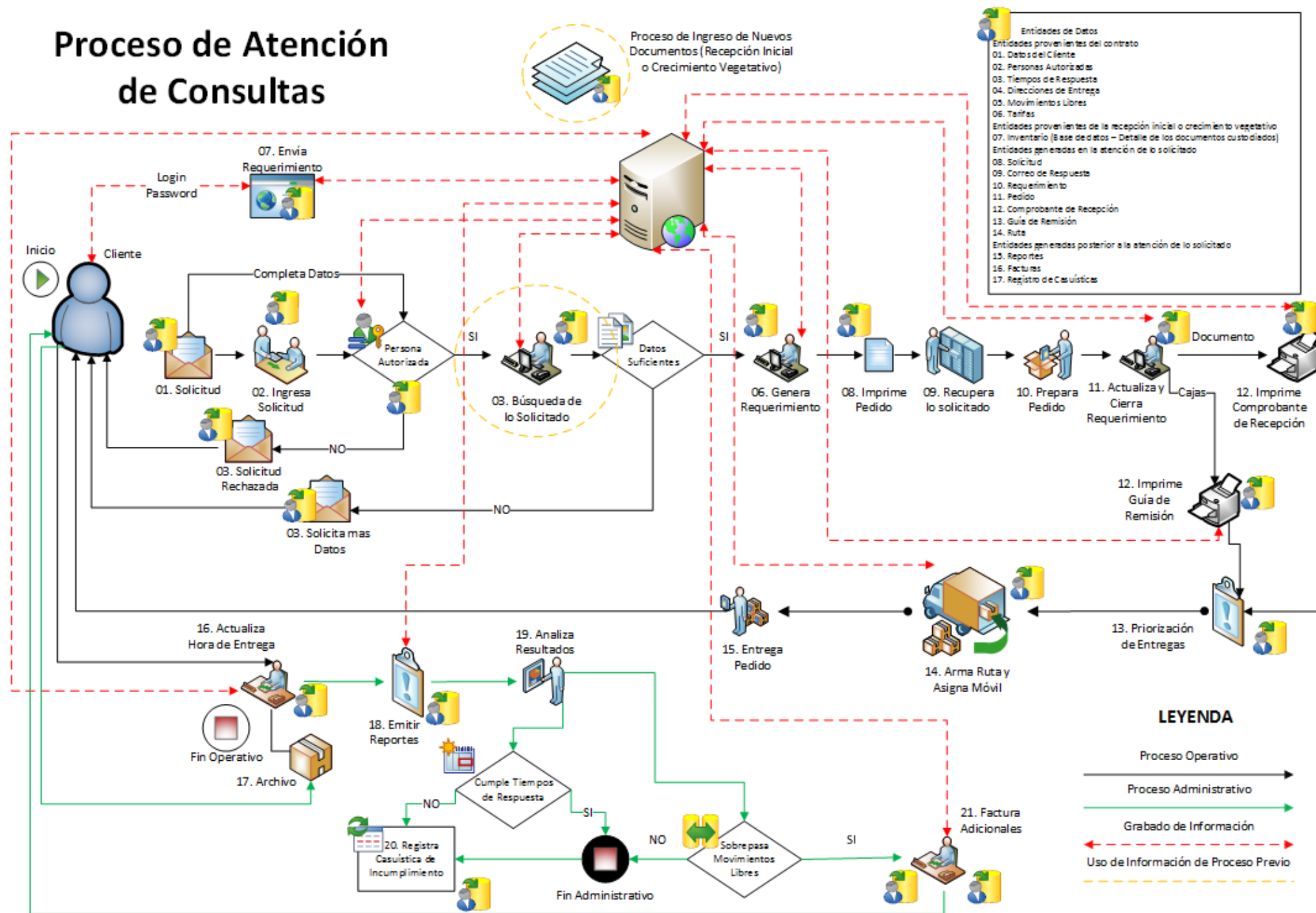
Para los pasos detallados se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- En base a este último paso se mide los tiempos de repuestas en la atención al cliente.
- No todos los clientes manejan los mismos tiempos de respuesta.

- Cabe señalar que los requerimientos de los clientes se pueden formular en las siguientes presentaciones: documento Original, caja completa copia, o email (digitalizado).

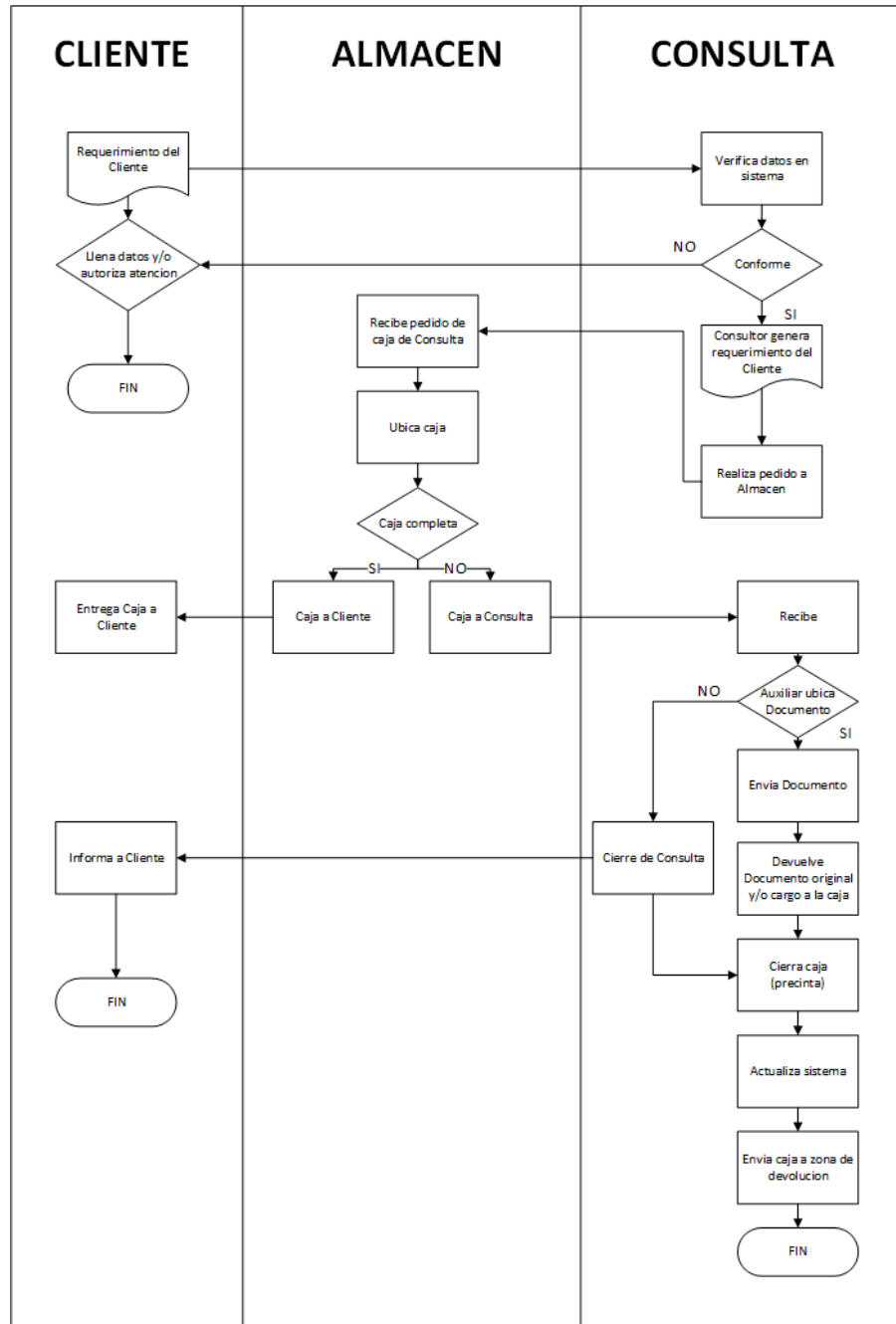
Para poder tener una mejor apreciación del proceso de atención de consultas de la empresa analizada, mostramos a continuación un pictograma y flujograma, los cuales grafican todos los pasos antes mencionados, además de identificar cómo interactúan el cliente desde su solicitud información y el personal de la empresa con el movimiento físico y administrativo de las operaciones, hasta que se entregado lo solicitado.

Figura N° 4. Pictograma del proceso de atención de consultas



Fuente: Elaboración Propia

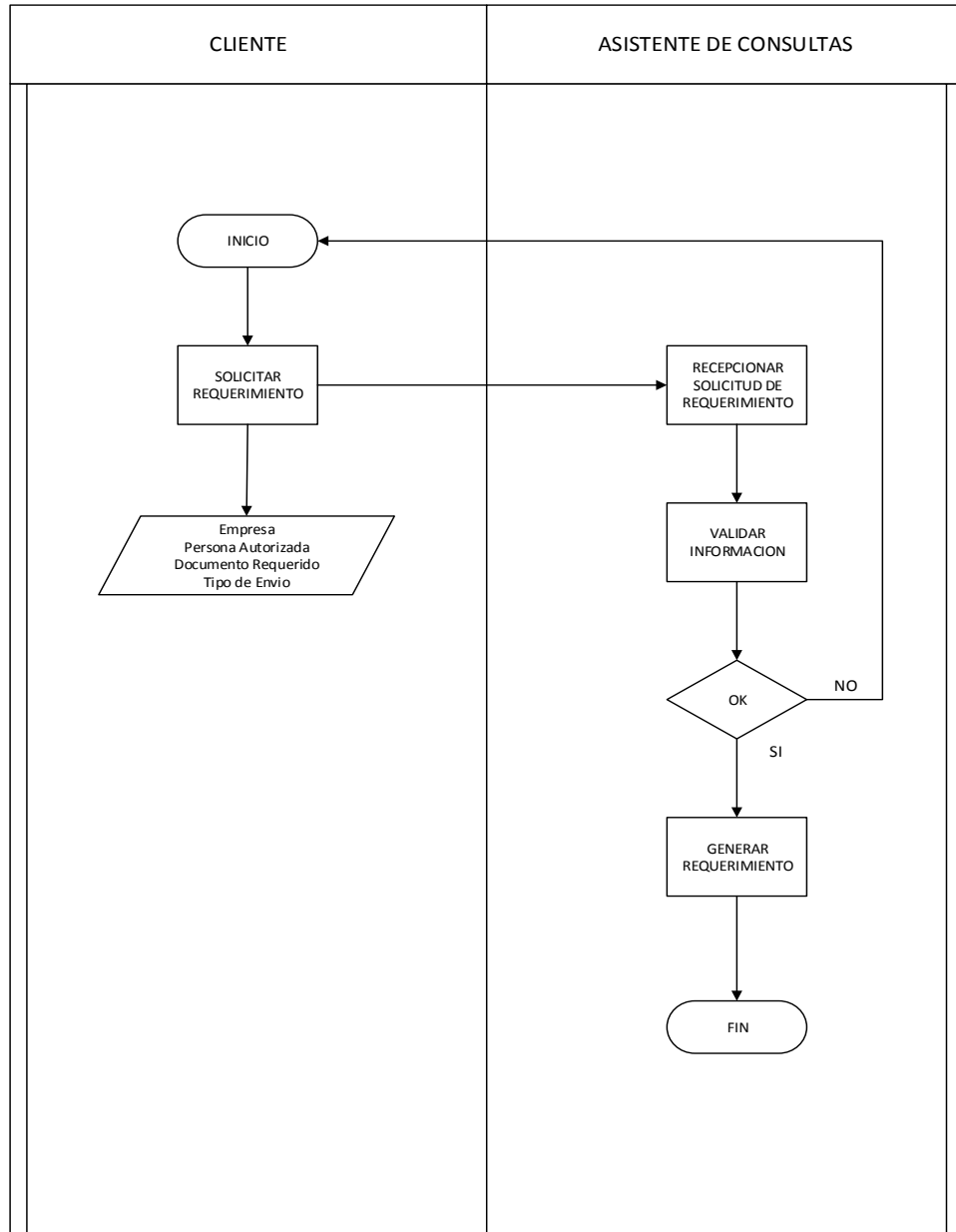
Figura N° 5. Flujograma del proceso de atención de consultas



Fuente: Elaboración Propia

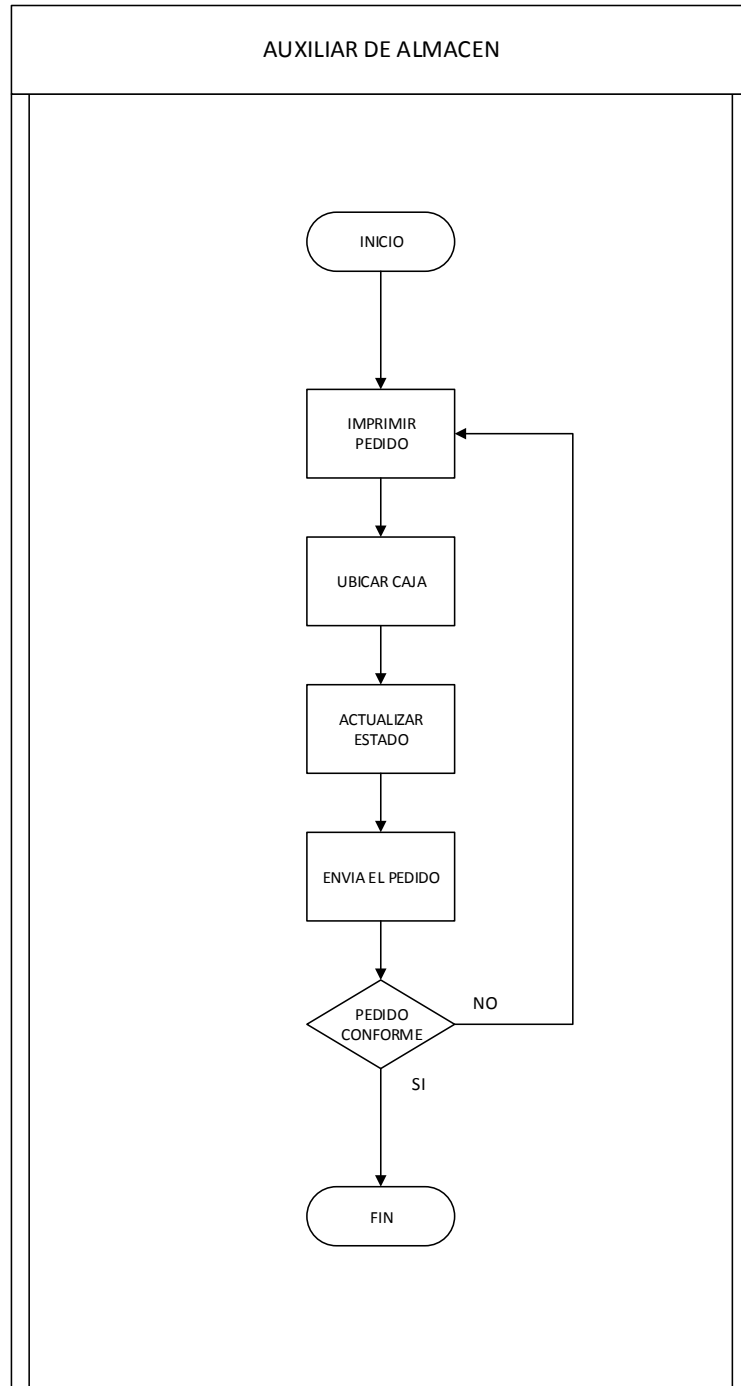
En la figura superior se muestra el flujo del proceso de atención de consultas actual, el cual se considera obsoleto, de la misma forma se encuentran los subprocesos los cuales se visualiza en las siguientes figuras (6 al 9).

Figura N° 6. Flujograma del sub proceso de generación de requerimiento



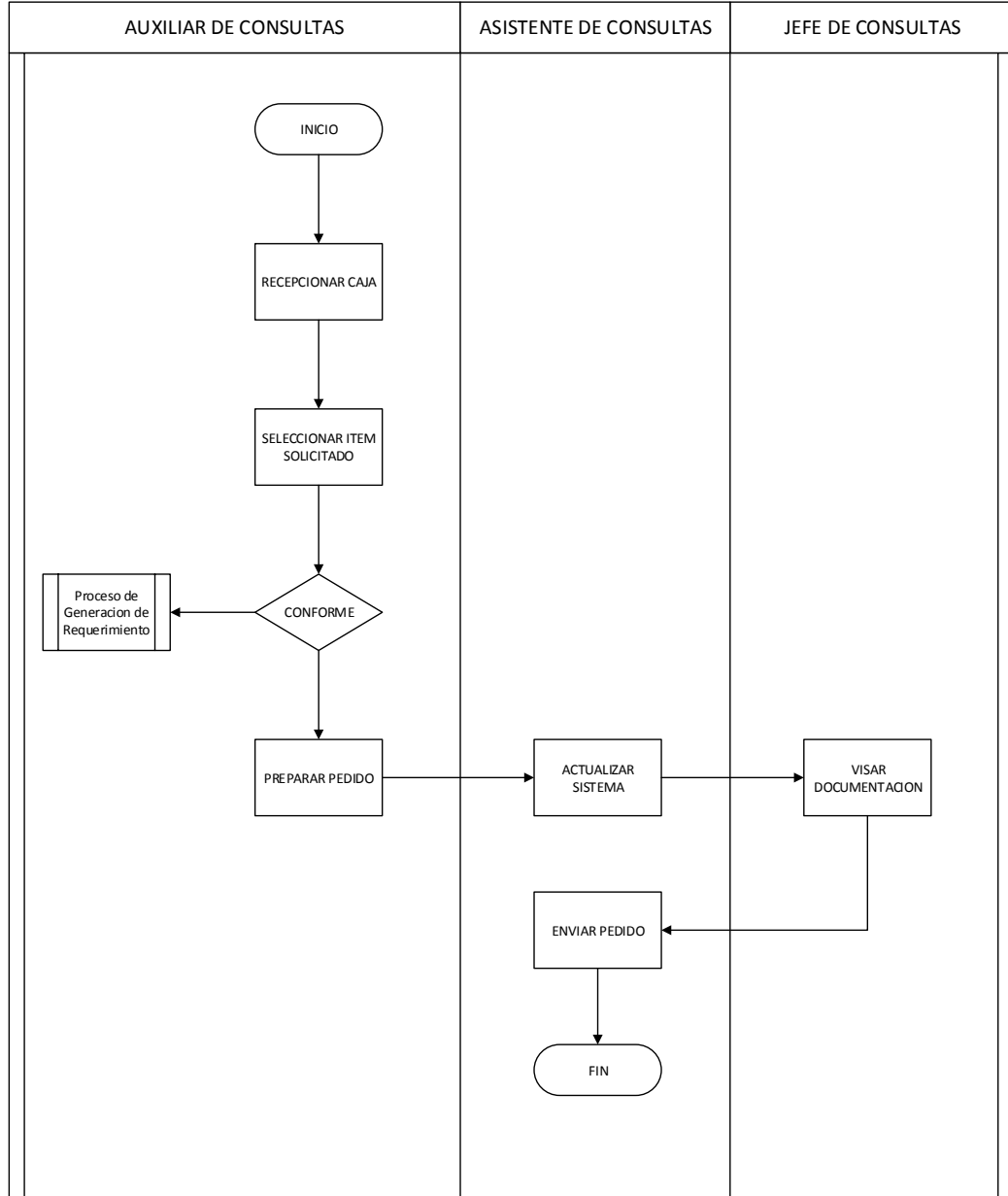
Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 7. Flujograma del sub proceso de recuperación de cajas



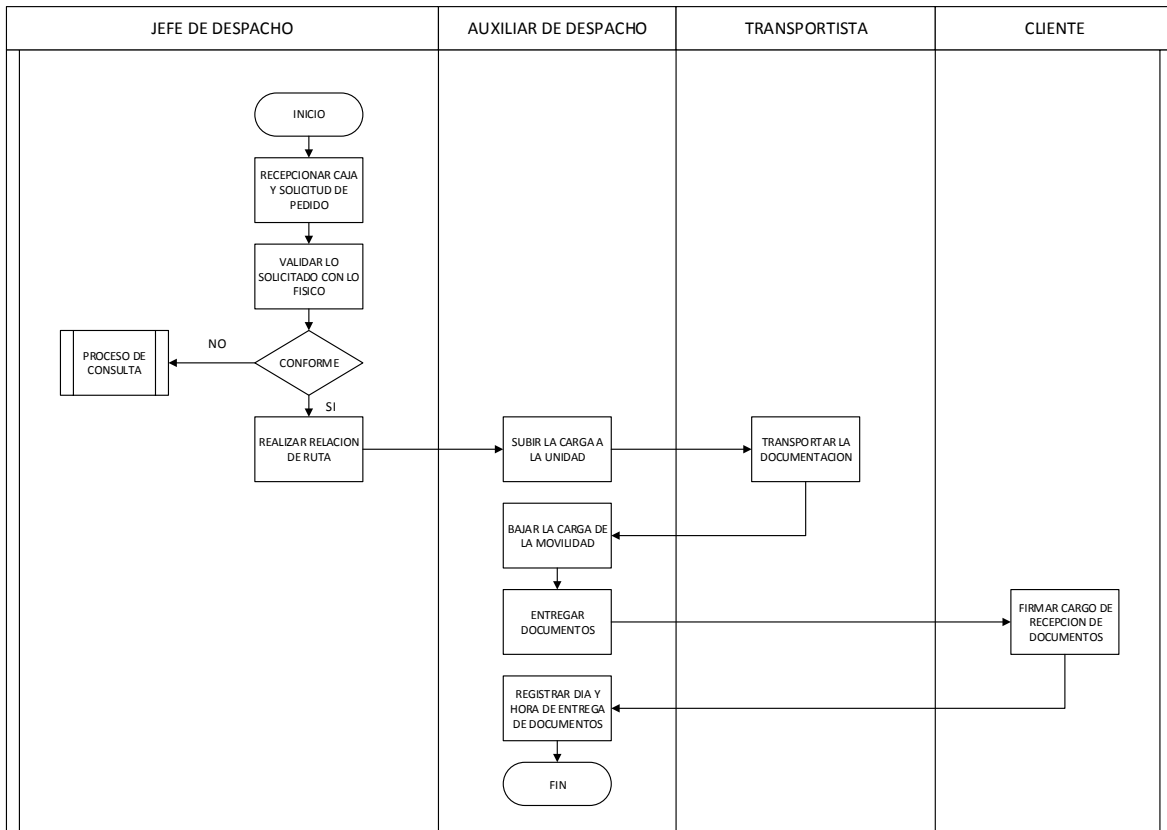
Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 8. Flujograma del sub proceso de cierre de requerimiento



Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 9. Flujoograma del sub proceso de despacho



Fuente: Elaboración Propia

1.3. Realidad problemática

El avance de la tecnología en el siglo XXI, ha generado un gran avance en los dispositivos utilizados, los cuales permiten tener mayor conexión entre los miembros de una organización, permitiendo de esta manera llevar soluciones de una buena gestión documentaria. La tecnología y su crecimiento han determinado el uso de mecanismos o dispositivos cada vez más sofisticados que permiten tener a los miembros de una organización interconectados unos a los otros, lo que no necesariamente se traduce en que todas las soluciones para una adecuada gestión documental provengan de lo que pueda determinar las áreas de tecnología de la información de las empresas, sino más bien recae en un análisis costo beneficio de qué hacer, cómo hacerlo, con quién hacerlo y en qué momento hacerlo.

La digitalización de los documentos supondría la solución mágica para afrontar los problemas que conlleva la gestión documental, pero en nuestra realidad es más un efecto de la

moda que una solución pensada sistemáticamente que pueda ofrecer una salida duradera y sostenible en el tiempo, ya que los costos son altos.

El hecho de digitalizar todo es un error común de las empresas hoy en día, ya que estas no han considerado si realmente es necesario hacerlo. Lo ideal es, primero determinar cuáles de las series documentales son de uso frecuente para las tomas de decisiones en los procesos del día a día o en su defecto si estas series representan una fuente de información valiosa que considere que todo gasto que se realice es mínimo comparado con el beneficio que se tendría al tener un respaldo digital.

Lo segundo es determinar cómo serán visualizados y por quienes, ya que si solo se pensó en la digitalización como producto final lo más seguro es que al final del servicio tengan tantos discos autoejecutables como sean necesarios, los cuales son accesibles por una persona a la vez y poseen un alto riesgo, ya que son vulnerables a ser dañados con facilidad.

Por último, el determinar si las personas de la organización cuentan con las competencias suficientes para afrontar y convivir con una oficina sin documentos físicos, lo cual no necesariamente siempre va a tener una respuesta positiva. Esto tiene un riesgo mayor, ya que se puede presentar el caso de la empresa haya invertido en la digitalización a escala, pero que los miembros de la organización siguen haciendo uso de la versión en soporte papel, lo que se resume en un gasto que no genera ninguna utilidad.

Lo señalado de ninguna forma se debe ver como animadversión hacia la digitalización, sino más bien como un punto de reflexión para determinar qué es lo que si se debe digitalizar, lo cual dará una solución parcial a los problemas que conlleva la gestión documental, dejando una gran parte pendiente de solucionar, sobre todo para aquella producción documental de años anteriores a cualquier solución basada en la digitalización, para lo cual se debe tener en cuenta que, de acuerdo al rubro que uno pertenezca y las leyes que le puedan ser aplicables, deben mantener en buen estado de conservación los documentos, ya sea en sus propios ambientes o en los de un tercero.

En este contexto el servicio de Custodia de Documentos es la solución más adecuada, ya que a un bajo costo permite trasladar el riesgo que representa la conservación de los archivos.

La Custodia de Documentos como todo servicio es susceptible de ser medido, por lo que es importante que este, a pesar de ser algo "novedoso", siempre cuenten con los controles de calidad que se ajusten a lo que este mercado en desarrollo requiere, teniendo siempre presente que: "La aplicación de los métodos de gestión de calidad en el sector bibliotecario-documental es cada día más urgente y necesaria si tenemos en cuenta que el 50% de las actividades de los

países industriales avanzados se relacionan con la producción, tratamiento y difusión de la información”. (Pinto 1999:1)

Para las empresas que sub contratan servicios es de suma importancia el cumplimiento de los parámetros relacionados al tiempo y eficiencia. El servicio materia de análisis es la gestión documental, el cual no necesariamente es brindado por un operador logístico o almacenera, sino más bien se ha identificado empresas de tecnologías de la información, de tercerización de personal y proyectos ofreciendo el servicio de custodia de documentos.

