



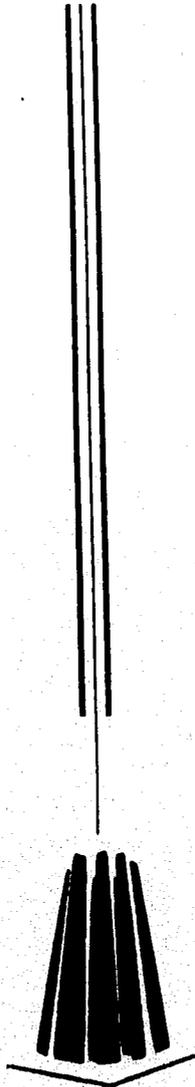
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

CAMPUS ARAGÓN

43
Lij

REINGENIERÍA DE PROCESOS APLICADA
A UN CENTRO DE ATENCIÓN A USUARIOS

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERO EN COMPUTACIÓN
P R E S E N T A
EDUARDO MEJÍA RENDÓN



SAN JUAN DE ARAGON ESTADO DE MEXICO 1996.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**REINGENIERÍA DE PROCESOS APLICADA A UN
CENTRO DE ATENCIÓN A USUARIOS**

**A Josefina, mi esposa...
por su amor, comprensión
y apoyo en todo momento**

**A Vanessa y Eduardo, mis hijos...
por darme la voluntad de
concluir este esfuerzo**

ÍNDICE

Introducción.....	5
Objetivo General.....	6

CAPÍTULO I. CENTRO DE ATENCIÓN A USUARIOS

Objetivo Particular.....	6
I.1 Antecedentes.....	6
I.2 Definición.....	8
I.3 Misión.....	8
I.4 Objetivo.....	9
I.5 Alcance.....	9
I.6 Implantación.....	10
I.7 Funciones Genéricas.....	13

CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Objetivo Particular.....	16
II.1 Cronología.....	16
II.2 Proceso	
II.2.1 Definición del Proceso.....	18
II.2.2 Estructura de los Procesos.....	19
II.2.3 Habilidades Requeridas.....	21

II.3	Negocio	
II.3.1	Definición de Negocio.....	23
II.3.2	Misión del Negocio.....	24
II.3.3	Procesos del Negocio.....	26

CAPÍTULO III. REINGENIERÍA DE PROCESOS

	Objetivo Particular.....	27
III.1	Desafíos de la Competitividad.....	27
III.2	Concepto de Reingeniería de Procesos.....	28
III.3	Criterios de la Reingeniería.....	31
III.4	La Reingeniería en las Empresas.....	32
III.5	Principios Básicos de la Reingeniería.....	33
III.6	Metodología de Operación.....	34
III.7	Enfoques de la Reingeniería de Procesos.....	39

CAPÍTULO IV. CASO DE ESTUDIO: REINGENIERÍA DE PROCESOS AL CENTRO DE ATENCIÓN A USUARIOS DE GRUPO FINANCIERO SERFIN

	Objetivo Particular.....	42
IV.1	Definición de Objetivos y Alcance.....	42
IV.2	Elaboración de Plan de Trabajo.....	43
IV.3	Desarrollo de la Metodología	
IV.3.1	Identificación de Procesos.....	47
IV.3.2	Definición de Flujo de Operaciones.....	50

IV.3.3 Reingeniería de Procesos	
IV.3.3.1	Consenso Organizacional 71
IV.3.3.2	Tablas y Esquemas 74
IV.3.3.3	Factores Críticos..... 83
IV.3.3.4	Hallazgos Generales..... 84
IV.3.3.5	Análisis de Información..... 85
IV.3.4 Integración de Procesos, Organización y Tecnología	
IV.3.4.1	Diseño y Desarrollo del Modelo Propuesto..... 95
IV.3.5 Implantación del Modelo Propuesto	
IV.3.5.1	Acciones para Implantación Contra Consideraciones..... 126
IV.3.5.2	Beneficios..... 130
Conclusiones..... 132	
Apéndice..... 134	
Bibliografía..... 136	