En el Perú la oferta y la demanda de este servicio aún se encuentra en su etapa de crecimiento, ya que si bien hay empresas que tienen más de 10 años en el mercado, estas aún no han podido satisfacer las necesidades de cada cliente. Cabe señalar que existen empresas ya posicionadas tal es el caso de: **Iron Mountain, Depsa Files, Ransa Archivos, Polysistemas, TLI, Rush Logistic, Control Document, Abin Services**, entre otras.

El mercado se encuentra segmentado en empresas públicas y privadas, y se ha explotado en Lima, ya que es donde se concentra la mayoría de las sedes de empresas que brindan este servicio. Asimismo, a pesar de ser un servicio relativamente nuevo, poco a poco las empresas están tomando conciencia de la importancia de la información que reside en los documentos. Factores que han contribuido a la limitada penetración del mercado son la escasa publicidad del servicio, el paradigma de las organización que consideran el servicio como un “gasto” debido a que genera valor a su negocio, la ausencia de un análisis real del costo-beneficio, que supone a las organizaciones utilizar recursos para almacenar sus documentos (espacio m², horas hombres, etc.) por el contrario la vertiginosa valorización del costo por m² de terreno en Lima y Callao, producto de la elevada demanda por el auge del mercado inmobiliario, la falta experticia o competencia en temas relacionados con el archivo documentario por parte de las organizaciones y sus colaboradores, las elevadas multas que han afrontado algunas empresas debido al incumplimiento en la presentación de documentos antes los agente reguladores, entre otros, han creado la necesidad en el mercado por almacenar y administrar eficientemente la información de las organizaciones.

Si bien la información por sí sola no es un elemento que da dinamismo a las empresas, está si es correctamente organizada y se encuentre siempre accesible permite que en un entorno altamente competitivo ambas empresas crezcan de la mano, por lo que las empresas de custodia de documentos se tornan en un socio estratégico muy importante. Dicho socio debe tener una presencia activa e invisible, porque debe ser capaz de atender de manera oportuna los requerimientos de los usuarios, y porque no debe ser un tema de discusión o desavenencia entre los miembros de la organización, sino más bien debe configurarse como la extensión de la

organización que facilita las cosas como si ellos mismos la realizaran, para lo cual es importantísimo determinar el alcance de los servicios que se brinde.

El servicio por lo general consiste en custodiar la documentación en cajas de tamaño estándar, proporcionadas por la empresa contratada, realizar un primer inventario y trasladarlas a locales con ambientes específicamente diseñados para la custodia de archivos hasta que estos sean requeridos. Esto genera un descongestionamiento de los espacios de los clientes, pudiendo utilizarlos en actividades propias de su core y el no distraer recursos necesarios para hacer crecer a sus empresas.

Estas ventajas por si solas ya evidencian razones que justificarían el adquirir un servicio como este, pero si bien son razones que motivan el iniciar el servicio, por lo general no son las que determinan la permanencia del mismo en el tiempo. En este punto, independientemente de una adecuada gestión del alcance de lo contratado se debe priorizar la gestión de los interesados, lo cual se configura como la flexibilidad en la atención, lo que es un hecho determinante para la fidelización de los clientes.

1.3.1. Realidad problemática de la empresa

En cuanto a la problemática de la unidad de administración y custodia de documentos de la empresa a analizar, el flujo de un requerimiento físico y/o digital se inicia en el área de consultas con la solicitud del cliente luego pasa al área de almacén para la atención de la caja hacia el área de consultas, para luego terminar con el despacho físico o envío digital. Si bien la empresa en cuestión pertenece al rubro logístico la materia en análisis es la gestión documental.

Con la finalidad de enmarcar este tipo de servicio, que se desarrolla en nicho de mercado especializado, tal como se detalla en el Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Ver Anexo 1), es necesario señalar que a diferencia de los procesos logísticos convencionales cada caja custodiada es una entidad única, y ampliando el concepto cada unidad de conservación o folio que este almacenado en cada caja es un elemento mucho más específico que agrega complejidad al proceso, por lo que se puede afirmar que toda caja y documento que ingrese a la custodia es un SKU único, lo cual implica que al momento de recuperarlo este no pueda ser remplazado por otro similar que se haya fabricado en un determinado lote de producción. La Organización a la fecha cuenta con más 600,000 cajas en custodia y bajo el supuesto de que cada caja contenga 20 files se tendría 12'000,000 de SKU diferentes, los cuales pueden ser solicitados en cualquier momento de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Bajo este escenario el objetivo de la presente es analizar el cumplimiento de los niveles de servicios en el proceso de atención de consultas en relación a los tiempos de respuestas pactados comerciales con los clientes de la Organización.

1.3.1.1. De la demanda del proceso de atención de consulta

Las solicitudes de consultas no responden a un determinado plan de producción fijado con los clientes, sino que estas son coyunturales de acuerdo a las necesidades de información que se les presentan día a día, por lo que dichas solicitudes pueden diferir en la magnitud y periodicidad.

La presente tesis tomará para su análisis la data de enero del 2011 a mayo del 2015, la cual se resume en la que nos da una idea de la magnitud de los movimientos de consulta que se realizan mes a mes en la Organización.

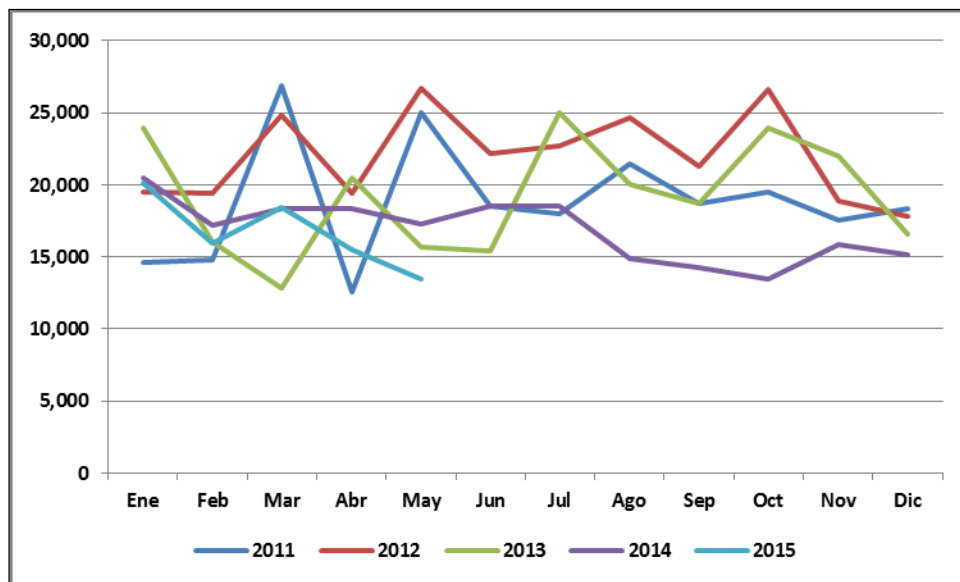
El total de consultas realizadas puede suponer que estas hayan sido solicitadas de forma prorrateada en el tiempo por los clientes, pero como ya señalamos líneas atrás, el volumen y frecuencia de solicitud obedece a necesidades puntuales que no pueden ser planificadas.

Tabla N° 2. Total de consultas realizadas entre enero del 2011 a mayo del 2015

Meses	Años					Total
	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	
Enero	15,486	18,342	22,550	20,574	24,170	101,122
Febrero	14,931	18,086	14,788	15,487	12,149	75,441
Marzo	25,649	26,560	12,496	19,961	21,688	106,354
Abril	15,412	15,435	20,442	16,586	12,398	80,273
Mayo	15,914	32,511	15,216	19,487	13,822	96,950
Junio	28,436	18,070	14,975	16,929		78,410
Julio	17,305	20,977	24,168	18,094		80,544
Agosto	20,597	26,522	20,048	15,574		82,741
Septiembre	20,167	25,779	18,010	11,934		75,890
Octubre	19,238	26,027	25,330	12,000		82,595
Noviembre	15,386	18,616	18,023	17,238		69,263
Diciembre	21,302	16,952	19,564	12,338		70,156
Total	229,823	263,877	225,610	196,202	84,227	999,739

Fuente: Elaboración propia - Adaptación Reporte de Consultas Atendidas

Figura N° 10. Cantidad de consultas realizadas desde enero 2011 a mayo 2015



Fuente: Elaboración propia – Reporte de Consultas Atendidas

En cuadro y figura superior se detalla la cantidad de consultas realizadas de los clientes comprendidos entre los años 2011 a mayo de 2015, y podemos concluir que el promedio de atención de consultas realizadas de forma mensual de los últimos dos años es de 16,845 consultas mensuales.

1.3.1.2. De las solicitudes de consultas resueltas

De la totalidad de consultas realizadas se analizó cuantas de estas se resolvieron exitosamente y cuáles no, obteniendo como resultado que en el mejor de los años solo se pudo atender exitosamente el 95.51% de las solicitudes realizadas por los clientes, tal como se detalla.

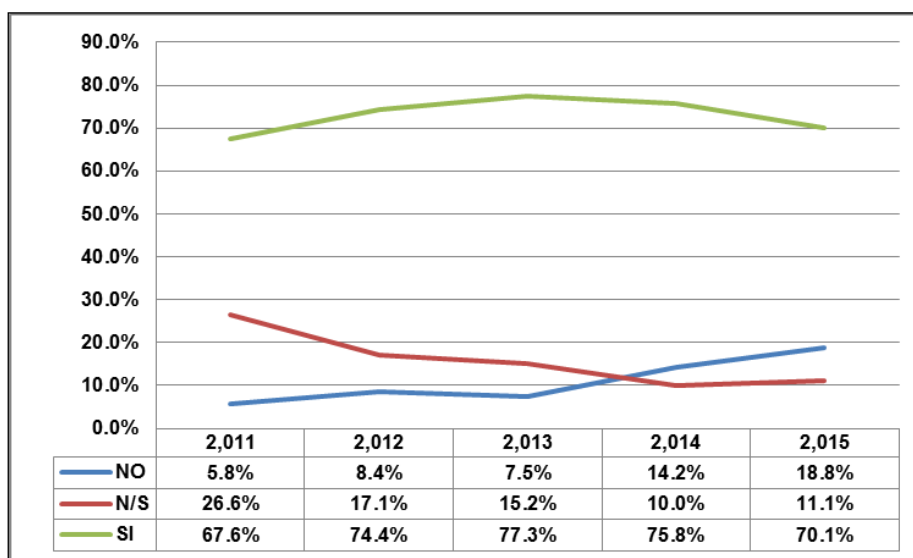
Cabe señalar que al referirnos de lo exitoso de la atención solo precisamos que lo solicitado fue entregado al cliente, más no si llegó a tiempo. Si bien la empresa cuenta con información empírica de los motivos de la no atención, esta no cuenta con información estadística confiable que permita determinar las causas raíces de dicha no atención.

Tabla N° 3. Análisis de porqué una consulta no se resuelve

Años	Se Cumple			Total
	NO	N/S	SI	
2,011	8,867	40,484	102,897	152,248
2,012	14,497	29,429	127,762	171,688
2,013	9,737	19,828	100,750	130,315
2,014	15,997	11,235	85,359	112,591
2,015	7,519	4,438	28,070	40,027
Total	56,617	105,414	444,838	606,869

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 11. Porcentaje de consultas resueltas de enero del 2011 a mayo del 2015



Fuente: Elaboración propia

De la figura se desprende que el nivel de servicio del periodo examinado en promedio es de 73.04% y no el 90% que se ofrece a los clientes. Al examinar el nivel de servicio por cada cliente se evidencia la existencia de clientes que cuentan con un nivel de servicio menor al 50%, lo cual puede significar la pérdida del cliente y de los ingresos.

1.3.1.3. De los tiempos de atención del servicio

De las atenciones que si fueron entregadas a los clientes se puede observar que existe un porcentaje de estas que son entregadas fuera de los plazos establecidos de atención con cada uno de los clientes. En este punto es preciso señalar que los clientes tienen establecidos dos tiempos de respuestas: Normales y Urgentes.

Si bien estos conceptos son claros, las delimitaciones de que es un servicio normal o urgente han cambiado con el tiempo, de acuerdo a los criterios que manejaban los encargados del área comercial de la Organización.

Tabla N° 4. Tiempos de respuestas de clientes

Detalle	Tiempo
Consultas normales	Hasta 24 horas
consultas urgentes	Hasta 6 horas

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que si bien los promedios de atención se encuentran entre 6 y 24 horas cada cliente tiene pactado horarios específicos de atención, los cuales detallamos en el anexo N°2.

1.3.1.4. Del cumplimiento de los tiempos de respuesta de las solicitudes de consulta

Conociendo los datos del análisis anterior se procedió a realizar el análisis de cuantas consultas si se atendieron dentro de los plazos de atención, pero se evidencio que el sistema de gestión del área de consultas dependiendo del reporte que se emita da resultados distintos. Las cantidades analizadas se extrajeron del reporte de Indicador de Consultas y del reporte de Consultas Atendidas los que dieron como resultado 606,809 y 999,739 consultas respectivamente

En la investigación se detectó que el primer reporte se emite considerando la fecha de cierre de la consulta (cuando se ubica el documento, mas no se entrega al cliente) y el segundo considerando la fecha de solicitud de la consulta.

A pesar de las diferencias detectadas se optó por trabajar con el reporte de indicadores, ya que este es el único que detalla la fecha y hora en el que el cliente recibe la documentación solicitada, lo cual nos permitirá determinar el grado de cumplimiento de los tiempos de respuestas, para lo cual se compara con la fecha y hora máxima de atención que el sistema genera.

Dicho dato si bien es generado por el sistema, este no toma en cuenta las condiciones comerciales pauteadas para cada cliente, sino que calcula sobre un parámetro fijo el cual no permite tener una lectura real del nivel del servicio que ofrece la Organización.

Tabla N° 5. Tiempos de respuesta por clientes de 2011 a mayo del 2015

AÑO	CANTIDAD				PORCENTAJE		
	NO	No Se	SI	Total	NO	N/S	SI
2011	8867	40484	102897	152248	5.82%	26.59%	67.59%
2012	1497	29429	127762	176688	8.44%	17.14%	74.42%
2013	9737	19828	100750	130315	7.47%	15.22%	77.31%
2014	15997	11235	85359	112591	14.21%	9.98%	75.81%
2105	7519	4438	28070	44027	18.78%	11.09%	70.13%

Fuente: Elaboración propia

Del análisis se puede observar que el proceso de registro de las atenciones es deficiente, ya que no se supervisa que se ingrese la fecha y hora atención de todas las consultas o que se registren correctamente, por lo que las tablas siguientes nos detallara las cantidades de atenciones resueltas dentro y fuera del plazo de atención, pero además de aquellas que no se sabe (N/S) en cuál de las categorías debe ser considerada (detalle ver Anexo N°3).

1.3.1.5. De las causas del no cumplimiento de los tiempos de respuesta de las solicitudes de consulta

De la encuesta realizada se desprende que las principales causas que impiden que las consultas se realicen a tiempo.

Tabla N° 6. Análisis de porque una consulta no se resuelve dentro de los tiempos de respuestas establecidos

Alternativa	Impacto	%	% Acumulado	Detalle de la alternativa
C	96	23.70%	23.70%	No se cuenta con el personal suficiente para atender todo lo solicitado
B	83	20.49%	44.20%	No se cuenta con una herramienta que facilite el seguimiento de los tiempos de respuesta de cada una de las consultas
D	78	19.26%	63.46%	El área de despacho no cuenta con las suficientes unidades para el reparto
E	77	19.01%	82.47%	No se programa adecuadamente las rutas
A	55	13.58%	96.05%	No se tiene claro a qué hora debe entregarse como máximo la consulta
F	16	3.95%	100.00%	Otro

Fuente: Elaboración propia

Para un análisis mayor se procedió a realizar los 5 porque de las alternativas considerando aquellas contengan estén contenidas dentro del 80% de acuerdo al porcentaje que obtuvieron estas, el cual detallamos en la siguiente tabla:

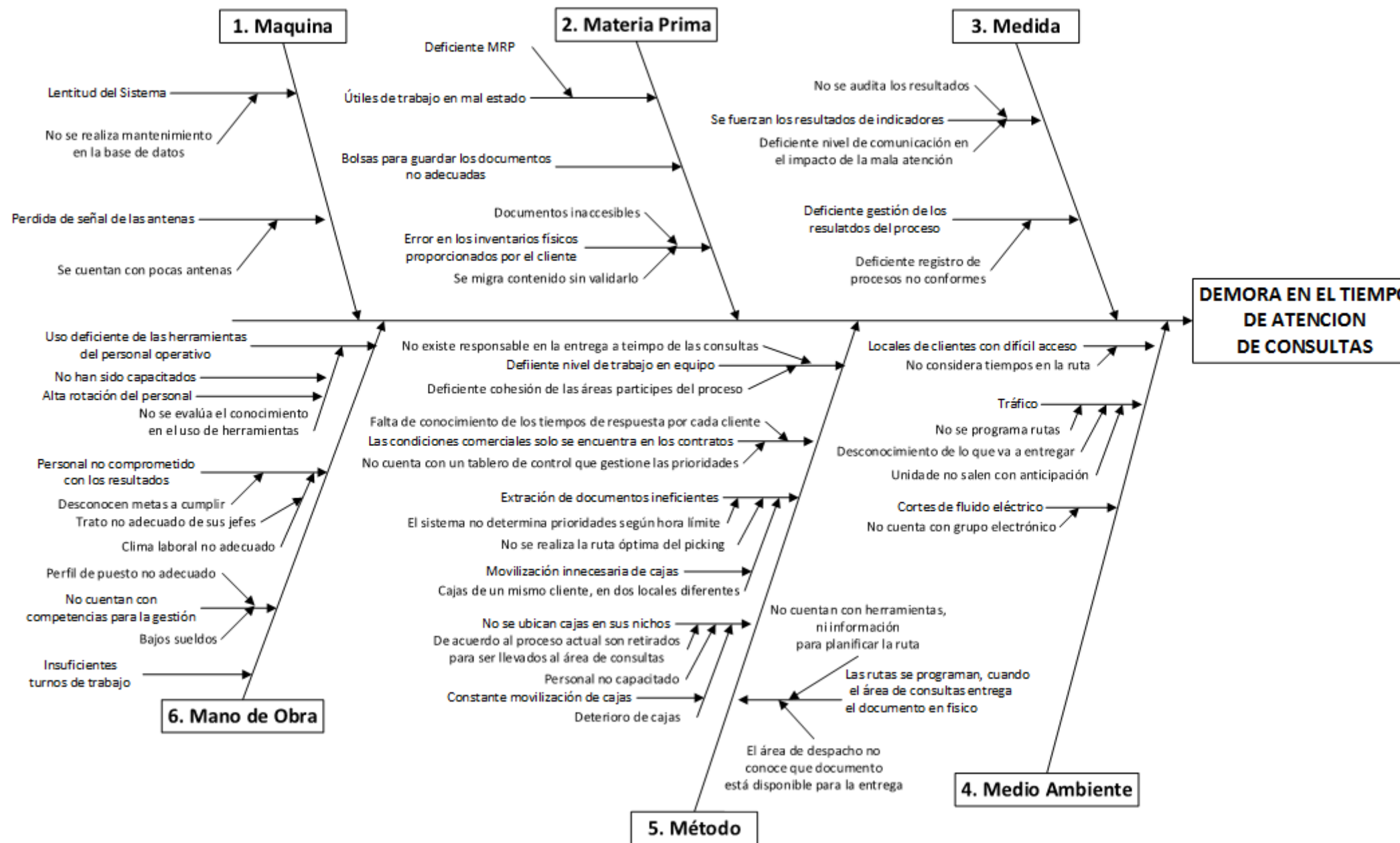
Tabla N° 7. Análisis de los 5 porque no cumplimiento de tiempos

Pregunta	Respuestas	Conclusión
Alternativa C: ¿Por qué no se cuenta con personal suficiente?	El personal no desarrolla una producción constante. No se controla los resultados diarios de los trabajadores. Los encargados no saben cómo hacerlo.	No han sido capacitados para realizar el control de los operarios
Alternativa B: ¿Por qué no se cuenta con una herramienta que facilite el seguimiento de los tiempos de respuesta de cada una de las consultas?	No han solicitado el desarrollo de la herramienta de gestión que permita identificar los vencimientos y el nivel del servicio real. El personal consideraba que dicha herramienta los evidenciaba y los ponía en problemas innecesariamente. Mientras que el cliente no se queje el problema no existe y no era necesario declararlo. No son consiente del impacto que tiene un nivel de servicio por debajo del ofrecido.	No se les ha informado y concientizado sobre la importancia de mantener los niveles de servicio
Alternativa D: ¿Por qué el área de despacho no cuenta con las suficientes unidades para el reparto?	Porque no se dan abasto para realizar la ruta designada. Las móviles salen tarde para el reparto. La ruta se programa en el momento que se le entrega los documentos o cajas a despachar. No concluyen con la extracción de las cajas y documentos a repartir.	Solo se cuenta con un turno de trabajo El proceso de atención considera la movilización de las cajas a un punto específico
Alternativa E: ¿Por qué no se programa adecuadamente las rutas?	No conocen las condiciones operativas relativas a los tiempos de respuestas de cada cliente. Se ha trabajado La Organización con un cálculo estándar que el sistema les emite, el cual es errado.	No consideraron implementar la lógica en base a los acuerdo de tiempo de respuesta de los clientes Las condiciones comerciales son de acceso restringido

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que adicionalmente se desarrolló un diagrama de Ishikawa que nos detalla gráficamente las causas que generan que las consultas no sean atendidas dentro de los plazos pactados con los clientes.

Figura N° 12. Diagrama de Ishikawa para la identificación del problema



Fuente: Elaboración Propia

1.3.1.6. Del impacto económico

Si bien el grueso de la facturación está dado por el servicio principal, la custodia de los documentos, esta como parte de su valor agregado adiciona un número de atenciones de consultas libres de costo mensualmente. La facturación por atenciones adicionales es un porcentaje mínimo del total facturado, el cual no es indicativo que el proceso no es vital para la empresa y para los clientes, ya que, si bien los clientes adquieren el servicio para descongestionar sus espacios, el mayor valor que le dan al servicio es poder contar con la información en el momento que la necesitan. En este contexto el mantener un nivel de servicio por debajo de lo ofrecido puede desencadenar la pérdida del cliente y su correspondiente facturación.

De acuerdo al detalle de las cantidades de consultas realizadas por los clientes, de la empresa representan más del 80% de las consultas atendidas, de los cuales 02 pertenecen al grupo Scotiabank y los otros 02 son empresas estatales. En la siguiente tabla se detalla el monto que se dejaría percibir si el grupo Scotiabank decide optar por otro proveedor del servicio.

Por otro lado, en el caso de las empresas del estado toda demora en la entrega de una consulta considera incurrir en penalidades económicas, las cuales si superan el 10% del valor contratado significarían la resolución del contrato. En lo referente al periodo de estudio los montos por penalidades han sido menores, producto de un manejo de los interesados de cada institución pública, lo cual no significa que el riesgo aún sigue latente. La resolución de un contrato con una empresa del estado conlleva la inhabilitación para contratar con cualquier institución del estado, lo que podría generar la pérdida de todos los clientes del estado conforme se concluyan con sus contratos y no permite a la empresa seguir incrementado su cartera de clientes del estado, lo cual también se detalla en la siguiente tabla.