INTRODUCCIÓN

Ante la serie de sucesos que rodean a las organizaciones actuales, se vuelve obligado un cambio de actitud de las mismas que les permita hacer frente a los retos existentes; ya sea al tomar una postura de resignación ante la pérdida de puntos de mercado y tratar de sacar provecho de las pocas oportunidades que su negocio logre mantener, o bien voltear la mirada hacia una nueva estrategia de negocios denominada como reingeniería de procesos. Este método de rediseño, implica en forma general el conocimiento y la evaluación de las condiciones actuales en que trabaja una empresa, así como el desarrollo de un nuevo modelo que le permita obtener un alto grado de eficiencia y calidad en sus procesos.

Habiendo surgido como concepto y método de aplicación a principios de la década de los años 90, esta teoría ha demostrado a través de múltiples casos prácticos, en los diferentes países que han decidido profundizar en su conocimiento y aplicación, resultados positivos y beneficios significativos que se reflejan no sólo en un mejoramiento de las operaciones existentes, sino en un crecimiento como empresa y un cambio de actitud en el personal que la conforma.

Se puede concluir, con lo antes descrito, que una nueva oportunidad de mejora surge para aquellas empresas cuya situación actual sea crítica o para las cuales se visualicen posibles "nubes oscuras" en el futuro, esta estrategia está ahí, esperando la decisión que cada una tome para su aceptación o rechazo, y donde la resolución más rápida podrá significar una ventaja sobre el resto de la competencia en el mercado actual.

OBJETIVO GENERAL

El propósito del presente trabajo es mostrar, a través de un caso práctico, el empleo de la metodología de reingeniería de procesos, así como los resultados y beneficios de su aplicación en una área de servicio denominada como Centro de Atención a Usuarios, perteneciente a la unidad de sistemas de Grupo Financiero Serfin.

CAPÍTULO I. CENTRO DE ATENCIÓN A USUARIOS

OBJETIVO PARTICULAR

Presentar los conceptos base con los cuales pueda el lector familiarizarse con el área del servicio Centro de Atención a Usuarios, así como tener conocimiento de su funcionalidad operativa.

I.1 ANTECEDENTES

El crecimiento constante de las grandes empresas de negocios (Banca, Abarrotes, Informática, Automotriz, etc.), junto al incremento gradual de la competencia y cambios en la orientación del mercado, ha forzado a estas a reconsiderar sus operaciones, haciendo necesario el profundizar en el planteamiento de su funcionalidad actual, para basarla ahora principalmente, en la estrategia de negocio de "servicio al cliente", presentándose con ello, la necesidad de mostrarse como organizaciones con la capacidad de ofrecer y absorber una gama de servicios especializados que faciliten las operaciones requeridas por sus consumidores.

Como grupos en desarrollo, las organizaciones buscan un fortalecimiento al realizar la captación de otras empresas que, filiales a ellas, permitan la ampliación de sus puntos de mercado, así como de las actividades operadas en cada corporación.

Esta táctica de extensión, propicia sin embargo, la necesidad del manejo de herramientas que aceleren la eficiencia de toda actividad desarrollada, y es partiendo de esta base, donde la operación y administración de todos los bienes de cómputo y comunicación denominados **Recursos Tecnológicos**, surge como necesidad imperante para brindar una atención eficaz a todos los clientes activos.

Es de esta forma que, todo **Usuario** dentro de los negocios, es decir, aquella persona que hace uso de los recursos tecnológicos disponibles, se enfrenta a la necesidad de ofrecer mayor **Calidad** en el servicio que entrega, brindando un cumplimiento pleno de las expectativas de los clientes en todos sus requerimientos con un alto nivel de eficiencia y rapidez.

Como consecuencia de toda esta transformación en su infraestructura y operación, las actuales organizaciones se abocan a la tarea de replantear la administración de sus recursos tecnológicos delegando la función de su control a un área de nueva creación nombrada como **Centro de Atención a Usuarios (CAU)** cuya labor primordial sea la de **Soporte Técnico** de primer nivel a la organización a la cual pertenezcan, brindando asesoría a usuarios y solución o canalización a todo problema técnico de sistemas y comunicación que se presente:

1.2 DEFINICIÓN

A fin de entender el significado de esta área, podemos definir al módulo de servicio perteneciente a la unidad de sistemas de una empresa de negocios, cuya función principal sea la de facilitar a todo los usuarios la comunicación de sus necesidades, requerimientos de recursos tecnológicos y servicios de sistemas a un punto central, proporcionando el servicio de soporte técnico de primer nivel requerido, con un alto nivel de oportunidad como **Centro de Atención a Usuarios**.

1.3 MISIÓN

La labor asignada a un Centro de Atención a Usuarios es la de brindar la facilidad de atención a las solicitudes de asesoría, coordinación, seguimiento y solución de requerimientos de los usuarios a través de esta unidad única de servicio, así como el prever la ocurrencia de fallas y desviaciones en los servicios (esto a través de programas periódicos de mantenimiento y monitoreo permanente de los sistemas), evitando impactos y garantizando la disponibilidad de los recursos tecnológicos de soporte a la operación elevando con ello el nivel de productividad y eficiencia de los usuarios del negocio.

1.4 OBJETIVO

El propósito de creación e implantación de un Centro de Atención a Usuarios dentro del ámbito de operación de una empresa de negocios puede generalizarse como el de:

- Atender los requerimientos técnicos de los usuarios, manteniendo el control de éstos desde el inicio y hasta su solución final en una administración centralizada que integre una organización de servicio bajo el principio de cambio de cantidad por calidad, con un enfoque multidisciplinario y con mayor soporte de servicios externos; garantizando la satisfacción de las necesidades al establecer los estándares que permitan medir, controlar y mejorar los niveles de servicio que se proporcionan y dimensionar la plataforma requerida para mantener un adecuado tiempo de respuesta y solución.

1.5 ALCANCE

El alcance del área de servicio Centro de Atención a Usuarios se plantea partiendo de la base de cubrir la necesidad de soporte técnico a usuarios de recursos tecnológicos dentro de cualquier negocio, pudiendo variar este al depender de la capacidad operativa de la institución a la cual se destine la prestación de los servicios (edificio matriz, algunas localidades, nivel nacional, etc.).

Para el propósito cubierto por el presente documento, y de forma que pueda ser ejemplificado este punto, se presenta el alcance establecido para satisfacer las necesidades de soporte identificadas en el Grupo Financiero Serfin, el cual, será identificado como la unidad de negocios a considerar en el caso de estudio del capítulo cuatro:

- A Nivel Institucional, contando con un centro en la Ciudad de México.
- Atendiendo todos los servicios y productos de sistemas corporativos, el Centro de Atención a Usuarios proporciona asistencia de asesoría, coordinación y solución de problemas o requerimientos técnicos, las 24 hrs., 365 días al año.

1.6 IMPLANTACIÓN

La implantación de un área de servicio del tipo de un Centro de Atención a Usuarios representa el cambio radical y mejora en la operación que toda unidad de sistemas pretende alcanzar.

Aunque existen metodologías que seguir para el alcance de este objetivo, para fines del presente texto se considerará como ejemplo, la creación del Centro de Atención a Usuarios dentro del Grupo Financiero Serfin la cual no difiere mucho de los estándares ya establecidos.

Dicho desarrollo sucedió como resultado de un proyecto realizado por la Dirección Corporativa de Sistemas en el año de 1993 y consolidado en un tiempo de 6 meses, lapso breve si se considera que como promedio para realizar un desarrollo de este tipo y contando con los conocimientos mínimos requeridos el tiempo empleado sea de 10 a 12 meses.

Sin embargo, la premura en la implantación de este centro trajo consigo una serie de problemas operativos, administrativos y de comunicación, como consecuencia misma de la falta de conocimientos y poca experiencia en proyectos de esta índole por parte de la institución.