Tabla N° 8. Análisis del impacto de la pérdida del grupo Scotiabank y del estado por un nivel de servicio deficiente

EMPRESAS DEL GRUPO SCOTIA	2015						Facturación					
	CANTIDAD				PORCENTAJE			ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15
	NO	No Se	SI	Total	NO	N/S	SI					
CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.	767	2787	8150	11704	6.55%	23.81%	69.63%	S/. 104,502.76	S/. 103,716.01	S/. 101,890.89	S/. 102,513.58	S/. 104,111.41
SCOTIA FONDOS SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE FONDOS S.A.	44	9	226	279	15.77%	3.23%	81.00%	S/. 9,132.86	S/. 8,662.89	S/. 7,976.90	S/. 8,399.62	S/. 7,863.92
SCOTIA SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.	0	0	2	2	0.00%	0.00%	100.00%	S/. 5,281.41	S/. 5,281.41	S/. 5,281.41	S/. 5,301.25	S/. 5,301.25
SCOTIABANK PERU S.A.A.	3328	1341	8738	13407	24.82%	10.00%	65.17%	S/. 246,596.00	S/. 239,325.99	S/. 241,753.14	S/. 255,545.64	S/. 275,036.60
SERVICIOS, COBRANZAS E INVERSIONES S.A.C.	238	12	994	1244	19.13%	0.96%	79.90%	S/. 10,984.02	S/. 10,964.49	S/. 10,543.33	S/. 8,833.97	S/. 5,757.93
TOTAL	6392	4149	18110	26636	24.00%	15.58%	67.99%	S/. 376,497.05	S/. 367,950.79	S/. 367,445.67	S/. 380,594.06	S/. 398,071.11
Presupuesto de ventas								S/. 713,000.00	S/. 719,200.00	S/. 725,400.00	S/. 731,600.00	S/. 737,800.00
% del presupuesto								52.80%	51.16%	50.65%	52.02%	53.95%

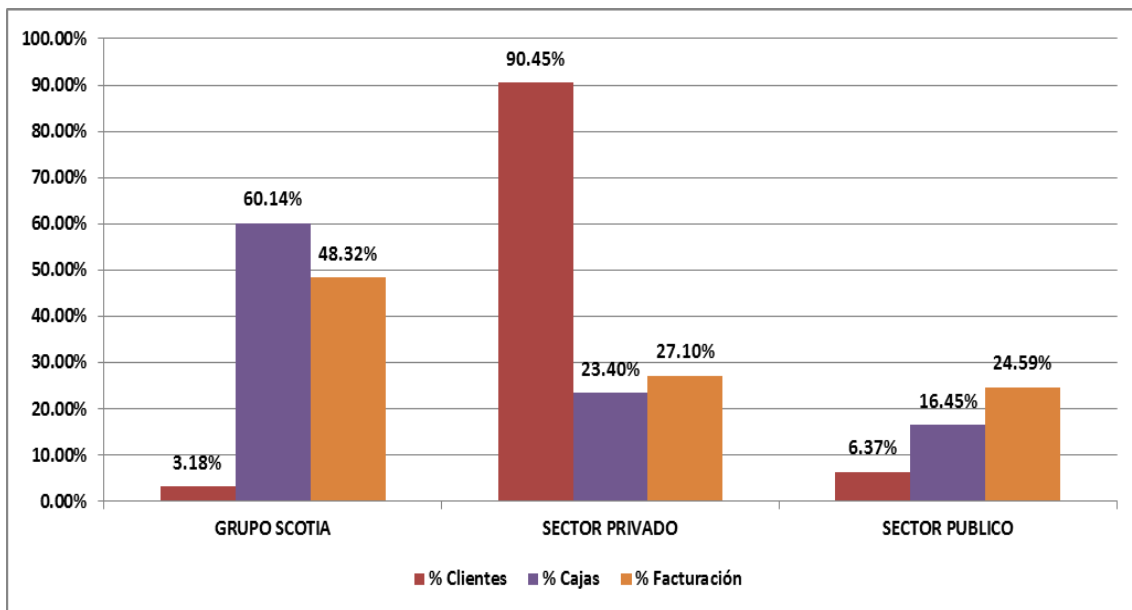
EMPRESAS DEL ESTADO	2015						Facturación					
	CANTIDAD				PORCENTAJE			ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15
	NO	No Se	SI	Total	NO	N/S	SI					
CENTRO DE FORMACION EN TURISMO	25	3	20	48	52.08%	6.25%	41.67%	S/. 5,871.55	S/. 6,946.15	S/. 59,771.25	S/. 5,433.75	S/. 48,903.75
ELECTRICIDAD DEL PERU ELECTROPERU S.A.	3	1	54	58	5.17%	1.72%	93.10%	S/. 6,826.38	S/. 7,091.57	S/. 7,219.74	S/. 7,525.74	S/. 7,219.74
FONDO MIVIVIENDA S.A.	133	15	1435	1583	8.40%	0.95%	90.65%	S/. 13,582.76	S/. 13,801.18	S/. 14,043.86	S/. 14,298.68	S/. 14,418.51
INDECOPI	33	5	346	384	8.59%	1.30%	90.10%	S/. 31,744.90	S/. 11,081.18	S/. 23,790.74	S/. 25,852.48	S/. 24,445.54
MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO	6	1	85	92	6.52%	1.09%	92.39%	S/. 18,034.37	S/. 18,034.37	S/. 18,034.37	S/. 18,034.37	S/. 18,034.37
ORGANISMO DE EVALUACION Y FISCALIZACION AMBIENTAL	15	1	263	279	5.38%	0.36%	94.27%	S/. 20,969.72	S/. 23,491.28	S/. 27,865.52	S/. 25,380.32	S/. 24,415.12
ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSION EN INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE DE USO PUBLICO - OSITRAN	79	14	339	432	18.29%	3.24%	78.47%		S/. 39,322.76	S/. 18,983.06	S/. 18,983.06	S/. 8,813.56
OSINERGMIN	1453	67	3178	4698	30.93%	1.43%	67.65%	S/. 51,335.64	S/. 88,714.51	S/. 88,714.51	S/. 90,304.97	S/. 91,311.59
TOTAL	1747	107	5720	7574	23.07%	1.41%	75.52%	S/. 148,365.32	S/. 119,768.49	S/. 258,423.05	S/. 205,813.37	S/. 139,754.68
Presupuesto de ventas								S/. 713,000.00	S/. 719,200.00	S/. 725,400.00	S/. 731,600.00	S/. 737,800.00
% del presupuesto								20.81%	16.65%	35.62%	28.13%	18.94%

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar un comparativo sobre el porcentaje de ocupación del almacén, la facturación y la cantidad de clientes que representan. Dicho análisis referencia que las empresas del grupo Scotiabank representan el 3.18% de los clientes, el 60.14% de la ocupación del almacén y el 48.32% de la facturación. Cabe señalar que de este grupo empresarial, Scotiabank Perú S.A.A. y Crediscotia Financiera S.A en el periodo de enero a mayo de 2015 tiene un nivel de servicio de 55.53% y 77.19% respectivamente, lo cual remarca la importancia de la presente tesis, ya que esta busca que el nivel de servicio alcance el 95% de atenciones dentro del plazo pactado.

Por otro lado, se detalla el nivel de servicio brindado a las empresas del sector público en donde Osinergmin e Indecopi, empresas que tienen mayor cantidad de cajas custodiadas cuentan con un nivel de servicios de 66.67 % y % respectivamente, cual lo cual, como se ha mencionado líneas arriba, pone en riesgo a la empresa en relación con la continuidad de seguir brindando servicio al sector público, que si bien su facturación representa el 24.59% esta representa tan solo el 23.40% de ocupación del almacén.

Figura N° 13. Análisis comparativo del rendimiento de clientes de enero a mayo 2015



Fuente: Elaboración Propia

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿La propuesta de mejora a implementar optimiza el proceso de atención de consultas en una empresa que brinda el servicio de custodia y administración de documentos, para que así pueda cumplir con los tiempos establecidos pactados con sus clientes?

1.4.2. Problema específico

1.4.2.1. Problema específico 01

¿La deficiencia en los procesos actuales, definidos con la variable tiempo, impactan negativamente en los procesos de atención de consultas de documentos?

1.4.2.2. Problema específico 02

¿El insuficiente nivel de comunicación durante las fases del proceso es un factor que impacta negativamente en los procesos de atención?

1.5. Justificación

El presente estudio pretende enfocarse en los tiempos de proceso de atención de consultas, debido a que este impacta directamente en los costos de la empresa. Actualmente, los tiempos de atención promedio para una atención urgente es máximo 6 horas y para una atención normal es 24 horas, pero al haber demoras en las etapas del proceso estos se ven superados hasta en un 20% del tiempo para ambos casos, por lo cual la empresa al pretender alcanzar los tiempos establecidos genera sobre costos en recursos, además de la insatisfacción de sus clientes.

Como resultado del análisis de la cadena de valor de la empresa que administra y custodia documentos físicos y digitales se ha determinado que existen procesos que son desarrollados por dos o más unidades orgánicas generando lentitud en la atención de solicitudes de los clientes. El área de consultas tiene dependencia del área de almacén (es en donde se custodian los documentos de los clientes), ya que esta última realiza la entrega de las cajas para realizar las actividades de recuperación y armado de lo requerido por el cliente, y los tiempos de atención son reducidos o incluso superados, esto puede indicar que la capacidad de respuesta del almacén es limitada ante el alto movimiento de los requerimientos. Cabe resaltar que la movilización de las cajas del área de almacén al área de consultas no agrega valor al proceso, sino más bien promueve la lentitud al mismo.

1.5.1. Justificación teórica

Establecer un inicio para la realización de otras investigaciones relacionadas al tema de administración y custodia de documentos y hacerlo extensible en otro tipo de procesos y/o actividades.

1.5.2. Justificación práctica

El presente trabajo de investigación se justifica debido al alto nivel de insatisfacción de los clientes, los cuales no se sienten satisfechos por el servicio de atención y los tiempos de espera. Por ende, no permite un incremento de la productividad en la organización.

1.5.3. Justificación cuantitativa

Optimizar el proceso de atención de consultas para poder reducir en un 20% los tiempos de atención establecidos contractualmente con sus clientes, es decir cumplir y hasta estar por debajo de las 6 horas para una atención urgente y 24 horas para una atención normal, de esta manera la empresa no generará sobrecostos y aún más podrá generar ahorro debido a la reducción de recursos.

1.5.4. Justificación académica

Cabe señalar que para la aplicación de nuestra justificación académica utilizaremos la teoría de restricciones (TOC) y el Lean Six Sigma, las cuales nos permitirán tomar acciones proactivas de mejora del proceso para poder cumplir los objetivos planteados en la presente tesis.

Por otro lado, la presente investigación pretende servir de base para futuras investigaciones referidos a la mejora de procesos en la administración y custodia de documentos.

1.6. Objetivo

A continuación se detalla objetivo general y los objetivos específicos para el desarrollo de la presente investigación.

1.6.1. Objetivo general

Optimizar el proceso de atención y consultas en una empresa que brinda el servicio de custodia de documentos físicos y digitales, con la finalidad de que se cumpla con los tiempos de respuesta pactada con cada uno de los clientes.

1.6.2. Objetivo específico

1.6.2.1. Objetivo específico 1

Identificar las deficiencias en el proceso actual, definidos con la variable tiempo, los cuales impactan negativamente en el proceso de atención y en base a ello realizar una propuesta de mejora el cual permita a la organización la reducción del gasto en recursos.

1.6.2.2. Objetivo específico 2

Identificar que el insuficiente nivel de comunicación el cual impacta negativamente afectando los tiempos en las fases del proceso de atención de consultas, plantear mejoras que permitan conseguir la reducción de los tiempos de atención (6 horas en una atención urgente y 24 horas en una atención normal) en un 20%.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

La presente tesis permite analizar de lo general a lo específico los términos que se desarrollan en el negocio de la empresa analizada, considerando que se presentan al mercado peruano como un servicio no convencional como administración y custodia de documentos. El servicio es considerado como un servicio de outsourcing, el cual es brindado por empresas del rubro y/o empresas de operadores logísticos los cuales tienen unidades de negocios o áreas especializadas en la disciplina archivística. El cual es dado por las empresas del rubro, de las cuales son la base para nuestra investigación brindando pautas para el almacenamiento y manipulación correcta de la documentación.

2.2. Conceptos teóricos

Los términos y conceptos teóricos que utilizaremos en esta investigación serán definidos de la siguiente manera:

2.2.1. Términos archivístico

Almacenes

Según el diccionario de la ELA (European Logistics Association), define a los almacenes como un edificio destinado a recibir, guardar, manipular, reacondicionar productos o mercancías de una empresa industrial o las existencias de un establecimiento comercial.

Su función primordial es el resguardo de diferentes tipos de mercancías físicamente los cuales deben estar inventariados de manera coordinada en el sistema de gestión de almacenes.

Archivística, administración y custodia de documentos

Cruz M. (2011) indica que la archivística es la ciencia de los archivos entendida como conjunto de normas técnicas, y conocimientos aplicados al tratamiento de los documentos de archivo en todas las etapas de su ciclo de vida.

Gonzales, J. (2008) señala que en el caso de los archivos, el servicio se puede dar en varios niveles desde el compromiso para la organización, hasta el compromiso añadido de la custodia en los locales externos de la empresa.

La administración y custodia de documentos, así como lo mencionada anteriormente, es una actividad inherente a las empresas, dado que el crecimiento de cada una de ellas se desarrolla por cuenta propia.

El acto de digitalizar todos los documentos, se convierte en un error común en las empresas, de acuerdo a lo investigado, lo primero que se debe hacer es determinar cuáles son los documentos de usos frecuentes y aquellos que nos ayudan en la toma de decisiones o aquellos que tienen información valiosa para que pueda ser considerado en el proceso de custodia del documento.

Cadena de suministro

Según Stock, J., y Lamber, D. (2001) define a la cadena de suministros como la integración de las funciones principales del negocio desde el usuario final a través de proveedores originales que ofrecen productos, servicios e información agregando valor a los clientes y a otros interesados.

La cadena de suministros se apoya en la logística, dado que plantea implementa y controla eficientemente el flujo de almacenamiento de los bienes y servicios desde el punto inicial hasta el punto final con el propósito de satisfacer a cada uno de los clientes.

Para Cespón Castro (2003), indica que la cadena de suministros es un sistema logístico el cual puede ser considerado como conjunto de elementos físicos e informativos, necesarios para la realización de cierto flujo material, a lo largo de múltiples filas de clientes y proveedores. Siendo la cadena de suministros una integración asociada de las diferentes actividades de la empresa, puesto que todas las áreas participan integrados en la gestión para entregar un buen servicio los clientes.

Operadores logísticos

De acuerdo a lo indicado por Benavides, V. A. (2013) los Operadores Logísticos son empresas de servicios especializados que se adecuan a las necesidades de sus clientes y sus respectivas cadenas de abastecimiento, las cuales proveen almacenamiento, transformación, transporte o logística inversa, pero que comúnmente solo denomina como operador logístico aquellas que realizan el almacenamiento y la elaboración de pedidos de picking o packing.

Así podemos definir al operador logístico como aquella empresa que se dedica a satisfacer las necesidades de sus clientes brindando una buena infraestructura con un sistema de información organizada donde gestiona y controla todas las operaciones con procesos específicos, brindando fortalezas a cada fase de la cadena de suministros para que puedan llegar al mercado de forma correcta.

Outsourcing:

El Outsourcing se define según Mora y Schupnik (2009) en una modalidad que una empresa encomienda a un tercero gestionar parte de su negocio con la finalidad de minimizar sus costos y maximizar su calidad con respecto a la operación o proceso transferido, basados en la experiencia y seriedad del Outsourcing que pasaría, en cierta forma, a ser parte de la empresa que requiere sus servicios. En lo referido a la gestión documental Lara, y Martínez 2010:55, señalan que el Outsourcing se centra en la búsqueda de metas comunes y en el compartir de los riesgos entre ambas empresas, siendo que la externalización (término usado en España) permitirá mejorar el nivel a los usuarios con un menor esfuerzo, lo cual se presenta como una oportunidad a los profesionales en biblioteconomía y Documentación en optimizar la eficacia de sus costos y reducir tiempos de respuesta a los usuarios.

“En lo referente a países de habla hispana esta práctica comenzó relacionada al conjunto de productos y servicios de empresas que se dedican al resguardo y custodia de documentos. Desde este punto de vista, el Outsourcing documental era considerada como el control de documentación que originaban las organizaciones y el ahorro de espacio, ofreciendo algún software para gestión, tratamiento especializado de la documentación y su custodia de manera confidencial y segura¹”

Las afirmaciones mencionadas por los autores líneas arriba se han ido consolidando con el transcurrir del tiempo, puesto que es cada vez más la cantidad de espacio que requieren las empresas para la custodia de sus documentos, por consiguiente requieren a empresas de terceros para poder custodiar sus documentos. El outsourcing, entonces se constituye como una herramienta fundamental para que las empresas que cuenten con mala gestión documental puedan trasladar la responsabilidad a terceros y estas solo se puedan concentrar en el giro de su negocio para poder obtener una excelente rentabilidad.

Tecnología de la Información

Cuando nos referimos a la tecnología de la información nos referimos, al almacenamiento, protección y procesamiento y transmisión de la información, vía internet, satélites, etc.

Para William Davidow y Michel Malone, en su libro Virtual Corporation (2010) indica que la tecnología de la información puede ser usada para mejorar la respuesta de una empresa o de un

negocio. Ya que permite a las empresas crear productos virtuales personalizados y adecuados a la necesidad de cada cliente

En la actualidad y gracias a la tecnología de la información las personas pueden estar comunicadas en tiempo real. Podemos aseverar que estamos viviendo en la era de la información a nivel empresarial, ya que todas las organizaciones deben informados a los nuevos avances tecnológicos pudiendo repercutir en el desempeño.

La tecnología de la información logra disminuir costos operativos y mejorando la productibilidad de la empresa el cual es vital importancia ya que brinda un mejor servicio de calidad al cliente.

Tiempo

Es una magnitud física o periodo de duración el cual se desarrolla una actividad ya sea corto o largo que se repite de manera idéntica e indefinidamente, el cual puede ser medido a través de periodos, etapas, épocas o eras.

2.2.2. Definición de términos básicos

Definimos los términos básicos como:

Archivo:

Lugar en que se guardan documentos

Búsqueda:

Actividad cuyo fin es la de reunir información que refiera al interés de su objeto de estudio.

Consulta o Préstamo:

Salida temporal de cajas y/o documentos para consulta.

Custodiar:

Guardar consumo y vigilancia.

Documento:

Información registrada, cualquiera que sea su forma o el medio utilizado.

Documento de archivo:

Registro de información producido o recibido por una persona o entidad en razón de sus actividades o funciones, que tiene valor administrativo, fiscal, legal, científico, económico, histórico o cultural y debe ser objeto de conservación.

Gestión documental:

Conjunto de actividades administrativas y técnicas, tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

Registro de consultas:

Es el registro en sistema de cada una de las solicitudes de información recibidas.

Seguimiento:

Es el examen continuo o periódico, que hace la administración en una entidad, sobre la ejecución de las actividades con el fin de garantizar y asegurar que las entregas de insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados, conforme a metas establecidas y otras acciones necesarias, progresen de acuerdo con el plan trazado.

Usuario:

Es la persona natural o jurídica que presenta solicitud de información de archivo.

2.3. Herramientas de gestión de calidad

En las siguientes líneas se describirán las herramientas a utilizar para el análisis del proceso de mejora de atención de clientes.

2.3.1. Diagrama de procesos

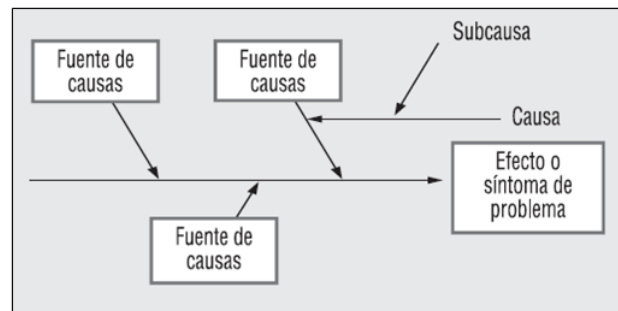
Según lo indica por Fernández, R., (2010) el diagrama de procesos es conocido como diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado, nos permite identificar las causas por la que un determinado proceso está fuera de sus límites de control.

El diagrama es una representación en la que puede verse el problema analizarlo, y poder definir la calidad de causa y efecto del problema, siguiendo los siguientes pasos:

- 1.- Escribir de forma concisa el problema o efecto.
- 2.- Escribir las categorías que se consideren apropiadas al problema: máquina, mano de obra, materiales, métodos, que son las más comunes y se aplica en muchos de los procesos.
- 3.- Realizar una lluvia de ideas de posibles causas y relacionarlas con cada categoría.
- 4.- Preguntarse ¿Por qué? A cada causa, no más de dos o tres veces.
- 5.- Empezar por enfocar las variaciones en las causas seleccionadas como fácil de implementar y de alto impacto.

En la figura posterior se muestra visualmente el resultado del procedimiento detallado líneas arriba, dando como resultado principales y las secundarias de un determinado problema.

Figura N° 14. Diagrama causa efecto



Fuente: *hd walls*

2.3.2. Diagrama de Pareto

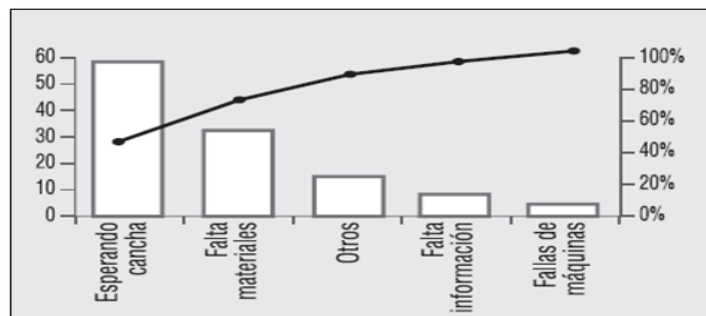
En el estudio de Oseguera señala que el Diagrama de Pareto es una herramienta estadística la cual es usada para priorizar y que es conocida como la regla de 80/20, según lo indicado por Aguilera, A., y Oseguera, R., (2001) *Sistema de calidad y el diagnóstico organizacional*.

- 1.- Decidir el problema a analizar: seleccionar los problemas que se desea investigar.
- 2.- Diseñar una tabla de conteo de datos, el que cual registraremos los datos.
- 3.- Recoger los datos y efectuar el cálculo de los totales.
- 4.- Elaborar una tabla de datos del diagrama de Pareto, en donde colocaremos los ítems, totales individuales, totales acumulados, la composición porcentual.
- 5.- Dibujar dos ejes verticales y un eje horizontal.
- 6.- Construir un gráfico de barras en base a las cantidades y porcentaje de cada ítem.
- 7.- Dibujar una curva acumulada. Para lo cual debemos marcar los valores acumulados en la parte superior, al lado derecho de los intervalos década ítem y finalmente una los puntos con una línea continua.
- 8.- Escribir la información del diagrama (título, unidades, etc.) sobre los datos, para determinar la causa de mayor incidencia del problema. Se traza una línea horizontal a partir del eje

vertical derecho, desde el punto donde indica el 80% hasta su intersección con la curva acumulada.

Según el procedimiento descrito líneas arriba, se muestra en el gráfico de la figura posterior, la cual es una representación gráfica del análisis y ponderación de las causas del problema.

Figura N° 15. : Diagrama de Pareto



Fuente: *hd Walls*

2.3.3. Árbol de problemas

Es una herramienta que nos permite identificar el problema central de una empresa, utilizando una relación de causa – efecto. El problema se debe dar de lo general a lo específico, para poder plantear todas las soluciones posibles.

Figura N° 16. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

2.3.4. Cinco fuerzas Porter

Las Cinco Fuerzas Porter es un modelo estratégico que permite analizar un sector específico en los siguientes puntos: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación con los clientes y proveedores y amenaza de los productos sustitutos. Esta herramienta nos permitirá analizar los factores externos que afectan de manera positiva o negativa la rentabilidad o proyección de la empresa dentro del rubro “Custodia y Administración de documentos”, incluyendo a nuestros competidores, proveedores y clientes.

En el cuadro esquemático se detallará de forma cuantitativa las barreras fuerza de acuerdo a la siguiente escala:

Baja	:	“1”
Media	:	“2”
Alta	:	“3”
No Aplica	:	“0”

La clasificación del tipo de barrera que resulta de la ponderación obtenida producto del análisis de cada ítem, se dará de la siguiente manera:

No aplica:	0.0 – 0.5
Baja	: 0.6 – 1.5

Media : 1.6 – 2.5

Alta : 2.6 – 3.0

2.4. Metodología Empleada

2.4.1. Teoría de las Restricciones

La metodología a utilizar es la Teoría de las Restricciones (TOC), cuya clave es la operación de cualquier sistema complejo (empresa) consiste en realidad en una gran cadena de recursos independientes (maquinas, equipos, centros de trabajo, instalaciones, materiales), pero solo unos pocos de ellos (cuellos de botella) restringen o condicionan la salida de toda la producción.

Los pasos de la Teoría de las Restricciones (TOC) pueden resumirse de la siguiente manera:

Paso 1. Identificar las restricciones de la empresa.

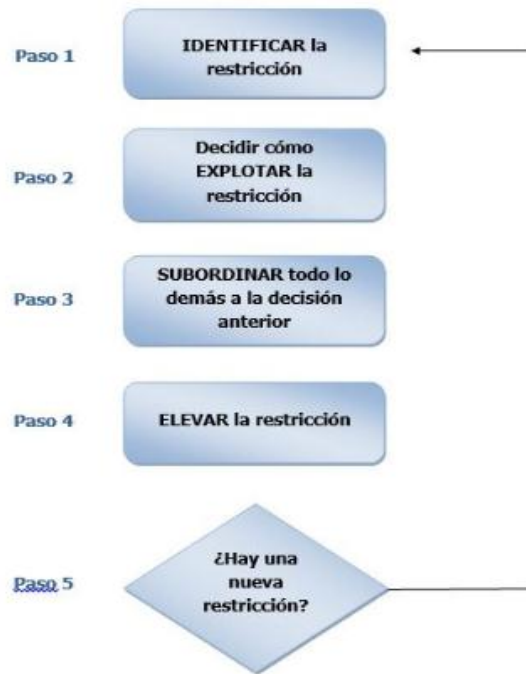
Paso 2. Definir como explotar las restricciones de la empresa al máximo.

Paso 3. Subordinar todo lo demás a la decisión anterior.

Paso 4. Elevar las restricciones de la empresa.

Paso 5. Volver al paso 1.

Figura N° 17. Proceso de la teoría de las Restricciones



Fuente: <https://es.slideshare.net/krmen01/presentacion-toc1>

2.4.2. Lean Six Sigma

Lean Six Sigma, es la combinación de dos metodologías científicas llamadas Lean y Six Sigma, unidas no solo orientan a reducir costos, sino a maximizar la eficiencia en los procesos y por ende la implementación en una empresa permite que sean más competitivas en sus respectivos mercados.

Según Bonilla, Elise., Díaz, Bertha., Kleeberg, F., y Noriega, M. (2010) Sostienen que el Lean Six Sigma es una filosofía de mejoramiento que parte de la voz del cliente para optimizar los procesos, basándose en dos pilares fundamentales: el elemento humano y las herramientas estadísticas.

El objetivo de Lean Six Sigma es identificar y controlar a variabilidad de los procesos, con el fin de tener un producto fiable utilizando las oportunidades y eliminando problemas sistemáticos que afectan a los procesos.

Para Molteni, R. (2005) la metodología consiste en 5 fases: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, y su abreviatura más común es DMAMC, el cual detallaremos a continuación:

Definir

Esta etapa es vital para definir el alcance del proceso que se va a analizar y el criterio con el cual se va a cuantificar su mejora del proceso. El identificar, evaluar y seleccionar el cual consiste en entender el problema del cliente y así poder definir sus requerimientos de acuerdo a los resultados ofrecidos.

Medir

Consiste en el análisis del proceso afectado, estudiando la capacidad y funcionamiento para de esta manera poder satisfacer los requerimientos de los clientes. Esta etapa es primordial ya que se documentan los fallas mediante datos que afecta al proceso, identificando los indicadores (KPI) para las actividades de entradas procesos y salidas, los cuales requieren una medición para poder establecer la base en la que se opera el proceso

Analizar

Con los datos obtenidos se llevara a cabo el análisis de los mismos, de esta manera se comprobará si los factores determinan la variación y las causas del fallo del proceso. Esto implica analizar los datos obtenidos y determinar cuál es la causa raíz del problema, con datos estadísticos y el análisis utilizando diagramas de espina (Ishikawa), árbol de problemas, Pareto.

Mejorar

En esta fase se propone analizar, evaluar y determinar las posibles soluciones para que el proceso alcance los resultados esperados por la empresa. Se genera una lluvia de ideas para identificar las características del proceso los cuales puede ayudar en la mejora y brindando soluciones que pueden resolver la raíz dl problema ser en corto, mediano y largo plazo.