Contando con un equipo de trabajo formado por personal interno de la institución, la Dirección Corporativa de Sistemas definió el plan de trabajo a desarrollar para cumplir con el compromiso del establecimiento del área. Aunque el presente trabajo no pretende mostrar en detalle las diferentes etapas que dieron como resultado la implantación del centro, si presenta de manera general la metodología empleada, la estrategia seguida y las fases de integración consideradas:

Metodología

La metodología empleada para el cumplimiento de este proyecto se basó en gran parte en la ya establecida para el "Desarrollo de Aplicaciones" en sistemas; aunque presentando modificaciones, puede decirse que tal planteamiento funcionó como base para dar origen a esta área de servicio:

- Definición de objetivos
- Determinación de alcance territorial y operativo del área
- Conocimiento de antecedentes operacionales de la institución
- Análisis de información
- Diseño y Desarrollo
- Implantación
- Liberación final

Como puede observarse, el método empleado contempla etapas básicas para cualquier desarrollo en sistemas, sin embargo es también obvia la falta de un *periodo de pruebas* que permitiera evaluar el desarrollo y eficiencia del centro en la operación real, este fue sin duda otro factor que afectó la función e imagen del área ante el resto de la corporación, e inclinó a su Dirección Corporativa a considerar como solución viable a este problema, el empleo de una metodología de rediseño o reestructura de todo su departamento, con el fin de corregir las fallas presentadas y optimizar el servicio prestado (capítulo cuatro).

Estrategia definida para el Centro de Atención a Usuarios

a) **Como solucionador de problemas y/o asesor de servicio.** Al contar con un área que de resultado y/o asesoría a problemas o consultas técnicas.

b) **Como coordinador de servicios y requerimientos.** Al centralizar la entrega de los requerimientos de usuarios, así como la canalización de estos a las áreas de servicio respectivas, dando seguimiento a toda solicitud desde su inicio y hasta su conclusión final.

Fases de integración

a) Integración lógica:

- Definiendo funciones controlables y medibles dentro de la infraestructura del Centro de Atención a Usuarios para los operativos de esta, así como reportes de control e informativos para la función. Identificando herramientas que faciliten la integración lógica (comunicación) de las funciones y personas, aunque físicamente se encuentren ubicadas en lugares distantes.

b) Integración física:

- Mantenimiento y fortalecimiento del Centro de Atención a Usuarios de México, a través de capacitación permanente y difusión de su existencia, convirtiéndose en unidad vital de la institución, permitiendo de esta forma, el control integral centralizado.
- Establecimiento de un sistema de retroalimentación del nivel de servicio otorgado por los productos y/o servicios generados por los sistemas a los usuarios, buscando la calidad total; esto mediante el manejo de encuestas de opinión programadas, reuniones departamentales de evaluación y un seguimiento de los estándares y políticas establecidas.

I.7 FUNCIONES GENÉRICAS

En forma general, el área de servicio Centro de Atención a Usuarios dentro de cualquier ambiente de negocio debe identificar como funciones generales:

- a) **La Atención a Reportes de Fallas.** Con la recepción, clasificación y solución a problemas relacionados a los ambientes de cómputo y comunicaciones que por su naturaleza sean clasificados como de primer nivel, es decir, que no requieren de un grado de especialización técnica avanzado para ser solucionados; y con la canalización a las diferentes áreas de servicio las fallas que por su magnitud deban ser resueltas con un mayor nivel de soporte o conocimiento.

- b) **La Atención a Solicitudes de Equipo de Cómputo, Comunicaciones Voz y Datos y Sistemas Aplicativos.** Mediante la recepción de solicitudes de requerimientos de instalación o reubicación de equipo, así como de su correcta canalización a las diversas áreas de servicio, brindando un seguimiento desde la recepción de la solicitud y hasta la conclusión de la misma.

- c) **La Medición de Niveles de Servicio.** Con la evaluación, control y mejora continua de la calidad de los servicios a través de encuestas programadas de servicio a usuarios, seguimiento de políticas departamentales y juntas de retroalimentación.

Para el caso del Grupo Financiero que se ha empleado hasta ahora como ejemplo, se adicionan otras funciones, identificadas de acuerdo a las necesidades y operación ofrecida por la misma institución:

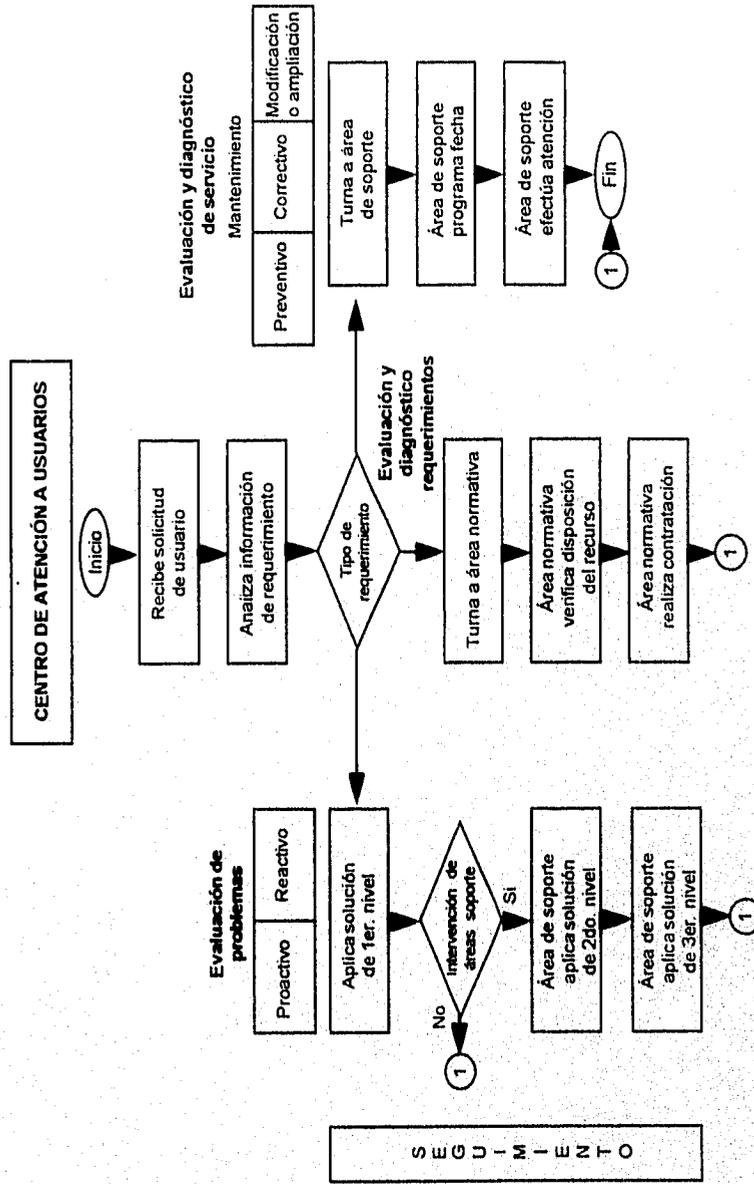
- a) **La Tramitación de Facturas para Pago a Proveedores.** Agilizando la gestión de pago a prestadores de servicios con las áreas correspondientes evitando trámites burocráticos que afectan actualmente esta operación.

- b) **El Control a Mantenimientos y Garantías.** Verificando garantías en equipo institucional para la asignación y cumplimiento de las mismas a proveedores externos o contratación en caso de vencimientos de los servicios de especialistas.

- c) **La Canalización de Solicitudes de Compra al Área de Adquisiciones.** Funcionando como primer filtro del área de Adquisiciones, para turnar toda solicitud, realizando previamente un análisis y valuación de la misma, decidiendo su aceptación o rechazo.