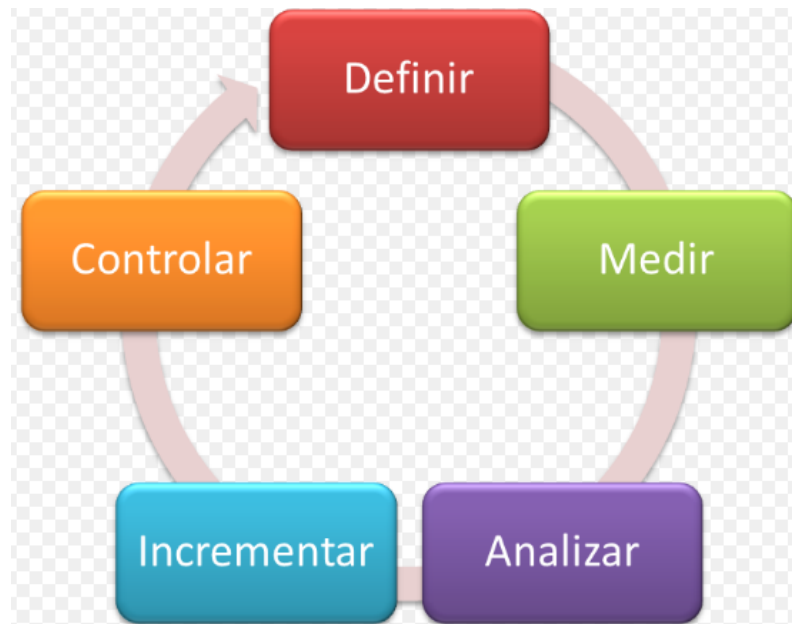
Controlar

Dentro de esta fase se puede visualizar 4 puntos importantes:

- Implementación de un plan de capacitación y los procesos de control.
- Implementar las soluciones y las mediciones de los procesos a fin de identificar las oportunidades para aplicarlas en el proyecto.
- Completa la entada y el seguimiento de la transición y control de proceso a desarrollar.

El plan de implementación de soluciones y el plan de control de proceso nos asegura que las condiciones establecidas en el nuevo proceso deben estar documentadas y monitoreadas en forma estadística con los métodos de control establecidos.

Figura N° 18. Proceso Lean Six Sigma



Fuente: <http://upcommons.upc.edu>

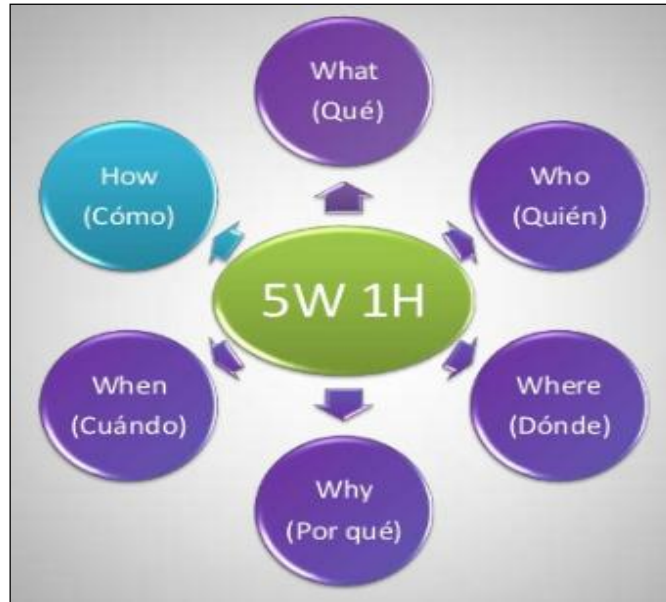
2.4.2.1. Herramientas del Lean Six Sigma

Lean Six Sigma es una metodología que utiliza herramientas para obtener mejor resultados, las cuales son:

- i. 5W1H: Esta herramienta permite la investigación de un determinado problema, definir las alternativas y poner en práctica el plan de acción para las posibles soluciones.

Objetivo: Detallar minuciosamente todos los proyectos / Sub proyectos con la información necesaria para su correcta ejecución.

Figura N° 19. Elementos del 5W1H



Fuente: www.gestiopolis.com/principios-de-la-filosofia-kaizen

ii. Siete Herramientas de la Calidad: En las empresas existen controles o registros los cuales son llamados “Herramientas” las cuales aseguran la calidad de la empresa, estas son:

- Diagrama de Causa – Efecto.
- Gráficos de control.
- Diagramas de flujo.
- Histogramas.
- Graficas de Pareto.
- Diagramas de Dispersión.

Objetivos: Busca la mejora continua a través de herramientas que le permite analizar el problema organizarlo y planificarlo. Mantener y mejorar el resultado de los procesos.

Figura N° 20. Siete Herramientas de la Calidad

ETAPA	OBJETIVO	HERRAMIENTAS
¿Cuál es el problema?	Identificar problemas	Diagrama de afinidad
¿Cuáles son las causas del problema?	Identificar causas raíz del problema	Diagrama de relaciones
¿De qué forma se resuelve el problema?	Identificar todas las soluciones posibles del problema	Diagrama del árbol
¿Qué opción tomar?	Seleccionar la mejor solución	Matrices de priorización Diagrama matricial
¿Cuándo y cómo actuar?	Planificar la puesta en práctica de la mejor solución	Diagrama de proceso de decisión. Diagrama de flechas

Fuente: www.gestiopolis.com/principios-de-la-filosofia-kaizen

- iii. Gestión de Procesos: La aplicación de los conocimientos, herramientas, habilidades y técnicas a las actividades del proyecto, garantiza eficazmente que lo que se ha definido sea entregado completo dentro de los plazos y costos establecidos.

Ciclos:

- Planificación.
- Ejecución.
- Control.
- Acción correctiva.

- iv. MAPS – Método, Análisis y Solución de Problemas: Su objetivo es resolver problemas de forma sistemática haciendo uso de las herramientas de calidad y mostrar de manera sistemática las soluciones.

Etapas:

- Identificación del problema.
- Observación.
- Análisis.
- Plan de acción.
- Verificación.

- Estandarización.
- Conclusión.

Figura N° 21. Etapas del MAPS



Fuente: http://nadialarmacis.blogspot.pe/2014_06_01_archive.html

CAPÍTULO 3. DESARROLLO

Presentamos el desarrollo del plan de trabajo de la tesis.

3.1. Desarrollo el objetivo 1

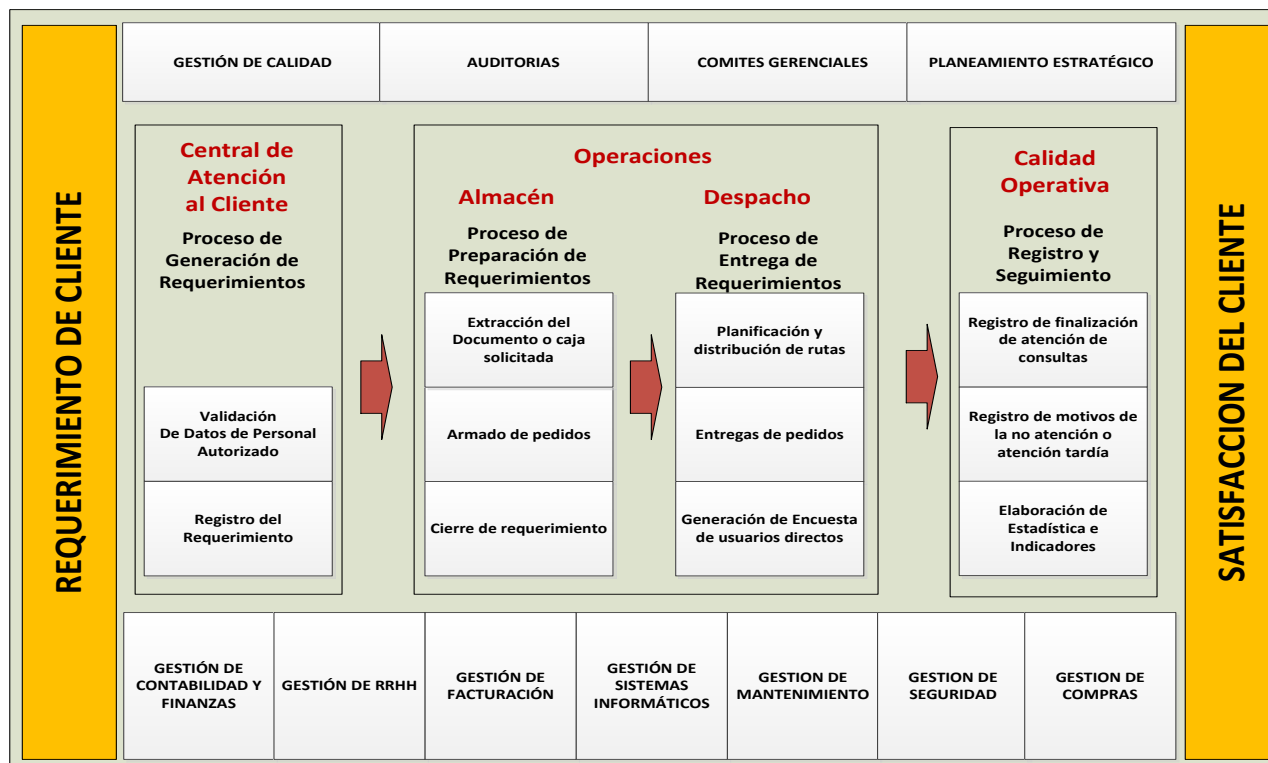
En esta etapa se realizará una propuesta de mejora, la cual permita a la organización conseguir una reducción del gasto en recursos, en la cual se involucran a los colaboradores claves, buscando optimizar y asegurar el flujo del proceso con una regulación de la carga de trabajo.

A continuación detallaremos la mejora del Mapa de Proceso y Sub Procesos:

3.1.1. Descripción del modelo propuesto para la mejora en la atención de consultas.

El presente punto de la tesis tiene por objetivo optimizar los tiempos de atención, por lo que se desarrollará la caracterización del proceso de atención de consultas propuesto, iniciando por el mapa del proceso mejorado el cual se detalla en la siguiente figura:

Figura N° 22. Mapa de proceso propuesto



Fuente: Elaboracion Propia

El primer paso para la mejora del proceso de atención de consultas en la Empresa, consiste en la aplicación de una caracterización de los procesos mejorados. En el caso de la matriz de criticidad, se considera: Mano de obra: personal operario y supervisor

- Método: Metodología aplicada.
- Materia prima: Precintos y base de datos actualizada de los contenidos y ubicación de las cajas
- Maquinaria: Equipos multifuncionales, lectoras inalámbricas, coches de transporte
- Medición: Evaluación integral.
- Medio ambiente: Clima laboral.

Cabe señalar que la mejora del proceso se encuentra alineado a los objetivos de reducir el costo de operación en 7% en comparación con el ejercicio del año 2014, reducir en 10% los reclamos en el área con relación al año anterior y reducir en 23% la insatisfacción del cliente en el servicio brindado, ya que dicha mejora eliminara los cuellos de botella generados por la dependencia entre una área y la otra en una interacción que no agregaba valor, ni seguridad al proceso, más bien todo lo contrario.

El plan de implementación del nuevo proceso se detalla en las siguientes Figuras:

Figura N° 23. Plan de implementación del nuevo proceso de atención de consultas

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO PROCESO																						
N°	ACTIVIDAD	Entregable	RESPONSABLE	HORAS HOMBRE	COSTO (\$/.)	% CUMPLIMIENTO		DURACIÓN														
								E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Elaborar los manuales, procedimientos e instructivos del nuevos proceso	Manuales, procedimientos e	J. Ramos K. Romero	40	1050		Planeado Cumplido	█	█													
2	Revisar los manuales, procedimientos e instructivos del nuevos proceso	Documentos aprobados	J. Angeles	20	525		Planeado Cumplido	█														
3	Adquirir lectoras, antenas y coches requeridos	Equipos Adquiridos	K. Perez G. Gutierrez	-	58150		Planeado Cumplido		█	█												
4	Implementar Plan de Capacitación de Mandos Medios	Plan Implementado	Ver Anex N° 25	-	4383.75		Planeado Cumplido	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
5	Implementar Plan de Difusión de Objetivos y Concientización del Personal	Plan Implementado	Ver Anex N° 26	-	3307.5		Planeado Cumplido	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
6	Implementar Plan de implementación de logica para la asignación de recursos y turnos	Plan Implementado	Ver Anex N° 27	-	14306.25		Planeado Cumplido	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
7	Implementar Plan de implementación del Panel de Control para las operaciones Files	Plan Implementado	Ver Anex N° 28	-	13781.25		Planeado Cumplido	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
8	Implementar Plan de implementación del WMS en operaciones Files	Plan Implementado	Ver Anex N° 29	-	16668.75		Planeado Cumplido		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
9	Capacitar al personal sobre el nuevo proceso	Capacitaciones realizadas	J. Ramos K. Romero	100	2625		Planeado Cumplido		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
10	Evaluar conocimiento del personal sobre el nuevo procedimeintop	Constancia de Capacitación aprobada	J. Ramos K. Romero	50	1312.5		Planeado Cumplido		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
11	Auditar el uso de practicas de trabajo correspondiente al anterior proceso.	Auditorias realizadas	P. Rebaza	50	1312.5		Planeado Cumplido		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
12	Evaluar el funcionamiento practico del nuevo proceso	Informes de Evaluación realizados	J. Ramos J. Angeles	50	1312.5		Planeado Cumplido	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Total					118735																	

Fuente: Elaboracion Propia

3.1.1.1. Sub proceso de generacion de requerimientos

Las mejoras propuestas en dicho sub proceso consisten en lo siguiente:

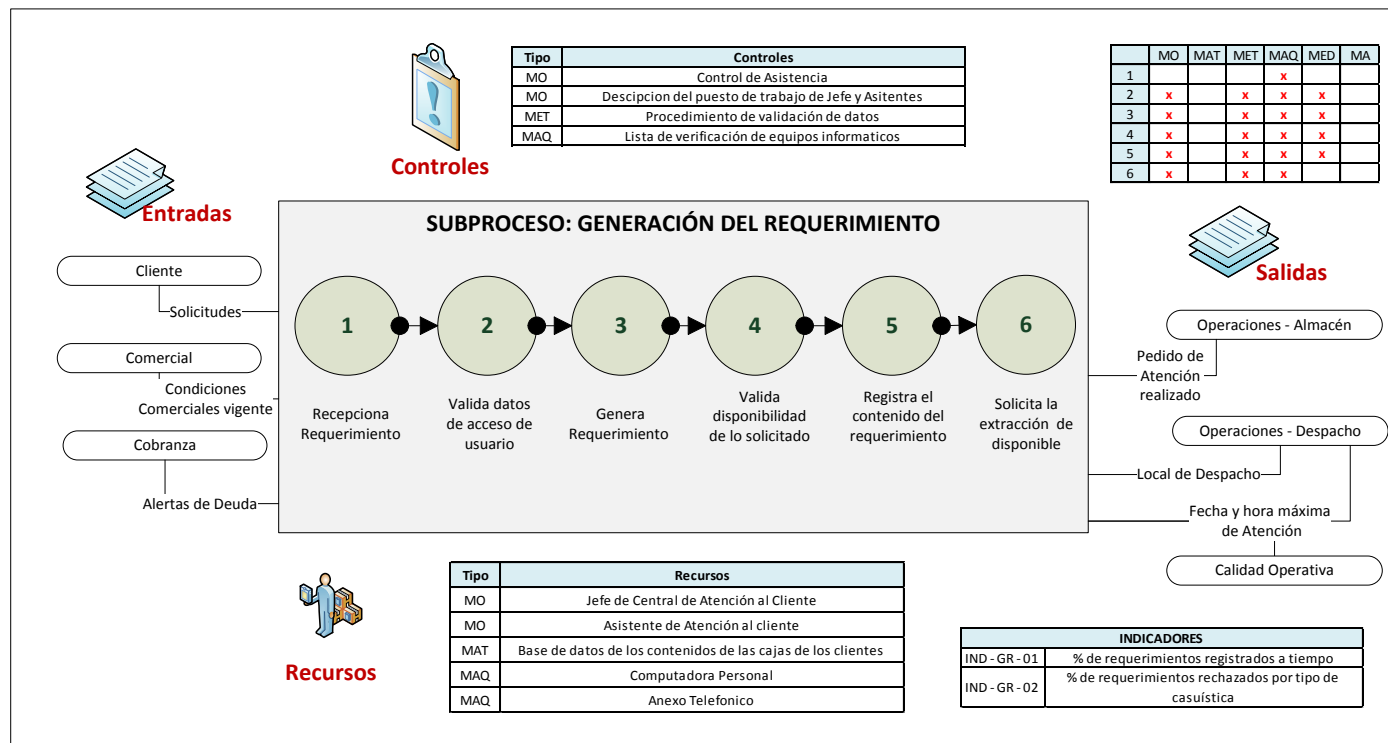
Cambio de la estructura organizacional donde el área de consultas es transformada en el área de atención al cliente, la cual tiene una labor de nexo directo con los usuarios del servicio, siendo esta la que recepciona y registra todos los requerimientos de los clientes y coordina las fechas de entrega y/o recojo de los requerimientos. La parte operativa de la búsqueda física y extracción de los documentos o cajas es cedida al área de operaciones

Finalmente se establece los KPI requeridos para el área y la frecuencia de evaluación del cumplimiento de las metas, tanto del personal supervisor como del operativo.

i. Diagrama de Caracterización:

A continuación, se presenta el diagrama de caracterización del proceso donde se indica entre otras cosas la matriz de criticidad del proceso, que evalúa el estado del proceso propuesto y los indicadores de gestión que permiten conocer el estado del proceso.

Figura N° 24. Caracterización del sub proceso de generación de requerimientos



Fuente: Elaboración Propia

ii. Hoja de Definición de Requerimientos de Proveedores:

En la siguiente tabla, se presentan las entradas del proceso, junto con los requerimientos que el proceso necesita que tengan para su buena gestión.

Tabla N° 9. Requerimiento de proveedores

ENTRADA	PROVEEDORES	REQUERIMIENTOS
Pedidos	Atención al Cliente	Datos completos: Ubicación de la caja Detalle de lo requerido Tiempo máximo de entrega Tipo de envió
Pedidos	Cliente (Aplicativo web)	Datos completos: Ubicación de la caja Detalle de lo requerido Tiempo máximo de entrega Tipo de envió

Fuente: Elaboración Propia

iii. Hoja de Definición de requerimientos del Cliente:

En la siguiente tabla se presentan las salidas del Proceso, junto con los requerimientos que el cliente desea que tengan.

Tabla N° 10. Requerimiento de clientes

SALIDA	CLIENTE	REQUERIMIENTOS
Pedidos verificados y embalados para su entrega	Operaciones – Despacho	Pedidos embalados y rotulados por cliente Entregados a lo mucho 10 minutos después de haber marcado su disponibilidad de envió

Fuente: Elaboración Propia

iv. Matriz de Recursos

En la siguiente Tabla, se presenta los recursos, junto con los requerimientos que deben cumplir los proveedores.

Tabla N° 11. Matriz de recursos

RECURSO	PROVEEDOR	REQUERIMIENTOS
Jefe de Almacén	RRHH	Mínimo 80% de coincidencia con la descripción del perfil del puesto
Supervisor de Preparación de Pedidos	RRHH	Mínimo 80% de coincidencia con la descripción del perfil del puesto
Operarios de Búsqueda y Extracción	RRHH	Mínimo 80% de coincidencia con la descripción del perfil del puesto
Precintos	Compras	Stock constante – recurso Critico
Embalajes	Compras	Stock constante
Coche de recolección	Compras	Operativos
Lectoras inalámbricas	Soporte	Operativos Batería de larga duración 02 juegos de baterías x equipo
Software de picking optimo	Informática	Consideré prioridades en base al tiempo restante para la entrega y el mínimo desplazamiento del personal.

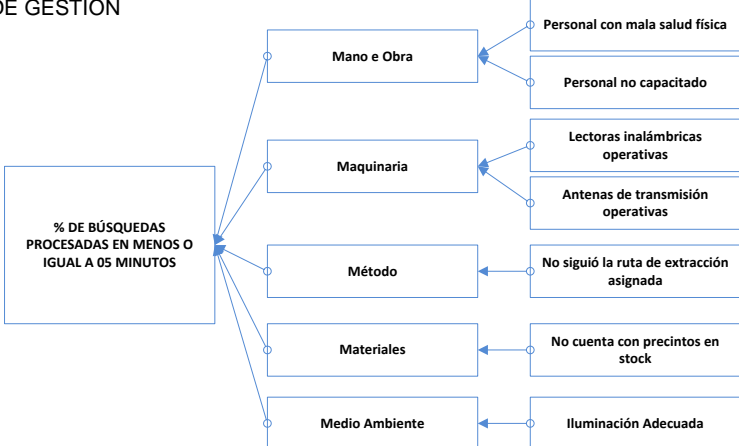
Fuente: Elaboración Propia

v. Indicadores de Gestión:

El indicador de gestión planteado para este nuevo modelo de sub proceso es el siguiente:

- IND - PR - 01 % de búsquedas procesadas en menos o igual a 05 minutos.

Tabla N° 12. Indicador de gestión del sub proceso de preparación de requerimientos

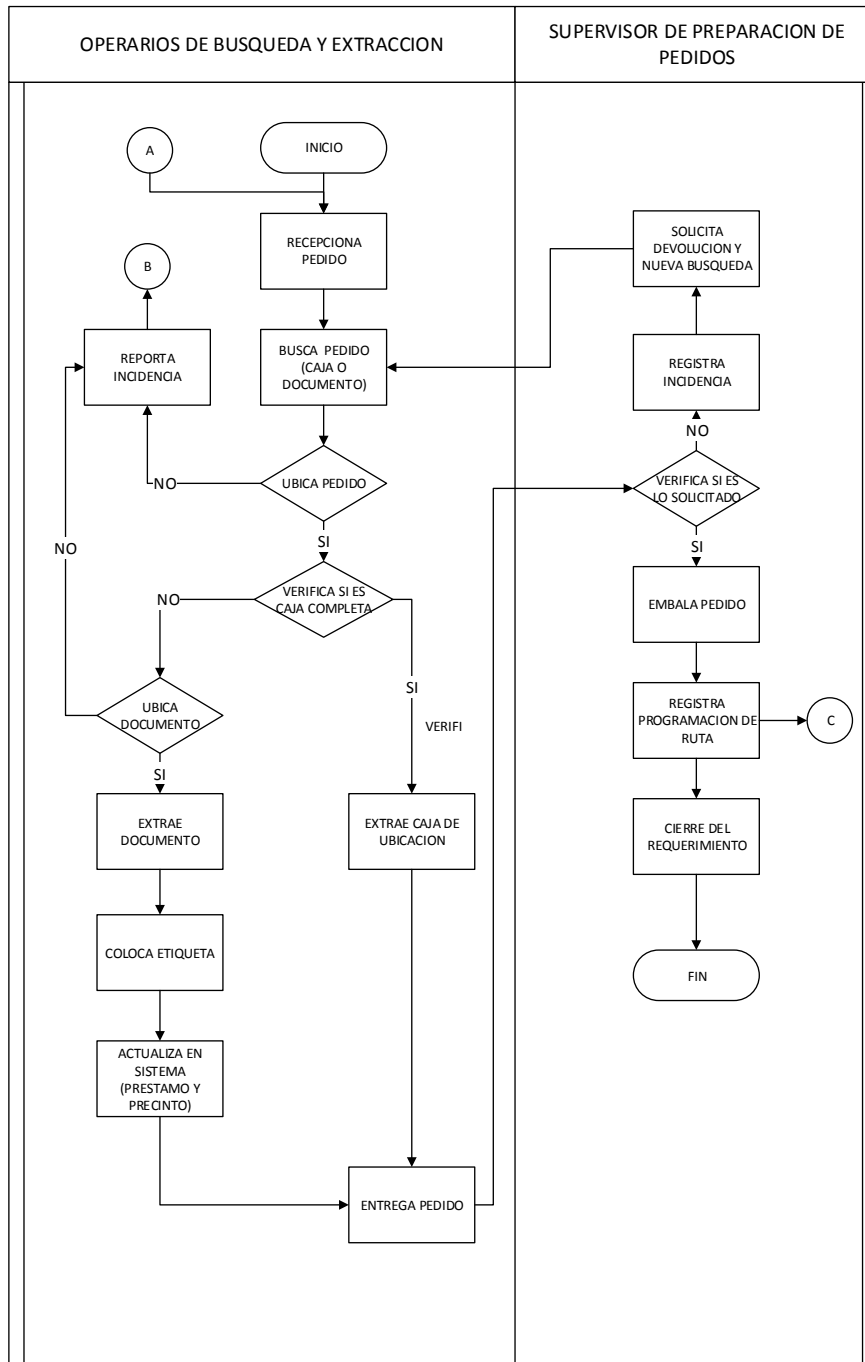
	DEFINICIÓN DE INDICADOR: % DE BÚSQUEDAS PROCESADAS EN MENOS O IGUAL A 05 MINUTOS	IND - PR - 01						
<p>1.- OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar el porcentaje de consultas que se realizan en menos de 05 minutos. Nos permite verificar que no existan cuellos de botella en la atención.</p>								
<p>2.- FORMULA (CÁLCULO):</p> $\% \text{ de búsquedas procesadas en menos de 05 minutos} = \frac{\text{Cantidad de extracciones realizadas en menos de 05 min}}{\text{Total de extracciones realizadas}}$								
<p>3.- CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px; background-color: green;"></td> <td style="text-align: center;">Mayor a 95%</td> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px; background-color: yellow;"></td> <td style="text-align: center;">Entre 90% y 95%</td> </tr> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px; background-color: red;"></td> <td style="text-align: center;">Menor a 95%</td> </tr> </table>				Mayor a 95%		Entre 90% y 95%		Menor a 95%
	Mayor a 95%							
	Entre 90% y 95%							
	Menor a 95%							
<p>4.- RESPONSABLE DIRECTO: Jefe de almacén</p>								
<p>5.- PUNTO DE LECTURA : Al cierre del requerimiento</p>								
<p>6.- MEDICIÓN Y REPORTE :Diaria</p>								
<p>7.- CONSIDERACIONES DE GESTIÓN</p>  <pre> graph LR A["% DE BÚSQUEDAS PROCESADAS EN MENOS O IGUAL A 05 MINUTOS"] B["Mano e Obra"] C["Maquinaria"] D["Método"] E["Materiales"] F["Medio Ambiente"] G["Personal con mala salud física"] H["Personal no capacitado"] I["Lectoras inalámbricas operativas"] J["Antenas de transmisión operativas"] K["No siguió la ruta de extracción asignada"] L["No cuenta con precintos en stock"] M["Iluminación Adecuada"] B --> A C --> A D --> A E --> A F --> A G --> B H --> B I --> C J --> C K --> D L --> E M --> F </pre>								

Fuente: Elaboración Propia

vi. Flujograma del Sub Proceso

En la siguiente figura se presenta el diagrama de flujo del sub proceso de preparación de requerimiento propuesto.

Figura N° 25. Diagrama de flujo del sub proceso de preparación de requerimiento



Fuente: Elaboración Propia

3.1.1.2. Sub proceso de entrega de requerimientos

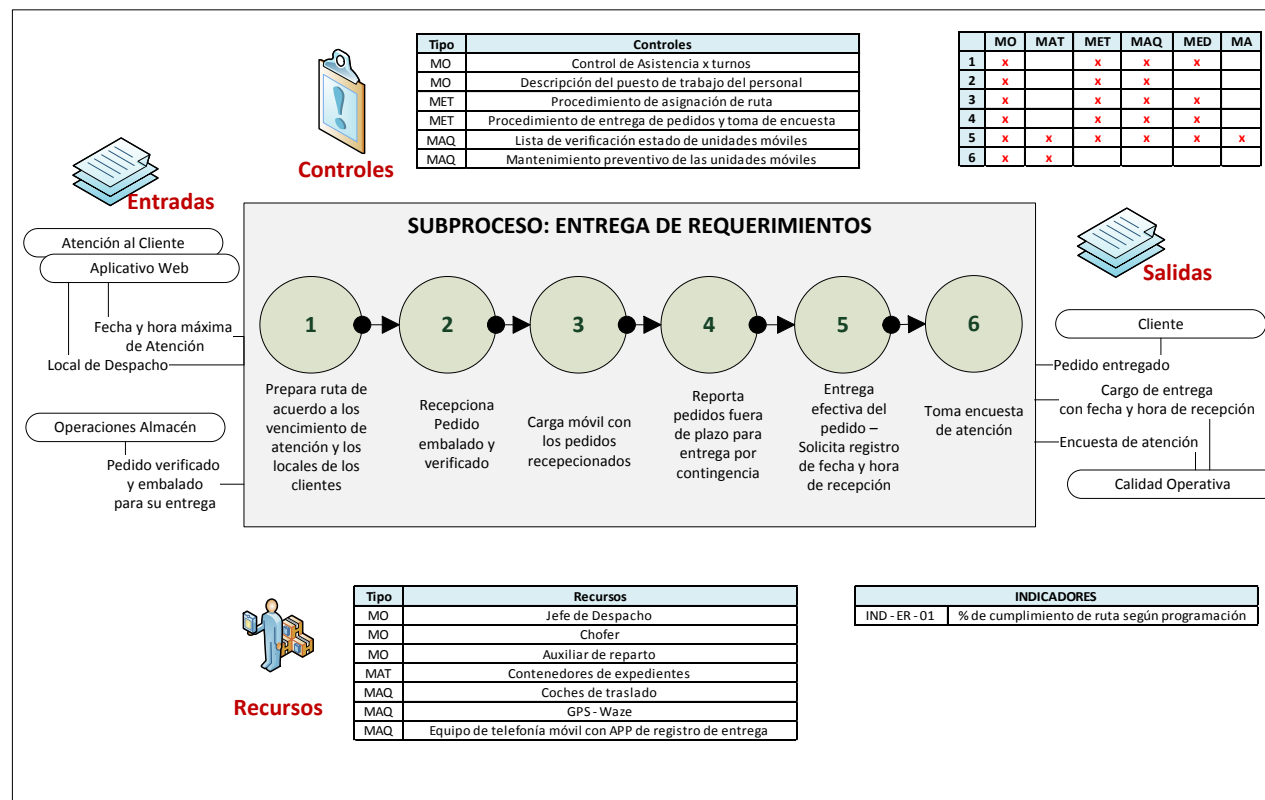
Las mejoras propuestas en dicho sub proceso consisten en lo siguiente:

- En este punto el cambio del proceso fue realización de las rutas sin la necesidad de esperar que los pedidos se hubiesen culminado, ya que al contar con la fecha y hora máxima de atención el área de Despacho perfectamente podría elaborar una ruta tentativa, la cual era afinada media hora antes de la salida de las móviles considerando solo aquellos pedidos que hayan sido marcados como disponibles para su envío.
- Por otro lado, la responsabilidad de los pedidos fue asignada al Auxiliar de Reparto, el cual ahora se encarga de verificar que se cumpla con la ruta designada por el Jefe de Despacho y de realizar el registro de las entregas en el aplicativo móvil.
- Esta actividad incorpora en el aplicativo el control de ruta, basado en los registros de fecha y hora, toda vez que dicho dato no puede ser menor al punto de entrega siguiente. De esta forma se asegura que se cumpla con la ruta en el orden planificado.
- Finalmente se establece los KPI requeridos para el área y la frecuencia de evaluación del cumplimiento de las metas, tanto del personal supervisor como del operativo.

i. Diagrama de Caracterización:

A continuación, se presenta el diagrama de caracterización del proceso donde se indica entre otras cosas la matriz de criticidad del proceso, que evalúa el estado del proceso propuesto y los indicadores de gestión que permiten conocer el estado del proceso.

Figura N° 26. Caracterización del sub proceso de entrega de requerimientos



Fuente: Elaboración Propia

ii. Hoja de Definición de Requerimientos de Proveedores:

En la siguiente tabla se presentan las entradas del sub proceso, junto con los requerimientos que el sub proceso necesita que tengan para su buena gestión.

Tabla N° 13. Requerimiento de proveedores

ENTRADA	PROVEEDOR	REQUERIMIENTOS
Fecha y hora máxima de atención	Atención al Cliente Cliente (Aplicativo web)	Datos completos: Cliente Usuario solicitante
Local de despacho	Atención al Cliente Cliente (Aplicativo web)	Dirección actual de entrega Detalle del local de entrega: N° Piso, cuenta con estacionamiento disponible, Cuenta con ascensor disponible
Pedido verificado y embalado para su entrega	Operaciones - Almacena	Embalaje en buen estado presentación Cajas sin polvo, ni rotas Pedidos Rotulados para su correcta identificación

Fuente: Elaboración Propia

iii. Hoja de Definición de Requerimientos de Clientes:

En la siguiente tabla, se presentan las salidas del proceso, junto con los requerimientos que el cliente desea que tengan.

Tabla N° 14. Requerimiento de clientes

SALIDA	CLIENTE	REQUERIMIENTOS
Pedidos entregados	Operaciones - Despacho	Entregados antes de la fecha y hora máxima de atención Pedido conforme al cargo Cajas sin polvo, ni rotas

Fuente: Elaboración Propia

iv. Matriz de Recursos:

En la siguiente tabla, se presentan los recursos, junto con los requerimientos que deben cumplir los proveedores.

Tabla N° 15. Matriz de recursos

RECURSO	PROVEEDOR	REQUERIMIENTOS
Jefe de Despacho	RRHH	Mínimo 80% de coincidencia con la descripción del perfil del puesto
Chofer	RRHH	Mínimo 80% de coincidencia con la descripción del perfil del puesto
Auxiliar de reparto	RRHH	Mínimo 80% de coincidencia con la descripción del perfil del puesto
Contenedores de expedientes	Compras	En buen estado de conservación
Coches de traslado	Compras	Operativos
GPS - Waze	Soporte	Operativos
Equipo de telefonía móvil con APP de registro de entrega	Soporte	Operativos Batería de larga duración 02 juegos de baterías x equipo




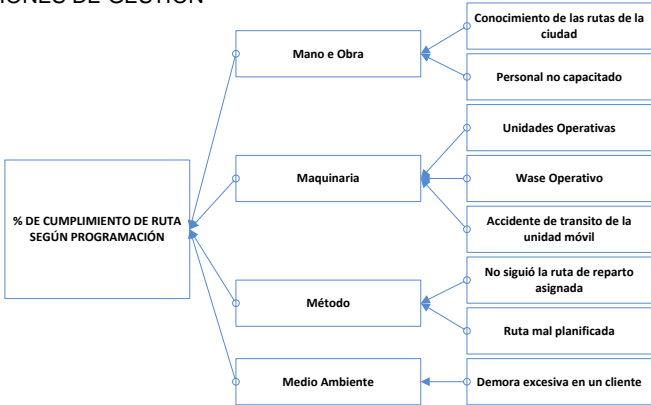
Fuente: Elaboración Propia

v. Indicadores de Gestión:

Los indicadores de gestión planteados para este sub proceso son los siguientes:

- IND - ER - 01 % de cumplimiento de ruta según programación.

Tabla N° 16. Indicador de gestión del sub proceso de seguimiento y control

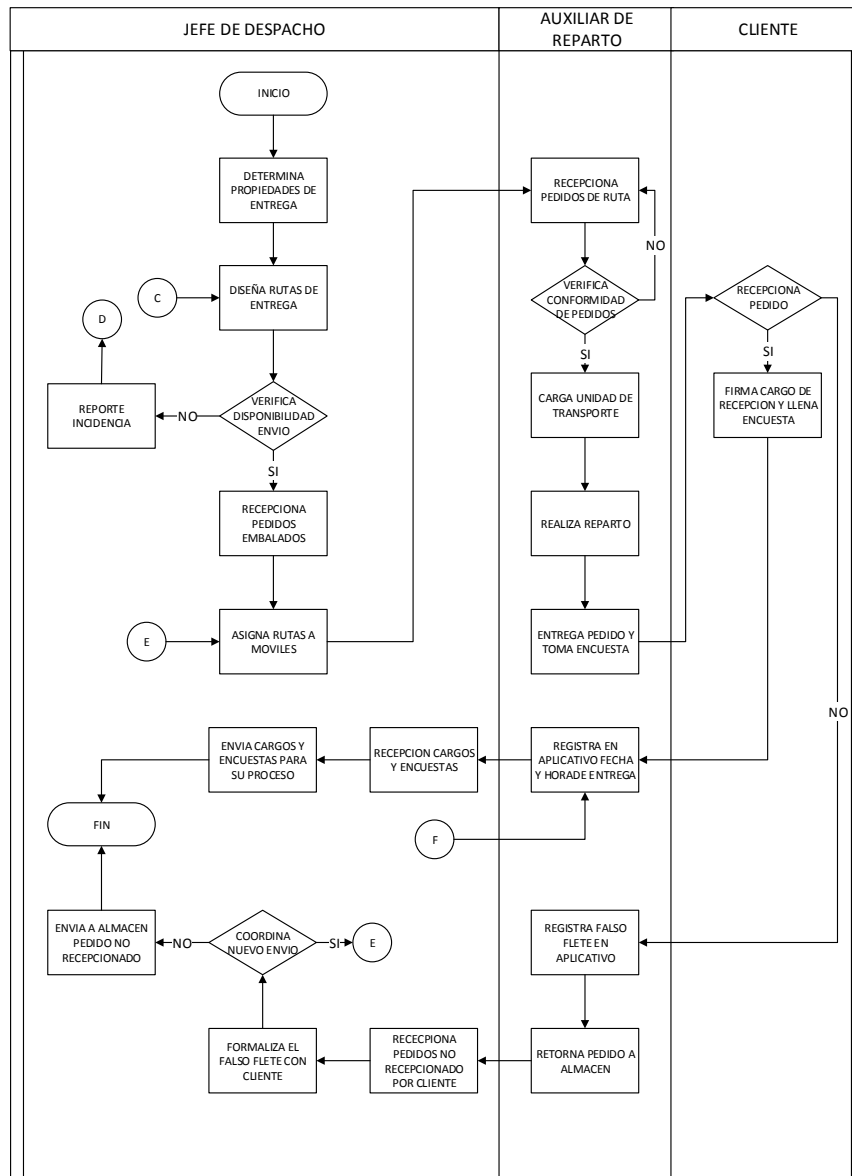
DEFINICIÓN DE INDICADOR: % DE CUMPLIMIENTO DE RUTA SEGÚN PROGRAMACIÓN		IND - ER - 01
1.- OBJETIVO DEL INDICADOR: Evidenciar que las rutas se cumplan de acuerdo planificación realizada por el Jefe de Despacho		
2.- FORMULA (CÁLCULO): % de cumplimiento de ruta según programación = $\frac{\text{Cantidad de rutas realizadas según programación}}{\text{Total de rutas realizadas}}$		
3.- CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR		
	Mayor a 90%	
	Entre 80% y 90%	
	Menor a 90%	
4.- RESPONSABLE DIRECTO: Jefe de Despacho		
5.- PUNTO DE LECTURA : Reporte del sistema		
6.- MEDICIÓN Y REPORTE :Semanal		
7.- CONSIDERACIONES DE GESTIÓN		
 <pre> graph LR A["% DE CUMPLIMIENTO DE RUTA SEGÚN PROGRAMACIÓN"] B["Mano e Obra"] C["Maquinaria"] D["Método"] E["Medio Ambiente"] F["Conocimiento de las rutas de la ciudad"] G["Personal no capacitado"] H["Unidades Operativas"] I["Wase Operativo"] J["Accidente de transito de la unidad móvil"] K["No siguió la ruta de reparto asignada"] L["Ruta mal planificada"] M["Demora excesiva en un cliente"] B --> A C --> A D --> A E --> A F --> B G --> B H --> C I --> C J --> C K --> D L --> D M --> E </pre>		

Fuente: Elaboración Propia

vi. Flujograma del Sub Proceso:

En la siguiente figura se presenta el diagrama de flujo del sub proceso de entrega de Requerimiento.

Figura N° 27. Diagrama de flujo del sub proceso de entrega de requerimiento



Fuente: Elaboración Propia

3.1.1.3. Sub proceso de registro y control

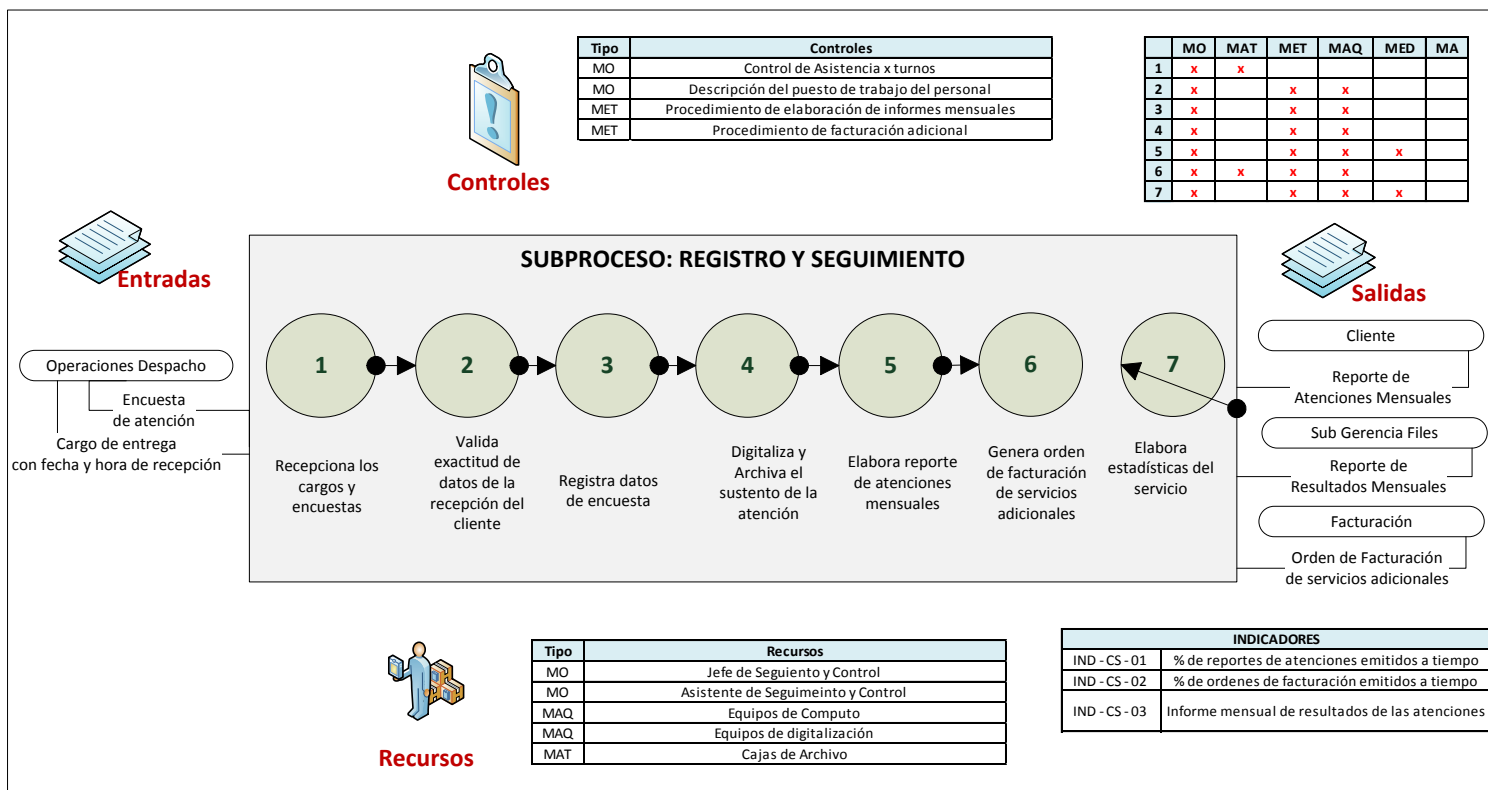
Las mejoras propuestas en dicho proceso consisten en lo siguiente:

- En este punto el cambio del proceso fue asignar la responsabilidad del monitoreo del entregable final, es decir cuando el cliente recibe lo que haya solicitado. De esta forma el personal se minimizó la posibilidad de que la información sea alterada para que el resultado de la gestión se dé dentro de los parámetros requeridos por la empresa.
- Por otro lado, se incluyó el uso de encuesta pequeña por la entrega de cada requerimiento, con la finalidad de medir la satisfacción del cliente. Si bien este aspecto es subjetivo permite que la empresa cuenta con al menos información histórica que le permita realizar acciones correctivas en el caso que se requiera.
- Por último, se adiciona la responsabilidad de la emisión y envío de los reportes mensuales de todos los clientes con sus respectivos sustentos. Asimismo, de darse el caso, remitir las órdenes de facturación por servicios adicionales, lo cual asegura que se facture a tiempo todas las operaciones.
- Finalmente se establece los KPI requeridos para el área y la frecuencia de evaluación del cumplimiento de las metas, tanto del personal supervisor como del operativo.

i. Diagrama de caracterización:

A continuación, se presenta el diagrama de caracterización del proceso donde se indica entre otras cosas la matriz de criticidad del proceso, que evalúa el estado del sub proceso propuesto y los indicadores del gestión que permiten conocer el estado del sub proceso.

Figura N° 28. Caracterización del sub proceso de registro y seguimiento



Fuente: Elaboración Propia

ii. Hoja de Definición de Requerimientos de Proveedores

En la siguiente tabla, se presentan las entradas del sub proceso, junto con los requerimientos que el sub proceso necesita que tengan para su buena gestión.

Tabla N° 17. Requerimiento de proveedores

ENTRADA	PROVEEDOR	REQUERIMIENTOS
Encuesta de Satisfacción	Operaciones Despacho	Datos completos: Cliente Usuario solicitante N° de requerimiento
Cargo de Entrega	Operaciones Despacho)	Fecha y hora de entrega validos: - No puede ser una fecha menor al día que se procesó para su entrega - No puede ser una hora que no esté comprendido en el horario de despacho diario (ejemplo 03:00 horas)

Fuente: Elaboración Propia

iii. Hoja de Definición de Requerimientos de Clientes:

En la siguiente tabla, se presentan las salidas del Sub Proceso, junto con los requerimientos que el cliente desea que tengan.

Tabla N° 18. Requerimientos de clientes

SALIDA	CLIENTE	REQUERIMIENTOS
Reporte de Atenciones Mensuales	Cliente	Incluye todas las solicitudes atendidas, independientemente de que se facture o no. Entrega al día siguiente del cierre ciclo de facturación
Reporte de Resultados Mensuales	Sub Gerencia	Información completa: - Nivel de servicio global y por clientes - Resultado de encuesta de satisfacción - Reporte de incidencias mensuales
Orden de Facturación de servicios adicionales	Facturación	Entrega al día siguiente del término del ciclo de facturación de cada cliente Incluir sustento de los servicios brindados

Fuente: Elaboración Propia

iv. Matriz de Recursos:

En la siguiente tabla, se presentan los recursos, junto con los requerimientos que deben cumplir los proveedores.

Tabla N° 19. Matriz de recursos

RECURSO	PROVEEDOR	REQUERIMIENTOS
Jefe de Seguimiento y Control	RRHH	Mínimo 80% de coincidencia con la descripción del perfil del puesto
Asistente de Seguimiento y Control	RRHH	Mínimo 80% de coincidencia con la descripción del perfil del puesto
Equipos de Computo	Soporte	Operativas
Equipos de digitalización	Soporte	Operativas De 2000 páginas de producción diaria
Cajas de Archivo	Compras	Operativos

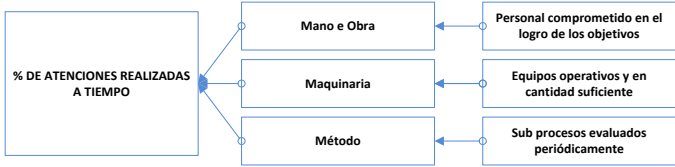
Fuente: Elaboración Propia

v. Indicadores de Gestión:

Los indicadores de gestión planteados para este proceso son los siguientes:

- IND - CS – 01 % de atenciones realizadas a tiempo.

Tabla N° 20. Indicador de gestión del sub proceso de seguimiento y control

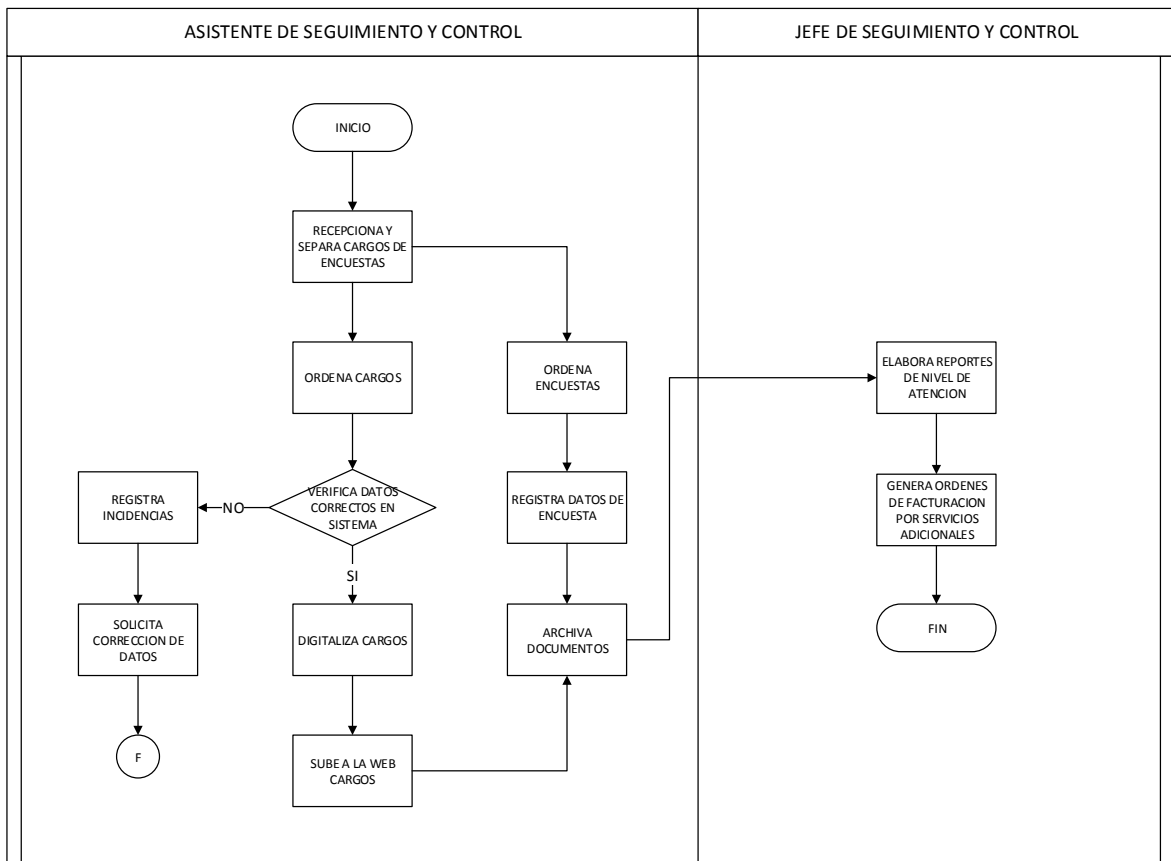
	DEFINICIÓN DE INDICADOR: % DE ATENCIONES REALIZADAS A TIEMPO	IND - CS - 01						
<p>1.- OBJETIVO DEL INDICADOR: Conocer el estado del nivel de servicio en relación a la entrega oportuna de las solicitudes. Mide el proceso de manera integral</p>								
<p>2.- FORMULA (CÁLCULO):</p> $\% \text{ de Atenciones realizadas a Tiempo} = \frac{\text{Total de atenciones entregadas a tiempo}}{\text{Total atenciones entregadas}}$								
<p>3.- CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: green;"></td> <td style="text-align: center;">Mayor a 95%</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: yellow;"></td> <td style="text-align: center;">Entre 90% y 95%</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: red;"></td> <td style="text-align: center;">Menor a 90%</td> </tr> </table>				Mayor a 95%		Entre 90% y 95%		Menor a 90%
	Mayor a 95%							
	Entre 90% y 95%							
	Menor a 90%							
<p>4.- RESPONSABLE DIRECTO: Sub Gerente Files</p>								
<p>5.- PUNTO DE LECTURA : Panel de Control, Reporte de Resultados</p>								
<p>6.- MEDICIÓN Y REPORTE : Diario – Panel de Control Mensual - Reporte de Resultados</p>								
<p>7.- CONSIDERACIONES DE GESTIÓN</p>  <pre> graph LR A["% DE ATENCIONES REALIZADAS A TIEMPO"] --- B["Mano e Obra"] A --- C["Maquinaria"] A --- D["Método"] E["Personal comprometido en el logro de los objetivos"] --> B F["Equipos operativos y en cantidad suficiente"] --> C G["Sub procesos evaluados periódicamente"] --> D </pre>								

Fuente: Elaboración Propia

vi. Flujograma del Sub Proceso:

En la siguiente figura se presenta el diagrama de flujo del sub proceso de seguimiento y control.