Con la exposición del apartado anterior, se concluye la serie de definiciones que con objeto de presentar y dar a conocer el área de Centro de Atención a Usuarios fueron presentadas. Una vez que se ha descrito este panorama general referente a este centro de servicio, podemos entonces considerar el diagrama de operación básico bajo el cual se realizan las operaciones de soporte, mismo que es ejemplificado a través de la figura 1; esto como punto final del capítulo y con el único fin de profundizar aún más en el concepto y entendimiento del área de atención tratada por el documento; ya que como se menciona antes, un estudio a mayor profundidad del área dentro del Grupo Financiero es desarrollado en el capítulo cuatro, donde el objetivo será mostrar un caso de estudio para el rediseño de sus procesos.

Figura 1. FLUJO DE PROCESOS



CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

OBJETIVO PARTICULAR

Conocer la definición de proceso así como la estructura que lo compone, y en forma adicional comprender el concepto de negocio y la misión del mismo dentro del mercado actual.

II.1 CRONOLOGÍA

1950

Después de la segunda guerra mundial, la economía dañada de las naciones participantes dio origen a un cambio en el estilo de administración de las grandes empresas existentes, el paternalismo del pasado debió ceder paso al mandato de tipo autocrático donde la organización de las empresas se caracterizó por el manejo a través de gerentes "dictadores" cuya actitud los reflejó como responsables absolutos de las decisiones y acciones prudentes a realizar por su empresa.

1960

Con el crecimiento posterior de las empresas, la década de 1960, marcó la pauta en el estilo de mando, en donde unas cuantas compañías japonesas comenzaron a encaminarse hacia la búsqueda de la excelencia en los procesos en un esfuerzo por mejorar la calidad y reducir costos. Mientras esto sucedía, los estrategas occidentales se esforzaban por analizar, segmentar y reanalizar el mercado.

1970

Conforme el tiempo transcurrió, otras compañías japonesas aprendieron los conceptos de administración, mejorándolos y orientándolos ahora hacia los procesos como en el caso de Toyota, comenzando su aplicación con éxito en la producción.

Paralelo a este cambio, el occidente continuo empeñado en competir por un mercado en crecimiento desacelerado, característica principal ésta, de los años de la década de 1970. Japón por su parte, comenzó su incursión en los mercados occidentales; Nissan, Honda, Sony y otras compañías apuntaron a occidente para colocar sus productos.

1980

Para 1983 los principios básicos del sistema de producción Toyota (fabricación justo a tiempo (JIT) basada en la eliminación de desperdicios, fabricación sincrónica, etc.), eran bien conocidos en la mayoría de las compañías de occidente. Las compañías empezaron a darse cuenta de que las operaciones constituyen un proceso, y que el mejorarlo puede reforzar la competitividad.

1990

Hoy en día, la mayoría de las compañías occidentales siguen orientadas hacia los procesos en un sentido táctico, mejorando sus propias operaciones. Por otra parte, los japoneses, quienes han estado trabajando en la producción orientada hacia los procesos, han aplicado su experiencia en el mercado durante una década o más.

Con los cambios presentados, toda organización líder alrededor del mundo se ha visto obligada a replantear sus negocios y orientarlos hacia los procesos. Al hacerlo, se han visto forzadas a cuantificar sus esfuerzos de acuerdo con las nuevas "métricas del valor" - **calidad o servicio** mejorados del producto, **tiempo de ciclo** reducido, y **costo** reducido para el consumidor -, al mismo tiempo que se incrementa la velocidad de la innovación y el desarrollo de nuevos productos. 1

1 Michael Hammer & James Champy, "Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution", 1992, Cap. 1, pp. 24

II.2 PROCESO

II.2.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO

De manera literal, se puede definir un proceso como una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea útil y efectivo para el receptor; por ejemplo, al tomar un pedazo de metal y trabajarlo para hacer una repisa para un estante, se transforma una materia prima y se le agrega valor creando un producto que ahora es útil.

Pero los procesos van más allá de simplemente transformar pedazos de metal, teóricamente, un proceso comienza donde el material se separa de la tierra, pasa después por varios pasos de transformación, es vendido y usado, y finalmente, a través de un reciclaje, cambia hacia otro objeto útil.

Cuando el cambio en el pensamiento va de ver a los negocios como procesos y no como funciones, los administradores pueden enfocar sus esfuerzos para simplificarlos y crear valor con menos esfuerzo, en lugar de concentrarse en tratar de reducir únicamente los costos.

II.2.2 ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS

Habiendo establecido el concepto de proceso como una serie de actividades que toman y transforman materia prima en un producto, podemos ahora establecer la estructura básica de los procesos dentro de un negocio, pudiendo enumerarse esta en tres niveles:

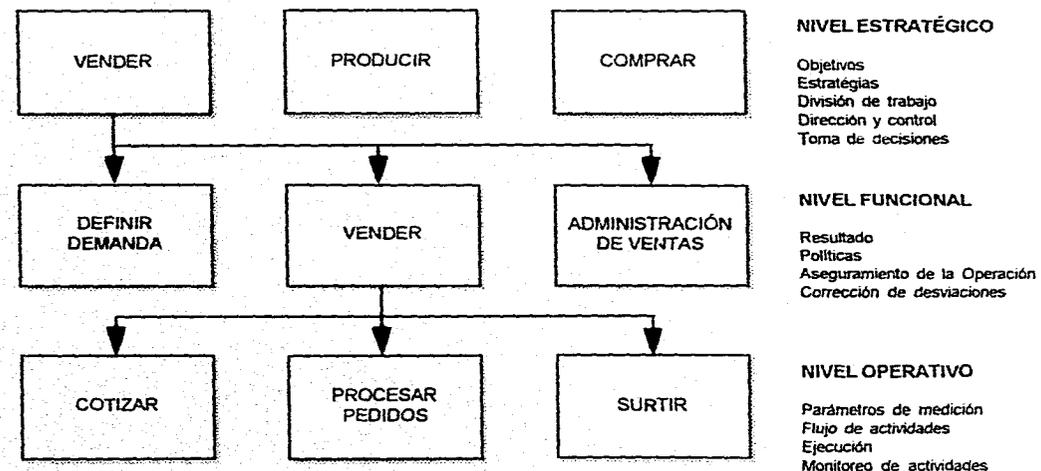
NIVEL ESTRATÉGICO. Considerando la capacidad y competitividad que un proceso brinda al negocio, en este primer nivel de estructura se integran los **objetivos** hacia los cuales están dirigidas las actividades del proceso, así como las **estrategias** a seguir para el cumplimiento del mismo, la **división de trabajo** que permita la delegación de tareas en forma equitativa, además de la **dirección y control** para el logro efectivo de lo antes planeado a través de una evaluación que permita la comparación con las normas establecidas, de tal manera que sea posible la **toma de decisiones** con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

NIVEL FUNCIONAL. Observa el grado en que se puede considerar eficaz y vigente la operación de un proceso dentro del negocio a través de los **resultados** conseguidos en relación con los **esperados**, para conocer si se ha obtenido lo que se deseaba, de las **políticas** generales que deben establecerse para normar las actividades, así como del **aseguramiento de la operación** por medio de capacitación permanente a la gente operativa y la **corrección de desviaciones** mediante la retroalimentación constante e identificación de puntos de control.

NIVEL OPERATIVO. Considerando la operatividad del proceso, el tercer nivel de estructura tiene como base el contar con los **parámetros de medición** que permitan conocer el grado de eficiencia o desviación presentados durante el desarrollo de las tareas, así como una definición correcta y supervisión permanente del **flujo de actividades** constitutivas del proceso, consiguiendo esto como resultado de observar una buena **ejecución** de las funciones establecidas y del **monitoreo de actividades** que permita una verificación constante de las mismas.

La estructura y división de niveles presentada, puede verse ejemplificada en el proceso de venta presentado en la figura 2.