Tabla N° 21. Flujograma del sub proceso de seguimiento y control



Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 29. Plan de implementación del nuevo proceso

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO PROCESO																						
N°	ACTIVIDAD	Entregable	RESPONSABLE	HORAS HOMBRE	COSTO (\$/.)	% CUMPLIMIENTO		DURACIÓN														
								E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Elaborar los manuales, procedimientos e instructivos del nuevos proceso	Manuales, procedimientos e	J. Ramos K. Romero	40	1050		Planeado Cumplido	■	■													
2	Revisar los manuales, procedimientos e instructivos del nuevos proceso	Documentos aprobados	J. Angeles	20	525		Planeado Cumplido	■														
3	Adquirir lectoras, antenas y coches requeridos	Equipos Adquiridos	K. Perez G. Gutierrez	-	58150		Planeado Cumplido		■	■												
4	Implementar Plan de Capacitación de Mandos Medios	Plan Implementado	Ver Anex N° 25	-	4383.75		Planeado Cumplido	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Implementar Plan de Difusión de Objetivos y Concientización del Peronal	Plan Implementado	Ver Anex N° 26	-	3307.5		Planeado Cumplido	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Implementar Plan de implementación de logica para la asignación de recursos y turnos	Plan Implementado	Ver Anex N° 27	-	14306.25		Planeado Cumplido	■	■	■	■											
7	Implementar Plan de implementación del Panel de Control para las operaciones Files	Plan Implementado	Ver Anex N° 28	-	13781.25		Planeado Cumplido	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Implementar Plan de implementación del WMS en operaciones Files	Plan Implementado	Ver Anex N° 29	-	16668.75		Planeado Cumplido		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9	Capacitar al personal sobre el nuevo proceso	Capacitaciones realizadas	J. Ramos K. Romero	100	2625		Planeado Cumplido		■		■		■		■		■		■		■	
10	Evaluar conocimiento del personal sobre el nuevo procedimeintop	Constancia de Capacitación aprobada	J. Ramos K. Romero	50	1312.5		Planeado Cumplido		■		■		■		■		■		■		■	
11	Auditar el uso de practicas de trabajo correspondiente al anterior proceso.	Auditorias realizadas	P.Rebaza	50	1312.5		Planeado Cumplido			■		■		■		■		■		■		■
12	Evaluar el funcionamiento practico del nuevo proceso	Informes de Evaluación realizados	J. Ramos J. Angeles	50	1312.5		Planeado Cumplido		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Total					118735																	

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Desarrollo del objetivo 2

La encuesta que se realizó a 34 de los 48 colaboradores de las tres áreas funcionales (Consultas, Almacén y Despacho) de proceso de atención de consultas, nos ayudó a identificar como causal la falta de capacitación y comunicación de los colaboradores, por ello a continuación presentamos las alternativas de solución para cada problema encontrado.

3.2.1. Personal no capacitado para realizar los controles de los operarios:

Este punto se hace referencia a un tipo de capacitación específica para los mandos medios de la unidad de negocio. Al ser vital el control de las operaciones el planteamiento trabajara dos tipos de aspectos: el operativo y el de manejo de un buen clima laboral. El primero, proporcionara las competencias necesarias para realizar las labores de acuerdo al proceso propuesto, el cual busca que el 100% de su tiempo se realice actividades que agreguen valor a la meta final, elevar el nivel de servicio, y que deleguen las labores operativas al personal de apoyo a su cargo. El segundo, busca el desarrollo equipos de trabajos liderados por supervisores o jefes que tengan la capacidad de manejar conflictos, sean asertivos y sean un ejemplo para sus empleados. Cabe señalar que los resultados del control de las operaciones se incluirán como variable para la asignación de los bonos de producción que actualmente otorga la empresa. En las figuras 30 y 31 se detalla el alcance del plan.

3.2.2. Al Personal no se le informa y concientiza sobre la importancia de mantener los niveles de servicio.

Producto del análisis se detectó que el personal involucrado en este proceso desconocía los niveles de servicios actuales y los ofrecidos a los clientes, por lo que se considera necesario realizar actividades que reviertan esta situación, difundiendo de manera permanente los objetivos trazados para este proceso. Asimismo, se realizarán actividades que permitan que los empleados puedan interiorizar el impacto que ocasiona un nivel de servicio por debajo de lo ofrecido a los clientes. En la figuras 32 se detalla el alcance del plan.

Figura N° 30. Plan de capacitación de personal

N°	ACTIVIDAD	Entregable	RESPONSABLE	HORAS HOMBRE	COSTO (\$/.)	% CUMPLIMIENTO		DURACIÓN															
								E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1	Determinar las brechas entre las competencias requeridas para el personal supervisor	Lista de brechas de los mandos medios establecida	V. Navarro J. Ramos	30	787.5			Planeado	■														
								Cumplido															
2	Desarrollar contenidos del Plan de Capacitación	Planes de capacitación redactados	V. Navarro	50	1312.5			Planeado		■													
								Cumplido															
3	Revisar contenidos del Plan de Capacitación	Planes de capacitación aprobados	J. Ramos J. Ángeles	20	525			Planeado		■													
								Cumplido															
4	Realizar talleres aplicativos trimestrales	Talleres de capacitación	V. Navarro	32	840			Planeado			■		■			■						■	
								Cumplido															
5	Evaluar conocimiento de los contenidos de los talleres	Constancia de Capacitación aprobada	V. Navarro	8	210			Planeado			■		■			■						■	
								Cumplido															
6	Evaluar los resultados prácticos de la capacitación	Informes de Rendimiento realizados	J. Ramos	27	708.75			Planeado				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
								Cumplido															
Total					4383.75																		

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 31. Plan de capacitación de mandos medios

N°	ACTIVIDAD	Entregable	RESPONSABLE	HORAS HOMBRE	COSTO (S/.)	% CUMPLIMIENTO	DURACIÓN															
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1	Determinar las brechas entre las competencias requeridas para el personal supervisor	Lista de brechas de los mandos medios establecida	V. Navarro J. Ramos	30	787.5		Planeado	■														
							Cumplido															
2	Desarrollar contenidos del Plan de Capacitación	Planes de capacitación redactados	V. Navarro	50	1312.5		Planeado		■													
							Cumplido															
3	Revisar contenidos del Plan de Capacitación	Planes de capacitación aprobados	J. Ramos J. Ángeles	20	525		Planeado		■													
							Cumplido															
4	Realizar talleres aplicativos trimestrales	Talleres de capacitación	V. Navarro	32	840		Planeado			■		■			■							■
							Cumplido															
5	Evaluar conocimiento de los contenidos de los talleres	Constancia de Capacitación aprobada	V. Navarro	8	210		Planeado			■		■			■							■
							Cumplido															
6	Evaluar los resultados prácticos de la capacitación	Informes de Rendimiento realizados	J. Ramos	27	708.75		Planeado				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
							Cumplido															
Total					4383.75																	

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 32. Plan de difusión de objetivos y concientización del personal

PLAN DE DIFUSIÓN DE OBJETIVOS Y CONCIENTIZACIÓN DEL PERSONAL																							
N°	ACTIVIDAD	Entregable	RESPONSABLE	HORAS HOMBRE	COSTO (\$/.)	% CUMPLIMIENTO		DURACIÓN															
								E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1	Determinar los canales de comunicación óptimos para la difusión de los objetivos	Canales identificados	J. Ramos J. Ángeles	10	262.5		Planeado	■															
							Cumplido																
2	Elaborar listado de consecuencias de la baja en el nivel de servicio. Estas alineadas a los intereses personales de los trabajadores	Listado elaborado	V. Navarro J. Ramos	10	262.5		Planeado	■															
							Cumplido																
3	Diseñar cuestionarios periódicos sobre el conocimientos de los objetivos de la empresa	Cuestionarios diseñados	J. Ramos K. Romero	10	262.5		Planeado		■														
							Cumplido																
4	Diseñar material de reforzamiento de la importancia de mantener un nivel de servicio por encima de lo ofrecido a los clientes.	Material elaborado	J. Ramos K. Romero	20	525		Planeado		■														
							Cumplido																
5	Instalar material de reforzamiento	Material instalado	L. Galarcep	4	105		Planeado			■													
							Cumplido																
6	Revisar los contenidos de los cuestionarios y material de reforzamiento	Cuestionarios aprobados	J. Ángeles	15	393.75		Planeado			■													
							Cumplido																
7	Realizar talleres didácticos que refuercen la cultura del logro de los objetivos	Cuestionarios tomados	V. Navarro	20	525		Planeado				■		■		■		■		■		■		
							Cumplido																
8	Evaluar conocimiento de los objetivos	Cuestionarios tomados	L. Galarcep	10	262.5		Planeado				■		■		■		■		■		■		
							Cumplido																
9	Evaluar los resultados prácticos de la capacitación	Evaluaciones realizadas	L. Galarcep	27	708.75		Planeado				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
							Cumplido																
				Total	3307.5																		

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

RESULTADO

A continuación se muestra en resumen el plan de acción para las alternativas de solución que se plantearon en el capítulo anterior, así como los costos que involucran aplicar dichas acciones.

Tabla N° 22. Plan de acción para las alternativas de solución

Acción	¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Cuándo?
Implementar un nuevo proceso de atención de consultas	Rediseñar el proceso existente, considerando que la caja no se movilece de su ubicación. Asimismo, delimitar adecuadamente las fases, responsables e indicadores del proceso.	Para eliminar las actividades que no agregan valor al servicio y maximizar el uso eficiente de los recursos	Ver figura 29	Ver figura 29
Establecer Plan de capacitación y evaluaciones periódicas sobre la gestión del Control de Operaciones	Gestionar con el área de RRHH la capacitación de los mandos medios en relación a los cumplimientos de los objetivos. Asimismo, establecer los mecanismos de evaluación y reconocimiento de los resultados obtenidos.	Para generar en la empresa la cultura del control y seguimiento. Asimismo, sentar las bases del pensamiento crítico entre los empleados	Ver figura 30 y 31	Ver figura 30 y 31
Diseñar e implementar Plan de concientización y empoderamiento del personal	Gestionar con el área de Calidad y RRHH la capacitación del personal operativo en relación a la importancia de su labor y el impacto de no realizarla a tiempo. Así como crear un ambiente en el que la pro actividad sea promovida y reconocida.	Para crear las condiciones necesarias para que el nuevo proceso se ejecute de manera eficiente. Asimismo, fomentar el concepto de la línea de carrera.	Ver figura 32	Ver figura 32

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 23. Cotos de alternativas de solución

Acción	Existe garantía contra la reincidencia	Acción sobre el efecto o la causa	Existen efectos colaterales	Implantación rápida o lenta	Costo de implementación
Rediseñar e implementar el proceso de atención de consultas considerando que la caja se movilice lo menos posible	Si, ya que al eliminar que no agregan valor al proceso se logra minimizar el uso de los recursos y maximizar el nivel de servicio ofrecido. Asimismo, el no movilizar la caja permitirá que esta siempre esté disponible ya sea para que se pueda extraer un documento o este sea devuelto.	Causa	No	Lenta	S/. 66287.49
Establecer Plan de capacitación y evaluaciones periódicas sobre la gestión del Control de Operaciones	Si, ya que al establecerse puntos de control periódicos se generan las sinergias necesarias para contar con proceso estable	Causa	No	Lenta	S/. 8,767.50
Diseñar e implementar Plan de concientización y empoderamiento del personal	Si, ya que al involucrar al personal como agente del cambio se genera e incentiva la pro actividad del colectivo ante un impacto negativo por la no atención oportuna	Causa	No	Lenta	S/. 3,307.5

Fuente: Elaboración Propia

La aplicación de estos planes de acción tiene un costo total de S/. 78,362.49, los cuales podrán ser recuperados por la empresa en un plazo de 6 meses, ya que como se muestra en el siguiente cuadro comparativo de tiempos de atención de consultas, el proceso puede reducirse hasta en un 25% de tiempo, lo cual generará un aumento en la rentabilidad de la organización.

Tabla N° 24. Comparativo de tiempos de atención actual vs propuesto

Proceso Actual			
N°	Actividad	Tiempo	Observaciones
1	Generación de Requerimiento	5	Sub Proceso de Generación de Requerimiento
2	Ubicación de Caja	60	Sub Proceso de Recuperación de Cajas
3	Búsqueda de Documento	60	Sub Proceso de Cierre de Requerimiento
4	Cierra Requerimiento	5	Sub Proceso de Cierre de Requerimiento
5	Entrega de Requerimiento	120	Sub Proceso de Despacho
Minutos		250	
Horas		4	

Proceso Propuesto			
N°	Actividad	Tiempo	Observaciones
1	Generación de Requerimiento	5	Sub Proceso de Generación de Requerimiento
2	Preparación de Requerimiento	65	Sub Proceso de Preparación de Requerimiento
3	Entrega de Requerimiento	120	Sub Proceso de Entrega de Requerimiento
Minutos		190	
Horas		3	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla superior podemos proyectar que la empresa puede lograr una reducción de personal de 48 a 40 personas, y por ende obtener una mayor rentabilidad de S/.94,438.00 durante el primer año y hasta S/. 440,038 al tercer año de implantación del nuevo modelo propuesto.

En la siguiente tabla se realizó la proyección en base al presupuesto de personal de la empresa, el costo de reducción de personal (8 personas), el costo de la implementación en el primer mes del año y la utilidad proyectada por tres años.

Tabla N° 25. Proyección y utilidad en base al modelo propuesto

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
SUELDOS EMPL. CONTRS. - OPER.	(S/. 45,477)	(S/. 45,477)	(S/. 45,477)	(S/. 45,477)	(S/. 45,477)	(S/. 45,477)	(S/. 45,477)	(S/. 45,477)	(S/. 45,477)	(S/. 45,477)	(S/. 45,477)	(S/. 45,477)	(S/. 545,724)
HORAS EXTRAORDINARIAS EMPLEADOS - OPER.	(S/. 2,173)	(S/. 2,173)	(S/. 2,173)	(S/. 2,173)	(S/. 2,173)	(S/. 2,173)	(S/. 2,173)	(S/. 2,173)	(S/. 2,173)	(S/. 2,173)	(S/. 2,173)	(S/. 2,173)	(S/. 26,077)
HORAS EXTRAORDINARIAS EMPL. CONTRS. - OPER.	(S/. 3,101)	(S/. 3,101)	(S/. 3,101)	(S/. 3,101)	(S/. 3,101)	(S/. 3,101)	(S/. 3,101)	(S/. 3,101)	(S/. 3,101)	(S/. 3,101)	(S/. 3,101)	(S/. 3,101)	(S/. 37,210)
GRATIFICACIONES EMPL. CONTRS. - OPER.	(S/. 8,555)	(S/. 8,555)	(S/. 8,555)	(S/. 8,555)	(S/. 8,555)	(S/. 8,555)	(S/. 8,555)	(S/. 8,555)	(S/. 8,555)	(S/. 8,555)	(S/. 8,555)	(S/. 8,555)	(S/. 102,661)
VACACIONES EMPLEADOS - OPER.	(S/. 4,473)	(S/. 4,473)	(S/. 4,473)	(S/. 4,473)	(S/. 4,473)	(S/. 4,473)	(S/. 4,473)	(S/. 4,473)	(S/. 4,473)	(S/. 4,473)	(S/. 4,473)	(S/. 4,473)	(S/. 53,670)
TOTAL	(S/. 63,778)	(S/. 63,778)	(S/. 63,778)	(S/. 63,778)	(S/. 63,778)	(S/. 63,778)	(S/. 63,778)	(S/. 63,778)	(S/. 63,778)	(S/. 63,778)	(S/. 63,778)	(S/. 63,778)	(S/. 765,341)
PROYECCION REDUCCION 8 PERSONAS	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400	172,800
IMPLEMENTACION DE NUEVO MODELO	(S/. 78,362)												
UTILIDAD EN EL PRIMER AÑO													94,438
UTILIDAD EN EL SEGUNDO AÑO													172,800
UTILIDAD EN EL TERCER AÑO													172,800
UTILIDAD TOTAL													440,038

Fuente: Elaboración Propia

4.1. CONCLUSIONES

- ✓ El plan de implementación del nuevo modelo del proceso de atención de consultas generará la reducción de personal en 8 personas con relación a la cantidad de colaboradores actuales, lo cual incrementará la rentabilidad de la empresa.
- ✓ El plan de implementación de capacitación del personal y mandos medios aporta en la reducción de tiempos de hasta un 25% con relación al proceso actual.
- ✓ La aplicación de las herramientas adecuadas en los distintos procesos de las empresas podemos conseguir la optimización de los mismos, llegando a obtener rentabilidad dentro de la organización.

4.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar las mejoras propuestas a la brevedad posible.
- ✓ Realizar el seguimiento a los subprocesos relacionados al proceso de atención de consultas, en base a los indicadores propuestos.
- ✓ Realizar las capacitaciones y campañas de concientización del personal de forma trimestral, con el objetivo de que se encuentren involucrados y comprometidos con la mejora continua de los procesos y procedimientos de la unidad de negocio.

REFERENCIAS

Presenta las referencias del material bibliográfico utilizado para la elaboración de Informe de Tesis. Requiere el cumplimiento de los estándares de redacción científica establecidos por la Universidad.

1. Aguilera, A., y Oseguera, R., (2001) Sistema de calidad y el diagnóstico organizacional, pp 63-73 En: Ciencias empresariales No 8.
2. Annalisa, L. W. (2000) Lean Thinking by Womack and Jones. ESD. 83.
3. Benavides, A. (2013). Outsourcing en la Logística con factor de competitividad.
4. Cespón Castro, M. *Administración de la cadena de suministro. Manual para estudiantes de la especialidad de ingeniería industrial.* (2003). Tegucigalpa Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras. UNITEC.
5. CRUZ, J. (2011) Principios, términos y conceptos fundamentales, pp 15-35. En admisión de documentos y Archivos (eds.) Coordinadora de Asociaciones de archiveros.

Recuperado de:

<http://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/19730>.

6. Davidow, W., y Malcom M, "The virtual corporation", N.Y.: Harper Business, 1992, Pág. 7.
7. Díaz, E., Kleeberg, B., y Noriega, M. (2010, pag. 38). Mejora continua de los procesos. Herramientas y técnicas. 1º edición, Fondo editorial Universidad de Lima. Lima.
8. Fernández, R. (2010) La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. Editorial Club Universitario.
9. Gonzales, J. (2010). Los Archivos de empresas: un estudio comparativo, pp 31-57. en revista Andalucía de archivos.
10. Hernández, M., J., y Vizón, I., (2013 – pag. 10) Lean Manufacturing conceptos, técnicos e implantación. Madrid
11. Molteni, R. El liderazgo del Lean Six Sigma para entender cómo se implementa, paso por paso. 2da edición. Buenos Aires Macchi 2005.

Recuperado de:

<file:///F:/antecedentes/OUTSOURCING%20Bilbao.pdf>

12. MORA, F., y Scupnik, W. (2009) Outsourcing & Benchmarking

Recuperado de:

<http://www.mercadeo.com/archivos/Outsour%26Benchm.pdf>

13. Paz Cardoza D. (2013). Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa de servicios de digitalización y administración de documentos. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
14. Vásquez, Silva (2010) Outsourcing documental en unidades de información. En I Jornada de Intercambio y Reflexión acerca de la Investigación en Bibliotecología. (Consulta 10 de enero 2016).
15. Yuján Bravo M. (2014). Mejora en el área logística mediante la implementación del Lean Six Sigma en una empresa comercial. (Tesis de grado académico). UNMSM, Lima.

ANEXOS

Anexo N° 1. Estrategia de calidad 5 estrellas	98
Anexo 2. Tiempo de Respuestas de Respuestas de Clientes.....	104
Anexo N°3 Detalle La Cantidad Y Proporción De Consultas Atendidas Dentro De Los Tiempos De Respuesta Por Cliente De Enero Del 2011 A Mayo Del 2015.....	109
Anexo N°4 Encuesta para determinar los motivos de las consultas no resueltas y nivel de atención	113

Anexo N° 1. Estrategia de calidad 5 estrellas

FUERZAS	ASPECTOS A EVALUAR	VALOR	ANÁLISIS
Rivalidad entre los competidores existentes	Gran número de competidores o igualmente equilibrados	2	<p>Si bien el mercado existen 16 empresas actualmente, 4 son las que lideran el posicionamiento en el mismo. Este liderazgo se sustenta en factores como la experiencia (aprox. 10 años), la solidez de los grupos económicos a los que pertenecen, los servicios diferenciados, entre otros. Estas empresas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ransa Archivo- Grupo Ransa ✓ Depsa Files - Grupo Ransa ✓ Iron Mountain – Transnacional con presencia en 80 países. Compro 02 empresas (File services y G4S), siendo actualmente la que lidera el mercado. ✓ Polysistemas – empresa que diversifico sus servicios. En un inicio solo se dedicaba al servicio de digitalización, ahora ha incluido la Custodia de documentos. <p>Todas estas empresas sobrepasan las 400,000 cajas en custodia y siguen en crecimiento. Las demás empresas cuentan con una cantidad mucho menor y básicamente se han creado debido a la diversificación de sus líneas de negocio, pero no representa su línea principal.</p>
	Crecimiento lento en el sector industrial	1	<p>En los 2 últimos años han penetrado en el mercado 3 nuevas empresas las cuales desarrollan su línea principal de negocio en otros mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ TLI – Operador Logístico ✓ Rush Logistic – Operador Logístico ✓ Control Document (adquirida por CRM una transnacional China) <p>A pesar del aumento del número de participantes en el mercado, el crecimiento del mismo sigue siendo bajo, pero con un potencial de desarrollo bastante elevado. Esto se debe a que las empresas que son potenciales clientes, todavía no toman conciencia de los beneficios que representa contratar servicios Outsourcing de esta actividad.</p>
	Costos fijos elevados o de almacenamiento	3	<p>En este sector la esencia del negocio es el servicio de almacenaje documentario, obviamente, con el valor agregado que representa la puesta de un servicio personalizado de administración de los documentos. El costo del mantenimiento de la operación es alto debido al gran volumen de mano de obra requerida a fin de mantener un nivel de servicio óptimo y personalizado (60% del costo fijo). Además, el costo de alquiler del terreno (\$ 4.5 por M2), los servicios básicos, la renovación periódica de las cajas para almacenamiento, entre otros, elevan los costos de operación.</p>
	Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	2	<p>El servicio brindado por todas las empresas es muy similar. La diferenciación se da en base a aspectos estratégicos puntuales que cada una de ellas aplica. Así tenemos por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ransa Archivo: Caja 33% más grande que la competencia ✓ Iron Mountain: Sistema de seguridad avanzado ✓ Depsa Files: Servicio altamente personalizado ✓ Polysistemas: Bajos costos de servicio <p>Ante la mirada del cliente se vierte un abanico reducido de posibilidades las cuales se ajustaran de acuerdo a la valoración que pueda efectuar a cada una de estas, siendo que aplicaran con una de ellas que se ajuste a los criterios de valoración del comprador. Este último está adquiriendo un servicio nuevo en el cual quizás no ha aterrizado correctamente</p>

			su necesidad inmediata.
	Incrementos importantes de la capacidad.	1	En este ámbito no se presenta un incremento importante en la capacidad instalada de las empresas del sector. La demanda del servicio por parte de clientes nuevos es mínima; además, el elevado costo actual del M2 de terreno, limita la intención de las empresas por invertir en ampliar su capacidad instalada.
	Competidores diversos	2	El hecho de que 3 las 16 empresas que comparten el mercado sean miembros de Holding empresariales que se dedican a operaciones logísticas de gran envergadura, centran el perfil de los competidores. Estas empresas dotan de un flujo de caja importante a las empresas principales, por lo que se les puede denominar de acuerdo a la lectura "vaca efectivo". Por otro lado, han penetrado recientemente en el mercado, empresas dedicadas a otro rubro de negocio como es el caso de Polysistemas, la cual se especializa en tema de venta de equipos de digitalización y el servicio mismo.
	Intereses estratégicos elevados	1	En el sector, sólo una empresa mostró un elevado interés en penetrar el mercado y obtener el liderazgo del mismo en los últimos años. La transnacional Iron Mountain ingresó con una agresiva inversión y un costo bajo de servicio. En los dos primeros años compró la empresa Central File, posicionándose de manera automática al adquirir sus activos y una cartera de clientes de larga data. Además invirtió fuerte en espacios de almacenamiento con sistemas de seguridad de última generación. Asimismo, debido a la presencia de nuevos operadores del mercado ha adquirido 02 empresas del mercado, de las cuales 01 de ellas tenía una gran presencia (files services) y la otra recién había penetrado en el mercado. (G4S)
	Fuertes barreras de salida	2	Se debe considerar que la liquidación de alguna empresa del rubro significaría un elevado gasto de operación producto de la utilización de mucha mano de obra y recursos de transporte para la devolución de las cajas con documentos, lo que se puede enmarcar en "costos fijos de salida". La salida del mercado se realiza por lo general a través de la venta total de la empresa, siendo el comprador quien asume los activos y las obligaciones.
	Rivalidad cambiante	1	El potencial del mercado no ha sido aún explotado y son pocas empresas las que participa; producto de esto, en la actualidad no se percibe una rivalidad cambiante. El único aspecto que se puede considerar en este punto es la diferenciación en el valor agregado del servicio, que mantienen las 03 empresas más importantes del rubro y que es reconocida por los clientes. Conclusión: Se determina, de acuerdo a las valoraciones de cada punto vinculante, que en este aspecto existe una barrera moderada en la rivalidad entre los competidores existentes.
Barrera de los nuevos competidores	Economías de escala	3	La barrera es alta en economía de escala pues la inversión para hacer las compras es alta, pues las compras son en grandes cantidades y para adquirirlas se necesita gran cantidad de dinero.
	Diferenciación del producto	2	El servicio que se brinda es de custodia y es un servicio básico. Sin embargo las empresas del rubro dan algunos servicios que diferencian medianamente su servicio entre una empresa y otra.
	Necesidades de capital	3	El establecimiento de una nueva empresa en el rubro demanda una alta inversión por lo elevado del costo del m ² de terreno, ya que se requiere contar con terrenos amplios,

			céntricos y de acceso fácil para los potenciales clientes, quienes básicamente se concentran en distritos de Lima Metropolitana y Callao. A esto se le agrega la elevada inversión en los Racks para almacenamiento, elementos de seguridad física e industrial.
	Costos cambiantes	1	Básicamente los costos se mantienen en el tiempo a excepción del impacto que genera el aumento de la remuneración mínima por parte del gobierno, escala en donde se concentran los sueldos de nuestro personal operativo.
	Acceso a los canales de distribución	3	La ubicación céntrica del almacén es estratégica y fundamental en las operaciones diarias, ya que depende de ésta para optimizar los costos de los viajes para la atención de consultas. Además, los clientes valoran que su información se encuentre al alcance de ellos en el caso requieran ser atendidos con urgencia.
	Desventajas en costo independientes de las economías de escala	2	Al ser un servicio que la mayoría de sus procesos se realizan de forma manual, tiende a tener un alto índice de riesgo por la ejecución ineficiente de los inventarios o de aspectos ligados con la atención de los clientes. Dichos aspectos por lo general se disipan al alcanzar el personal un punto adecuado en la curva de aprendizaje. El costo del insumo principal para el servicio de almacenamiento "caja de cartón", es mucho menor para aquellas empresas ya constituidas en el mercado.
	Tecnología de producto patentado	0	No existe en el mercado una metodología patentada, ni diseños en los sistemas que los diferencien, siendo por lo general adaptaciones en paquetes libres o desarrollos internos basados en requerimientos puntuales de experiencias puntuales.
	Acceso preferencial a materias primas	0	El acceso a los suministros necesarios para brindar el servicio, está al alcance de todas las empresas del rubro. La única diferencia se enmarca en la capacidad de negociación con los proveedores.
	Política gubernamental	1	Si bien existe una Sistema Nacional de Archivos este solo es aplicable para las organizaciones pertenecientes al sector público y aquellas empresas privadas que se acojan al sistema. En general, las políticas que directamente aplican a los archivos no tienen un impacto directo en el negocio ya que estas solo regulan aspectos técnicos. De manera indirecta ciertas políticas gubernamentales, sobre todo en el aspecto tributario, han generado un creciente interés en las empresas en adquirir el servicio. Conclusión: Se determina, de acuerdo a las valoraciones de cada punto vinculante, que en este aspecto existe una barrera moderada para el ingreso de nuevos competidores.
Poder de negociación de los compradores	Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor	3	Alto poder de negociación por compra de gran volumen de suministros (cajas, precintos, etc.) y corta frecuencia (8000 cajas cada 15 días).

	Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza	2	El costo es bajo en relación a la negociación del precio unitario por caja, pero cuando se habla de volúmenes moderados/altos (3 000 cajas a más) el valor total de la facturación es considerable, más aún cuando a medida que pasa el tiempo, éste va a aumentando pues la cantidad de documentación a custodiar es mayor.
	Los productos que el grupo adquiere son estándar o no diferenciados	2	Los productos que se adquieren por lo general son estándares. La diferencia es mínima, básicamente, está dada por precio y servicio.
	Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor	3	Los costos son altos pues si se retira antes del término del contrato hay penalidad, en caso espere la fecha del término hay quienes cobrar por retiro de documentación. En general, solo un cliente cambia de proveedor por el servicio.
	Devenga bajas utilidades	2	Los márgenes de utilidades son ajustados, a razón de la baja cantidad de clientes que optan por este servicio y la similitud de costos y servicios ofrecidos por las empresas del rubro. Esta realidad obliga a la negociación con los proveedores en búsqueda de las condiciones más favorables.
	Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás	3	Ninguna de las empresas del medio muestra interés por efectuar una integración hacia atrás, dado que, invertir en espacios para guardar documentación y archivarla adecuadamente es costoso, más ahora con el boom de la construcción.
	El comprador tiene información total	3	Los clientes manejan la información del mercado pero no sobre nuestros costos.
			Se determina de acuerdo a las valoraciones de cada punto vinculante que la barrera que el cliente tiene para poder de negociar es alto
Poder de negociación de los proveedores	Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende	2	El principal insumo para brindar el servicio son cajas de cartón y los precintos de seguridad. Para este tipo de insumos existe una gran variedad de proveedores en el mercado.
	Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en un sector industrial	0	Nuestros proveedores no compiten con productos sustitutos.
	Que la industria no sea un cliente importante del grupo proveedor	2	La industria es un cliente importante para los proveedores de cajas y precintos debido al alto volumen y rotación de compra necesarias para el mantenimiento de las operaciones
	Que los proveedores vendan un producto que sea	1	La probabilidad de desabastecernos de cajas es moderada, debido a que dependemos de la capacidad de

	un insumo importante para el negocio del comprador		respuesta de los proveedores, para mitigar esta situación es posible mantener un stock y trabajar con 02 proveedores seleccionados.
	Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieran costos por cambio de proveedor	1	En caso se requiera cambiar de proveedor no generaría mayor costo, ni habría diferencia en el producto
	Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante	1	Los proveedores no muestran el deseo de realizar una integración hacia adelante pues la inversión es bastante alta.
	Mano de obra	1	La mayoría de los procesos que tienen nuestros proveedores son automatizados, sin embargo la presencia de personal es fundamental en cualquier empresa.
			<p>Conclusión:</p> <p>Se determina de acuerdo a las valoraciones de cada punto vinculante, que la barrera que tiene los proveedores para poder negociar es baja.</p>
Barrera de ingreso de productos Sustitutos		3	Los servicios sustitutos que se dan en el sector son dos básicamente: el alquiler de espacio externo a fin de utilizarlo como almacén provisional, y conservar los archivos en espacios propios de cada empresa. No constituye una amenaza significativa dado que sólo solucionan una parte del problema, el almacenaje, más no el de la administración, selección y ordenamiento de la documentación.
			<p>Conclusión:</p> <p>Se determina de acuerdo a las valoración de este punto que la barrera de que ingrese un producto sustituto es alto.</p>

Fuente: *Elaboración Propia*

Anexo 2. Tiempo de Respuestas de Respuestas de Clientes

N°	NOMBRE	Días de Atención		Horario de Atención		Recepción de Solicitud	Tipo	ATENCIÓN ES REGULAR ES	ATENCIÓN ES URGENTES
		De	A	De	A	Hasta		Hasta	Hasta
1	CONSORCIO CAMBIOS DIVERSOS PERU S.A.C. Y MONEY EXCHANGE INTERNATIONAL S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
2	REXEL PERU S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
3	CENFOTUR	L	V	08:30	18:00	12:00 18:00	Corte Corte	18:00 12:00	03 horas
4	MAGAM CORREDORES DE SEGUROS S.A	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
5	UNIMAR S.A.	L	V	09:00	18:00	18:00	Horas	24	04 horas
		S	S	09:00	12:00	12:00	Horas	24	04 horas
6	VOPAK PERU S.A. EN LIQUIDACION	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
7	COMERCIAL D&S PERU S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
8	GAMMA CARGO S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
9	JONES LANG LASALLE S.R.L.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
10	JOSE VICENTE SILVA FERNANDEZ S.R.L. AGENTE DE ADUANA	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
11	META GROUP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
12	TFM INDUSTRIAL S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
13	PALMYRA DISTRIBUCIONES S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
14	ELECTRICIDAD DEL PERU ELECTROPERU S.A.	L	V	08:00	17:00	11:00 17:00	Corte Corte	17:30 12:30	04 horas
		L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
15	SERVICIOS MINEROS GLORIA S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
16	ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSION EN INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE DE USO PUBLICO – OSITRAN	L	V	08:00	17:30	11:00 17:30	Corte Corte	17:30 13:00	02 horas
		L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
17	MEGA PROYECTOS DE ILUMINACIONES DE COLOMBIA S.A. SUCURSAL DEL PERU	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
18	DIEBOLD PERU S.R.L.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
19	ICONTEC DEL PERU S.R.L.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
20	ORGANISMO DE EVALUACION Y FISCALIZACION AMBIENTAL	L	V	08:30	18:00	18:00	Horas	24	04 horas
21	MEGAPACK GROUP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
22	GRUPO CORIL SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
23	EFFECTIMEDIOS PERÚ S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
24	LATINTECNA S.A	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
25	AESA PERU S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
26	MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO	L	V	08:30	17:30	12:30 17:30	Corte Corte	17:00 11:00	05 horas
		L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
27	SANTIVÁÑEZ ABOGADOS S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
28	SOCIAL CAPITAL GROUP S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
29	SIRIUS SEGURIDAD PRIVADA S.R.LTDA.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas

30	GMC ENGINEERING SOLUTIONS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
31	CMC CONSTRUCTORA MANTTO-CYPCO S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
32	MULTEX E.I.R.L.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
33	SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
34	MICKEY TOUR S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
35	INTERNACIONAL LATINOAMERICANA DE SERVICIOS S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
36	CELISTICS PERU S.A.C	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
37	OMNILIFE PERU S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
38	SK COMERCIAL S.A.C	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
39	MORKEN PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
40	VIVIENDAS DEL PERU S.A.C	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
41	HIPOTECARIA SURA EAH	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
42	MORINDA WORLDWIDE PERU S.R.L.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
43	BOXPOOL AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
44	C. STEINWEG PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
45	FONDO GENERAL DE CONTRAVALOR PERU-JAPON	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
46	FONDO MIVIVIENDA S.A.	L	V	09:00	18:00	13:00 18:00	Corte	18:00 11:00	03 horas
47	FRANQUICIAS PR S.A.C	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
48	QUAL MEDIA S.A.C	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
49	ESTUDIO CASTRO & BRAVO DE RUEDA - ABOGADOS SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
50	LA CALERA S.A.C	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
51	NOVA-INDUSTRIAL TOOLS S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
52	SEW EURODRIVE DEL PERU S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
53	PRODUCTORA PERUANA DE INFORMACION S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
54	LOUIS DREYFUS COMMODITIES PERU S.R.L.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
55	CEVA SALUD ANIMAL S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
56	MARSH REHDER S.A. CORREDORES DE SEGUROS	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
57	NEW TRANSPORT S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
58	CASAS Y COSAS S.A. EN LIQUIDACION	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
59	FERTILIZANTES DEL SUR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - FERTISUR S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
60	FIBRAS MARINAS S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
61	ELECTRICAS DE MEDELLIN PERU S.A	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
62	ORGANISMO ANDINO DE SALUD CONVENIO HIPOLITO UNANUE	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
63	PESQUERA DIAMANTE S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	05 horas
64	MINERA COLQUISIRI S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
65	INCA LINES S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
66	CMTE.ADM.FDO.ASIST. Y ESTIM.TRAB.SECT.EDU	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	05 horas
67	PERU PIMA S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas

68	INTERTEK TESTING SERVICES PERU S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	05 horas
69	LL & ASOCIADOS ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
70	SUN CHEMICAL PERU S.A.	L	V	08:30	17:30	12:00 17:00	Corte Corte	17:30 12:00	04 horas
71	LATIN AMERICA EXPORT FINANCE FUND. LTD.	L	V	08:30	17:30	12:00 17:30	Corte Corte	17:30 12:00	04 horas
72	VIVAKI PERU S.A.	L	V	09:00	17:30	12:00 17:30	Corte Corte	17:30 12:00	04 horas
73	PALACIOS & ASOCIADOS AGENTES DE ADUANAS S.A.	L	V	09:00	17:30	12:00 17:30	Corte Corte	17:30 12:00	04 horas
74	OSINERGMIN	L	V	08:30	18:00	12:00 18:00 22:00	Corte Corte Corte	18:00 12:00 16:00	03 horas
75	PLURAL TV S.A.C.	L	V	08:30	17:30	12:00 17:30	Corte Corte	17:30 12:00	04 horas
76	ALISUR S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
77	SCHMIDT & CHAVEZ TAFUR INGENIEROS S.R.L.	L	V	08:30	17:30	12:00 17:30	Corte Corte	17:30 12:00	04 horas
78	CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
79	ASOCIACION PERUANO JAPONESA	L	V	08:30	17:30	00:00 17:30	Corte Corte	17:30 00:00	01 hora
80	APC CORPORACION S.A	L	V	08:30	17:30	00:00 17:30	Corte Corte	17:30 00:00	04 horas
81	CONSTRUTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A. SUCPERU	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
82	BASF PERUANA S.A.	L	V	08:30	17:30	00:00 17:30	Corte Corte	17:30 00:00	02 horas
83	CONVEXUS COMUNICACIONES REDES Y SISTEMAS S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
84	CORPORACION DEL MAR S.A.	L	V	08:30	17:30	00:00 17:30	Corte Corte	17:30 00:00	04 horas
85	COSAPI DATA S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
86	CLASS & ASOCIADOS S.A	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
87	PUBLICIS ASOCIADOS S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
88	INTERFOREST S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
89	INVERSIONES VETERINARIAS S.A.	L	V	08:30	17:30	00:00 17:30	Corte Corte	17:30 00:00	04 horas
90	AGRICOLA HUARMEY S.A.	L	V	08:30	17:30	00:00 17:30	Corte Corte	17:30 00:00	04 horas
91	EMPRESA MARITIMA DEL SUR S.A.C.	L	V	08:30	17:30	00:00 17:30	Corte Corte	17:30 00:00	02 horas
92	CHOICE AIR COURIER DEL PERU S.A.C.	L	V	08:30	17:30	00:00 17:30	Corte Corte	17:30 00:00	04 horas
93	HERNANDEZ & CIA. ABOGADOS SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	L	V	08:30	17:30	00:00 17:30	Corte Corte	17:30 00:00	04 horas
94	AUDIOPOST S.A.C.	L	V	08:30	17:30	00:00 17:30	Corte Corte	17:30 00:00	04 horas
95	OVOSUR S.A.	L	V	08:30	17:30	00:00 17:30	Corte Corte	17:30 00:00	04 horas
96	ABERCROMBIE & KENT PERU S.A.C.	L	V	09:00	17:00	00:00	Horas	24	06 horas
97	INDECOPI	L	V	08:30	18:00	11:45	Corte	16:30	03 horas

						16:45	Corte	11:30	
98	NOTICIAS E INFORMACIONES S.A.C. - EN LIQUIDACION	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	02 horas
						17:30	Corte	12:00	
99	INDRA PERU S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
100	COMPAÑÍA PERUANA DE RADIODIFUSION S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
101	HECTOR GONZALES SANDI AG. AFIANZADA DE ADUANAS S.A	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
102	AUSTRAL GROUP S.A.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
103	LUMEN S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
104	COMPAÑÍA MINERA ANTAMINA S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	02 horas
						17:30	Corte	12:00	
105	CRP MEDIOS Y ENTRETENIMIENTO S.A.C.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
106	INSTITUTO PARA EL DESARROLLO INFANTIL - ARIE	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
107	VIAJES PACIFICO S.A.C.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
108	SOVEREIGN LOGISTICS DEL PERU S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
109	ABL PHARMA PERU S.A.C.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
110	ESPECIALIDADES MEDICAS UNIVERSAL S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
111	LEGALL S.A.C.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
112	ORIFLAME PERU S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
113	IFI - INVERSIONES FINANCIERAS INES S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
114	G W YICHANG & CIA S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
115	COMPAÑÍA INTERNACIONAL DEL CAFE S.A.C.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
116	LIMA AIRPORT PARTNERS S.R.L.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
117	CERTIMIN S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
118	CONTILATIN DEL PERU S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
119	INTERAMERICAN SERVICE CO S.A.C.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
120	CERTIFICACIONES DEL PERU S.A. CERPER	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
121	COMPAÑÍA MINERA PODEROSA S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
122	MASTER FOODS PERU S.R.L.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
123	FERTIMAX S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
124	SERVICIOS, COBRANZAS E INVERSIONES S.A.C.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas

125	NYRSTAR ANCASH S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
126	SONY MUSIC ENTERTAINMENT PERU S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
127	INDUSTRIA DE ESTAMPADOS METALICOS S.A.C.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
128	SCOTIA FONDOS SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE FONDOS S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
129	COMERCIO & CIA. S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
130	MOLINOS & CIA. S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
131	IATA SUCURSAL DEL PERU	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
132	WILLIS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	04 horas
133	CLUB NACIONAL	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
134	SCOTIABANK PERU S.A.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
135	SCOTIA SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.	L	V	09:00	17:00	12:00	Corte	17:00	04 horas
						17:30	Corte	12:00	
136	SEGUROS SURA	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
137	WIESE AETNA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
138	GESTIONES Y RECUPERACIONES DE ACTIVOS S.A.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas
139	ATLAS TRADING & SHIPPING PERU S.R.L.	L	V	09:00	17:00	17:00	Horas	24	06 horas

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°3 Detalle La Cantidad Y Proporción De Consultas Atendidas Dentro De Los Tiempos De
Respuesta Por Cliente De Enero Del 2011 A Mayo Del 2015

CLIENTES	2011						
	CANTIDAD				PORCENTAJE		
	NO	No Se	SI	Total	NO	N/S	SI
ABERCROMBIE & KENT PERU S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
ABL PHARMA PERU S.A.C.	1	0	5	6	16.67%	0.00%	83.33%
ACGROUP WORLD WIDE PERU S.A.C.	1	0	4	5	20.00%	0.00%	80.00%
AESA PERU S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
AGENCIA DE ADUANA TRANSOCEANIC S.A.	10	80	237	327	3.06%	24.46%	72.48%
AGRICOLA HUARMEY S.A.	0	1	0	1	0.00%	100.00%	0.00%
ALISUR S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
APC CORPORACION S.A	0	0	0	0	-	-	-
AROWANA S.A.C.	0	0	2	2	0.00%	0.00%	100.00%
ASOCIACION PERUANO JAPONESA	0	5	2160	2165	0.00%	0.23%	99.77%
ATLAS TRADING & SHIPPING PERU S.C.R.L. EN LIQUIDACION	0	2	1	3	0.00%	66.67%	33.33%
AUDIOPOST S.A.C.	0	1	1	2	0.00%	50.00%	50.00%
AUSTRACORP (PERU) S.A.	0	1	0	1	0.00%	100.00%	0.00%
AUSTRAL GROUP S.A.A.	2	41	570	613	0.33%	6.69%	92.99%
BASF PERUANA S.A.	0	7	5	12	0.00%	58.33%	41.67%
BOXPOOL AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
BRANOE S.A.	0	0	0	0	-	-	-
C. STEINWEG PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0	0	0	0	-	-	-
CASAS Y COSAS S.A. EN LIQUIDACION	0	0	3	3	0.00%	0.00%	100.00%
CELISTICS PERU S.A.C	0	0	0	0	-	-	-
CENTRO DE FORMACION EN TURISMO	0	0	0	0	-	-	-
CERTIFICACIONES DEL PERU S.A. CERPER	320	54	921	1295	24.71%	4.17%	71.12%
CERTIMIN S.A.	1	0	23	24	4.17%	0.00%	95.83%
CEVA SALUD ANIMAL S.A.C.	0	10	5	15	0.00%	66.67%	33.33%
CHOICE AIR COURIER DEL PERU S.A.C.	0	1	5	6	0.00%	16.67%	83.33%
CLUB NACIONAL	0	1	12	13	0.00%	7.69%	92.31%
CMC CONSTRUCTORA S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
CMTE.ADM.FDO.ASIST. Y ESTIM.TRAB.SECT.EDU	0	13	85	98	0.00%	13.27%	86.73%
COMERCIO & CIA. S.A.	0	8	94	102	0.00%	7.84%	92.16%
COMPAÑIA INTERNACIONAL DEL CAFE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0	0	5	5	0.00%	0.00%	100.00%
COMPAÑIA MINERA ANTAMINA S.A.	3	64	219	286	1.05%	22.38%	76.57%
COMPAÑIA MINERA PODEROSA S.A.	1	1	36	38	2.63%	2.63%	94.74%
COMPAÑIA PERUANA DE RADIODIFUSION S.A.	0	2	10	12	0.00%	16.67%	83.33%
CONSTRUTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A. SUCPERU	3	68	173	244	1.23%	27.87%	70.90%
CONTILATIN DEL PERU S.A.	1	1	3	5	20.00%	20.00%	60.00%
CONVEXUS COMUNICACIONES REDES Y SISTEMAS S.A.C.	0	0	9	9	0.00%	0.00%	100.00%
CORPORACION DEL MAR S.A.	0	0	8	8	0.00%	0.00%	100.00%
COSAPI DATA S.A.	11	36	289	336	3.27%	10.71%	86.01%
CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.	3055	9957	44026	57038	5.36%	17.46%	77.19%
CRP MEDIOS Y ENTRETENIMIENTO S.A.C.	13	21	232	266	4.89%	7.89%	87.22%
DEGREMONT PERU S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-

DEPOSITOS S.A.	3	28	282	313	0.96%	8.95%	90.10%
DIEBOLD PERU S.R.L.	0	0	0	0	-	-	-
EFFECTIMEDIOS PERU S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
ELECTRICAS DE MEDELLIN PERU S.A	25	19	104	148	16.89%	12.84%	70.27%
ELECTRICIDAD DEL PERU ELECTROPERU S.A.	0	0	0	0	-	-	-
ELECTROVIA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0	0	0	0	-	-	-
EMPRESA MARITIMA DEL SUR S.A.C.	0	0	7	7	0.00%	0.00%	100.00%
ESPECIALIDADES MEDICAS UNIVERSAL S.A.	3	1	46	50	6.00%	2.00%	92.00%
ESTUDIO CASTRO & BRAVO DE RUEDA - ABOGADOS SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	0	0	0	0	-	-	-
FERTILIZANTES DEL SUR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - FERTISUR S.A.C.	0	0	22	22	0.00%	0.00%	100.00%
FERTIMAX S.A.	0	0	0	0	-	-	-
FIBRAS MARINAS S.A.	1	0	15	16	6.25%	0.00%	93.75%
FONDO GENERAL DE CONTRAVALOR PERU- JAPON	0	0	0	0	-	-	-
FONDO MIVIVIENDA S.A.	0	0	0	0	-	-	-
G W YICHANG & CIA S.A.	134	20	144	298	44.97%	6.71%	48.32%
GAMMA CARGO S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
GAVILON PERU S.R.L.	0	0	0	0	-	-	-
GESTIONES Y RECUPERACIONES DE ACTIVOS S.A.	1	3	4	8	12.50%	37.50%	50.00%
GMC ENGINEERING SOLUTIONS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0	0	0	0	-	-	-
GRUPO CORIL SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.	0	0	0	0	-	-	-
HECTOR GONZALES SANDI AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA S.A.	34	2584	1573	4191	0.81%	61.66%	37.53%
HIPOTECARIA SURA EAH	0	0	0	0	-	-	-
IATA SUCURSAL DEL PERU	0	0	4	4	0.00%	0.00%	100.00%
ICONTEC DEL PERU S.R.L.	0	0	0	0	-	-	-
INCA LINES S.A.C.	0	0	2	2	0.00%	0.00%	100.00%
INDECOPI	14	24	911	949	1.48%	2.53%	96.00%
INDRA PERU S.A.	4	0	18	22	18.18%	0.00%	81.82%
INDUSTRIA DE ESTAMPADOS METALICOS S.A.C.	0	0	16	16	0.00%	0.00%	100.00%
INSTITUTO PARA EL DESARROLLO INFANTIL - ARIE	0	1	9	10	0.00%	10.00%	90.00%
INTERAMERICAN SERVICE CO S.A.C.	105	166	1314	1585	6.62%	10.47%	82.90%
INTERFOREST S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
INTERNACIONAL LATINOAMERICANA DE SERVICIOS S.A.	0	0	0	0	-	-	-
INTERNEXA PERU S.A.	0	0	0	0	-	-	-
INTERTEK TESTING SERVICES PERU S.A.	0	9	39	48	0.00%	18.75%	81.25%
INVERSIONES DRACO S.A.C.	2	0	24	26	7.69%	0.00%	92.31%
INVERSIONES VETERINARIAS S.A.	5	50	162	217	2.30%	23.04%	74.65%
JONES LANG LASALLE S.R.L.	0	0	0	0	-	-	-
LA CALERA S.A.C	0	0	0	0	-	-	-
LATINTECNA S.A	0	0	0	0	-	-	-
LEGALL S.A.C.	4	37	44	85	4.71%	43.53%	51.76%
LIMA AIRPORT PARTNERS S.R.L.	7	2	91	100	7.00%	2.00%	91.00%
LIOFILIZADORA DEL PACIFICO S.R.LTDA.	0	0	3	3	0.00%	0.00%	100.00%
LORA CHACALTANA LUIS EDUARDO J	3	1	0	4	75.00%	25.00%	0.00%

LOS PORTALES S.A.	0	29	65	94	0.00%	30.85%	69.15%
LOUIS DREYFUS COMMODITIES PERU S.R.L.	0	0	12	12	0.00%	0.00%	100.00%
LUMEN S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	0	14	45	59	0.00%	23.73%	76.27%
MANAGEMENT HORIZONS S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
MASTER FOODS PERU S.R.L.	0	0	6	6	0.00%	0.00%	100.00%
MEGA PROYECTOS DE ILUMINACIONES DE COLOMBIA S.A. SUCURSAL DEL PERU	0	0	0	0	-	-	-
MEGAPACK GROUP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0	0	0	0	-	-	-
MERKUR GAMING PERU S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
META GROUP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0	0	0	0	-	-	-
MICKEY TOUR S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
MINERA BARRICK MISQUICHILCA S.A.	0	0	0	0	-	-	-
MINERA COLQUISIRI S.A.	1	0	24	25	4.00%	0.00%	96.00%
MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS	0	12	91	103	0.00%	11.65%	88.35%
MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO	0	0	0	0	-	-	-
MIROMINA S.A.	0	0	0	0	-	-	-
MOLINOS & CIA. S.A.	0	1	57	58	0.00%	1.72%	98.28%
MORINDA WORLDWIDE PERU S.R.L.	0	0	0	0	-	-	-
MORKEN PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0	0	0	0	-	-	-
MULTEX E.I.R.L.	0	0	0	0	-	-	-
NEGOCIACION CARMEN S.A.	0	0	0	0	-	-	-
NESSUS HOTELES PERU S.A.	0	1	2	3	0.00%	33.33%	66.67%
NEW TRANSPORT S.A.	1	0	12	13	7.69%	0.00%	92.31%
NOTICIAS E INFORMACIONES S.A.C. - EN LIQUIDACION	0	0	2	2	0.00%	0.00%	100.00%
NOVA-INDUSTRIAL TOOLS S.A.C.	0	0	2	2	0.00%	0.00%	100.00%
OMNILIFE PERU S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
ORGANISMO ANDINO DE SALUD CONVENIO HIPOLITO UNANUE	0	0	9	9	0.00%	0.00%	100.00%
ORGANISMO DE EVALUACION Y FISCALIZACION AMBIENTAL	0	0	0	0	-	-	-
ORGANISMO SUPERVISOR DE INVERSION PRIVADA EN TELECOMUNICACIONES - OSIPTEL	0	0	0	0	-	-	-
ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSION EN INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE DE USO PUBLICO - OSITRAN	0	0	0	0	-	-	-
ORGANISMO SUPERVISOR DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO - OSCE	0	0	0	0	-	-	-
ORIFLAME PERU S.A.	5	1	44	50	10.00%	2.00%	88.00%
OSINERGMIN	1047	7103	16970	25120	4.17%	28.28%	67.56%
OVOSUR S.A.	1	10	11	22	4.55%	45.45%	50.00%
PALACIOS & ASOCIADOS AGENTES DE ADUANAS S.A.	17	4	422	443	3.84%	0.90%	95.26%
PALMYRA DISTRIBUCIONES S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
PERU PIMA S.A.	3	0	27	30	10.00%	0.00%	90.00%
PESQUERA DIAMANTE S.A.	1	6	14	21	4.76%	28.57%	66.67%
PLURAL TV S.A.C.	1	0	4	5	20.00%	0.00%	80.00%
POPULAR Y PORVENIR COMPAÑIA DE SEGUROS EN LIQUIDACION	0	0	1	1	0.00%	0.00%	100.00%
PRODUCTORA PERUANA DE INFORMACION S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-

PUBLICIS ASOCIADOS S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
QUAL MEDIA S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
RASAN S.A.	0	0	0	0	-	-	-
REHDER Y ASOCIADOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	2	15	109	126	1.59%	11.90%	86.51%
REXEL PERU S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.	0	0	0	0	-	-	-
SANTIVÁNEZ ABOGADOS S.A.	0	0	0	0	-	-	-
SCHMIDT & CHAVEZ TAFUR INGENIEROS S.R.L.	0	1	10	11	0.00%	9.09%	90.91%
SCOTIA FONDOS SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE FONDOS S.A.	0	14	298	312	0.00%	4.49%	95.51%
SCOTIA SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.	0	0	18	18	0.00%	0.00%	100.00%
SCOTIABANK PERU S.A.A.	3911	19794	29600	53305	7.34%	37.13%	55.53%
SEGUROS SURA	72	97	150	319	22.57%	30.41%	47.02%
SERVICIOS MINEROS GLORIA S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
SERVICIOS, COBRANZAS E INVERSIONES S.A.C.	8	16	444	468	1.71%	3.42%	94.87%
SEW EURODRIVE DEL PERU S.A.C.	0	1	37	38	0.00%	2.63%	97.37%
SIRIUS SEGURIDAD PRIVADA S.R.LTDA.	0	0	0	0	-	-	-
SK COMERCIAL S.A.C	0	0	0	0	-	-	-
SOCIAL CAPITAL GROUP S.A.C.	0	0	0	0	-	-	-
SOVEREIGN LOGISTICS DEL PERU S.A.C.	1	0	9	10	10.00%	0.00%	90.00%
SUN CHEMICAL PERU S.A.	0	6	7	13	0.00%	46.15%	53.85%
TAIWAN TRADE ADUANA S.A.	0	0	14	14	0.00%	0.00%	100.00%
TFM INDUSTRIAL S.A.	0	0	0	0	-	-	-
TOPSA PRODUCTOS OPTICOS S.A	0	0	0	0	-	-	-
UNIMAR S.A.	4	0	62	66	6.06%	0.00%	93.94%
VIAJES PACIFICO S.A.C.	2	9	155	166	1.20%	5.42%	93.37%
VILLA CLUB S.A.	0	0	0	0	-	-	-
VIVAKI PERU S.A.	0	1	0	1	0.00%	100.00%	0.00%
VIVIENDAS DEL PERU S.A.C	0	0	0	0	-	-	-
VOPAK PERU S.A. EN LIQUIDACION	0	0	0	0	-	-	-
WIESE AETNA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	0	0	5	5	0.00%	0.00%	100.00%
WILLIS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	21	25	104	150	14.00%	16.67%	69.33%
ZUBIATE & GASTELLO ABOGADOS S.A.C.	2	4	78	84	2.38%	4.76%	92.86%
Total general	8867	40484	102897	152248	5.82%	26.59%	67.59%

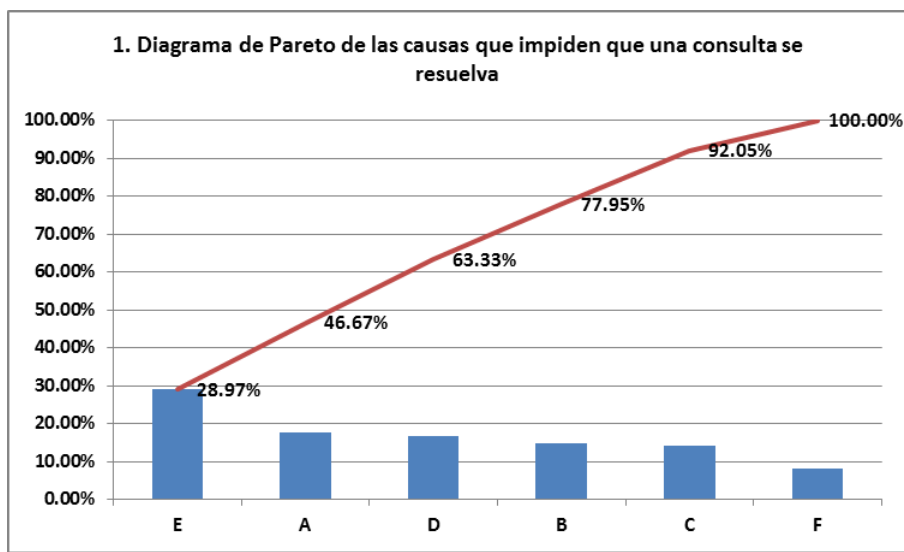
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°4 Encuesta para determinar los motivos de las consultas no resueltas y nivel de atención.

ENCUESTA

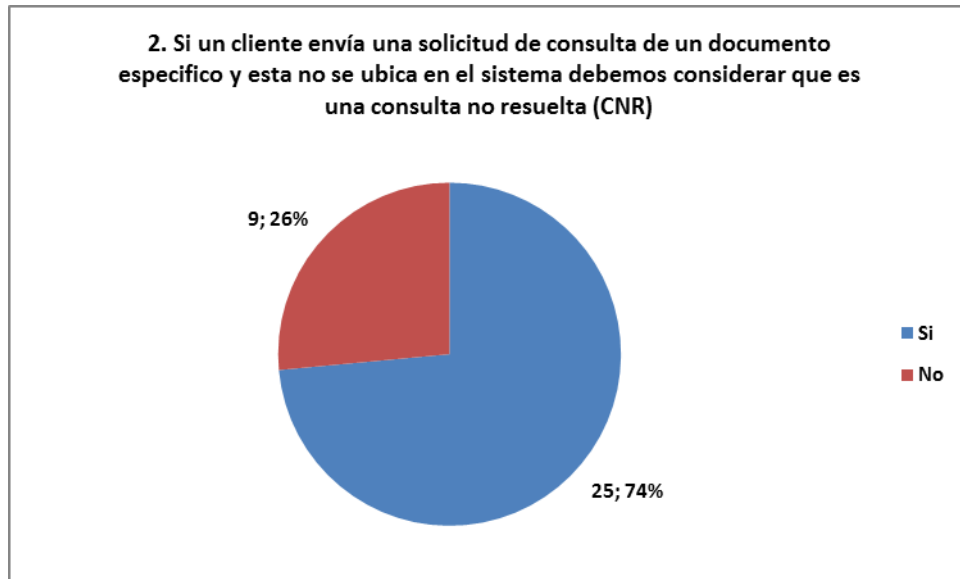
La presente encuesta busca determinar las principales causas que generan que las consultas no se entreguen a tiempo. La encuesta es anónima.

1. De las siguientes causas indicar en orden de prioridad cuales son las que se presentan más a menudo e impiden que una consulta sea resuelta (CNR). Donde 1 es la causa que se presenta menos veces y 5 la que se presenta más.
 - a. El cliente proporciono un mal dato de búsqueda ()
 - b. El inventario esta errado ()
 - c. El personal no realizo una adecuada búsqueda del documento ()
 - d. La caja esta prestada ()
 - e. No se ubica la caja en el almacén ()
 - f. Otro:..... ()

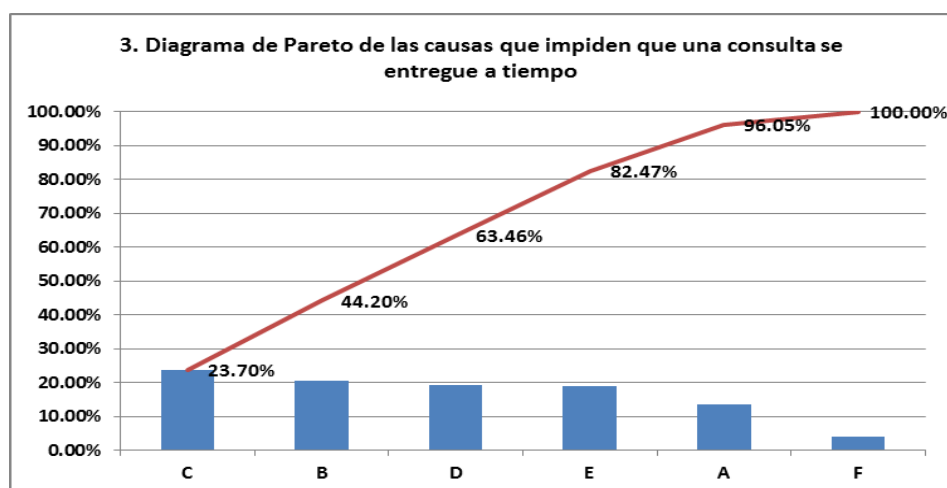


2. Si un cliente envía una solicitud de consulta de un documento específico y esta no se ubica en el sistema debemos considerar que es una consulta no resuelta (CNR)

Si () No ()



3. De las siguientes causas indicar en orden de prioridad cuales son las que se presentan más a menudo e impiden que una consulta se entregue a tiempo. Donde 1 es la causa que se presenta menos veces y 5 la que se presenta más.
- No se tiene claro a qué hora debe entregarse como máximo la consulta ()
 - No se cuenta con una herramienta que facilite el seguimiento de los tiempos de respuesta de cada una de las consultas ()
 - No se cuenta con el personal suficiente para atender todo lo solicitado ()
 - El área de despacho no cuenta con las suficientes unidades para el reparto ()
 - No se programa adecuadamente las rutas ()
 - Otro:..... ()



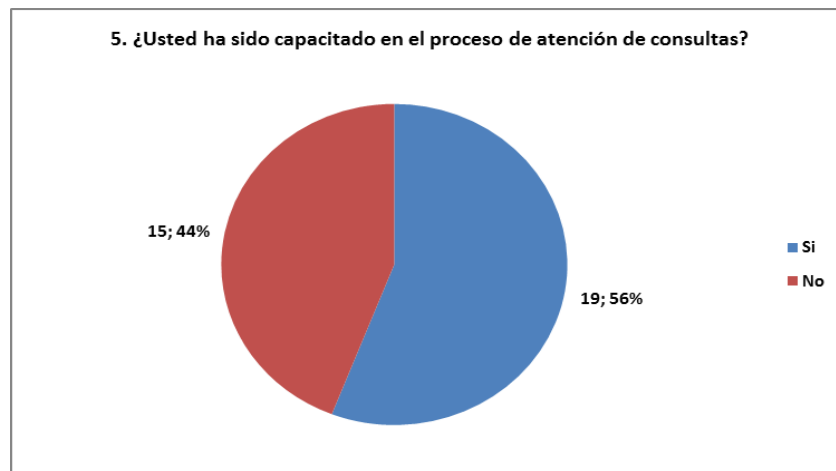
4. Acerca del procedimiento de consultas desde que el cliente solicita un documento o caja hasta que se le entrega, favor de enumerar cuales son los cuellos de botella que considera que demoran el proceso. Llenar todas las líneas:

- a. _____
 b. _____
 c. _____
 d. _____
 e. _____

Ver diagrama de Ishikawa propuesto en la mejora.

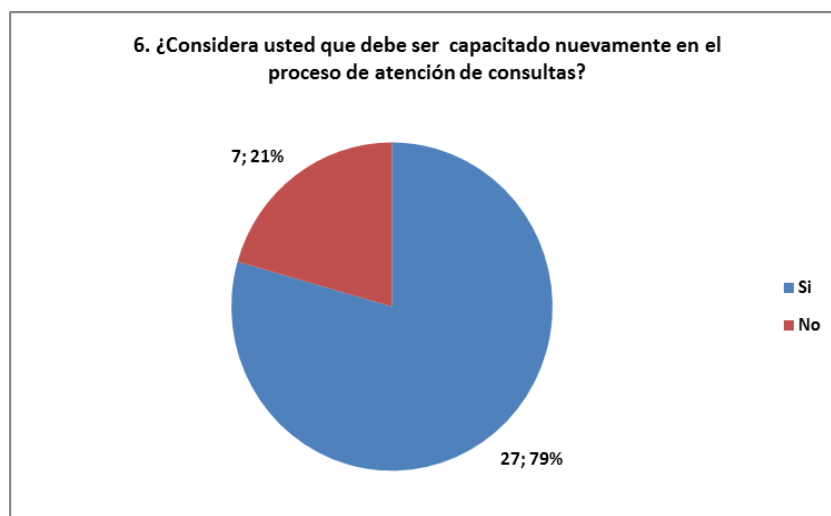
5. Usted ha sido capacitado en el proceso de atención de consultas

Si () No ()



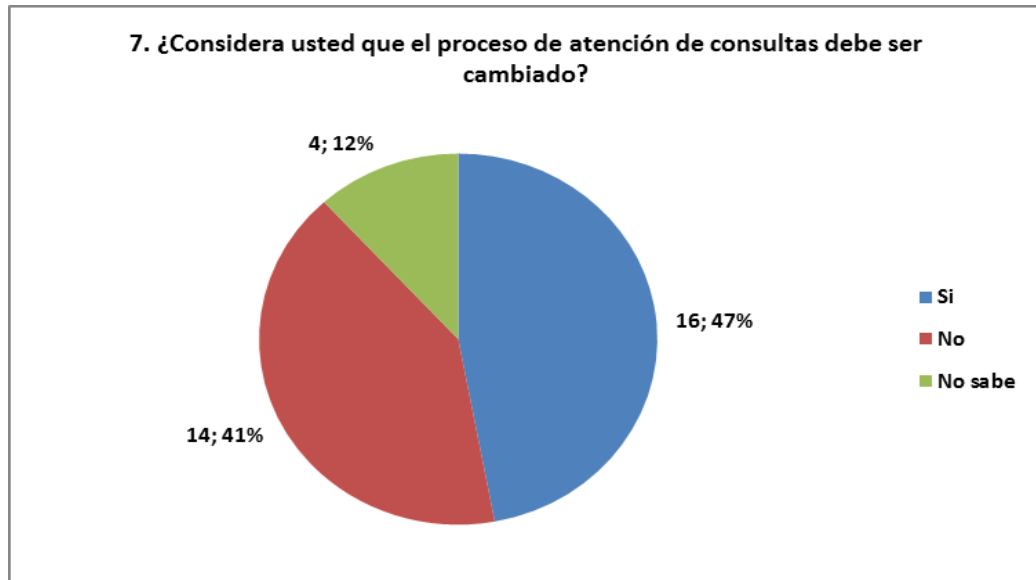
6. Considera usted que debe ser capacitado nuevamente en el proceso de atención de consultas

Si () No ()



7. ¿Considera usted que el proceso de atención de consultas debe ser cambiado?

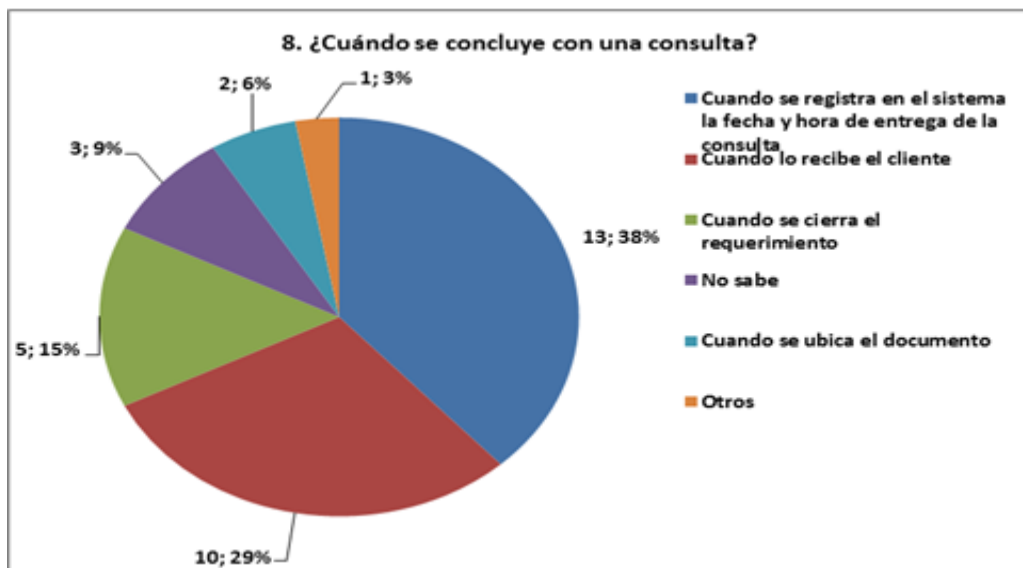
Si () No ()



8. Marcar con una (X) la alternativa que considere la adecuada a la siguiente pregunta:

¿Cuándo se concluye con una consulta?

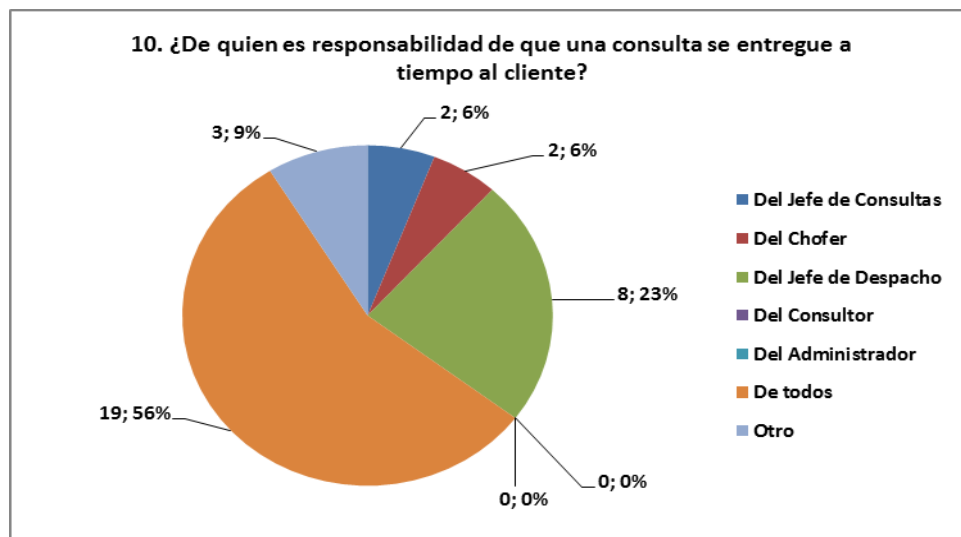
- Cuando se ubica el documento ()
- Cuando se cierra el requerimiento ()
- Cuando lo recibe el cliente ()
- Cuando se registra en el sistema la fecha y hora de entrega de la consulta ()
- Otro: _____



9. D

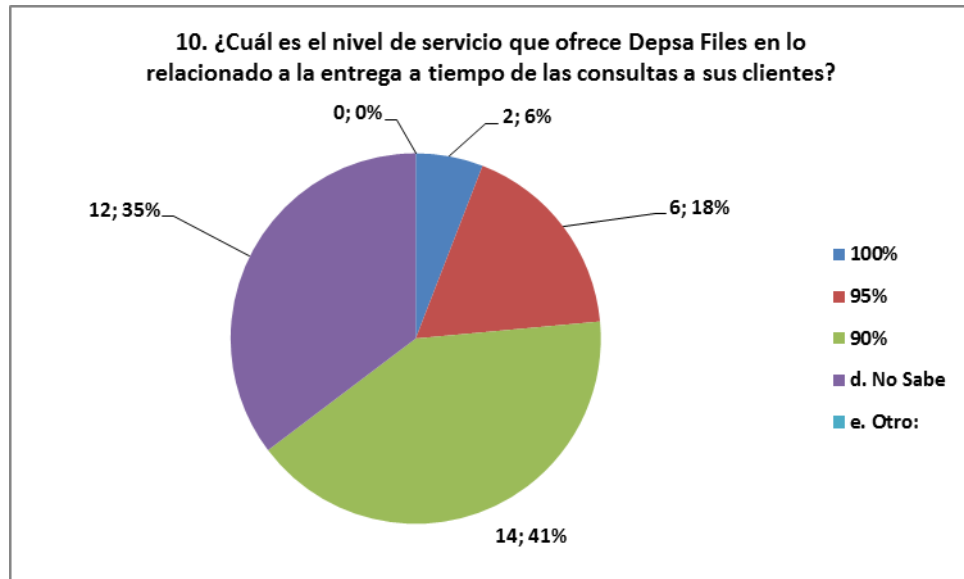
e quien es responsabilidad de que una consulta se entregue a tiempo al cliente

- Del Jefe de Consultas ()
- Del Chofer ()
- Del Jefe de Despacho ()
- Del Consultor ()
- Del Administrador ()
- De todos ()
- Otro: _____

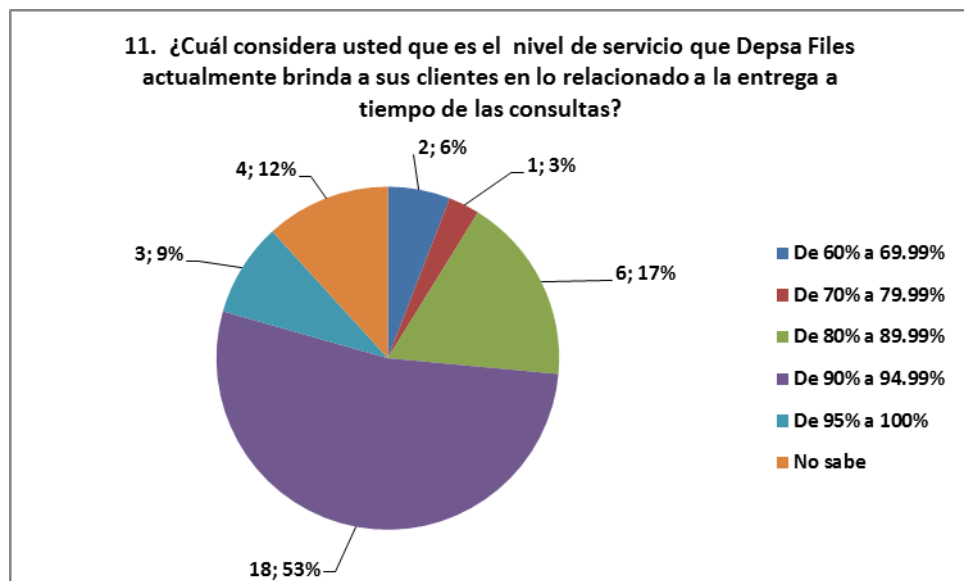


10. ¿Cuál es el nivel de servicio que ofrece LA ORGANIZACION en lo relacionado a la entrega a tiempo de las consultas a sus clientes? Solo marque una alternativa.

- 100 % de sus atenciones son solicitadas son entregadas a tiempo ()
- 95 % de sus atenciones son solicitadas son entregadas a tiempo ()
- 90 % de sus atenciones son solicitadas son entregadas a tiempo ()
- No sé ()
- Otro: _____

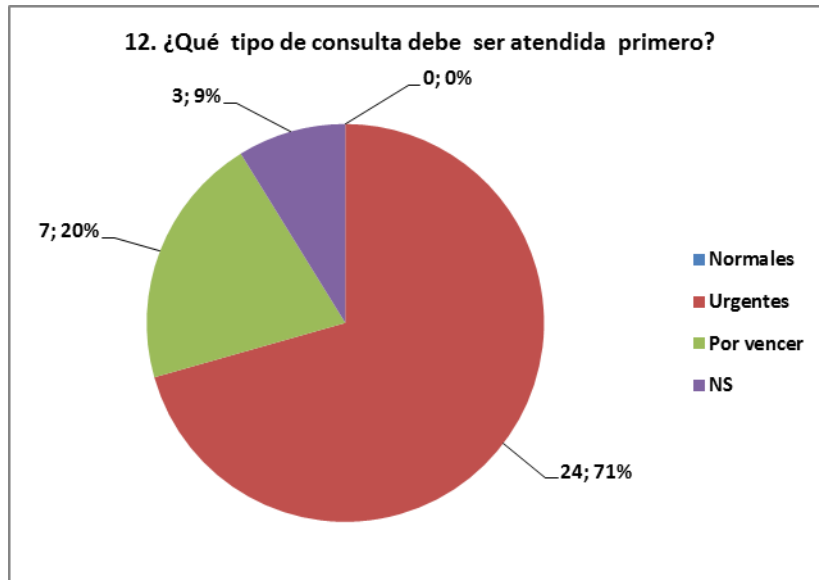


11. ¿Cuál considera usted que es el nivel de servicio que LA ORGANIZACION actualmente brinda a sus clientes en lo relacionado a la entrega a tiempo de las consultas?



12. ¿Qué tipo de consulta debe ser atendida primero?

Normales () Urgentes () Aquellas que estén por vencer ()



Fuente: Elaboración Propia