**Figura 2. ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS
EJEMPLO: PROCESO DE VENTA**



II.2.3 HABILIDADES REQUERIDAS

Hasta ahora, se ha mostrado la definición del proceso dentro de un negocio, así como la estructura que observa; el objetivo del presente apartado es el de enunciar aquellas habilidades requeridas tanto para el diseño como para la administración de los mismos y la diversidad en que pueden existir:

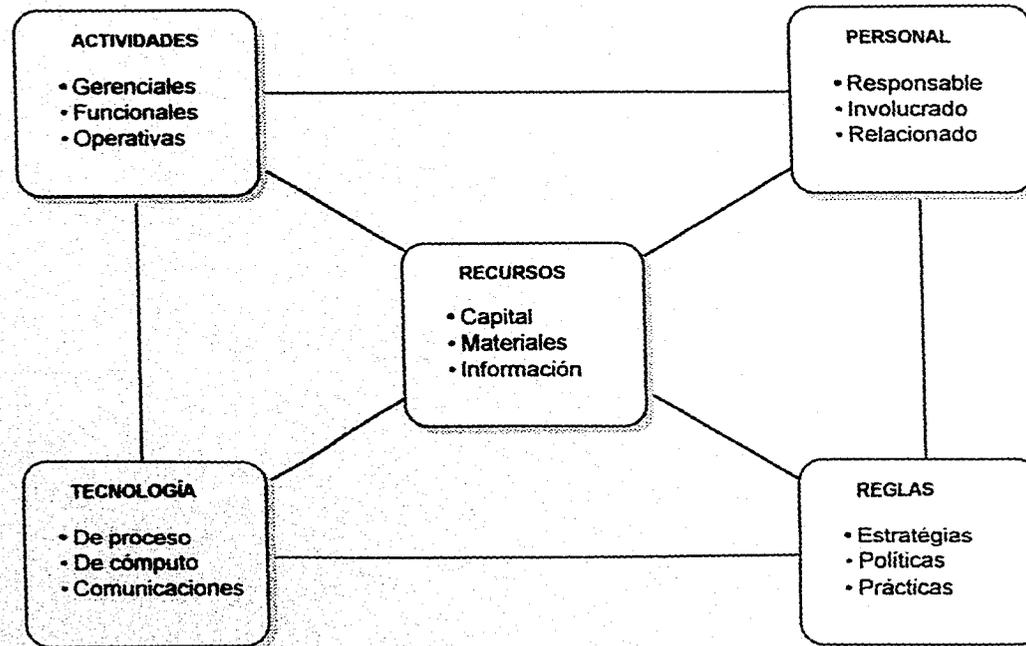
Gerenciales. Definen la capacidad para el manejo y administración de un proceso, ya sea tanto en los recursos humanos como tecnológicos de los que se hará uso, en él se identifican una serie de aptitudes que darán origen al desarrollo pensado, siendo estas la Planeación, Asignación, Dirección, Control, Evaluación, Decisión y Comunicación.

Técnicas. Referentes a los conocimientos o especialización técnica, reflejan la habilidad para el manejo de métodos de trabajo y la innovación en los procesos operados, esto en base al seguimiento de los estándares establecidos y las tecnologías que posea el negocio.

Sociales. Pertenecientes a las relaciones humanas, este tipo de habilidades nos hablan de la importancia que representa en los procesos el desarrollo de aptitudes de liderazgo, compromiso y trabajo en equipo, apoyando siempre el crecimiento de estos en base a la motivación y recompensas (reconocimientos, incentivos económicos, ascensos, etc.).

Como se ha observado hasta ahora, en los procesos de negocios participan diversos elementos que una vez en interacción, dan origen a estos desarrollos y a su funcionalidad operativa, la representación gráfica de estos componentes y su relación puede observarse en la figura 3.

Figura 3. ELEMENTOS EN LOS PROCESOS



II.3 NEGOCIO

II.3.1 DEFINICIÓN DE NEGOCIO

Una vez descrita la evolución de pensamiento y actuación de las empresas a lo largo de más de 40 años, podemos concluir que la visión de los cambios así como las técnicas empleadas para lograrlos, han sido siempre mejor aceptados y desarrollados por la cultura oriental, la cual ha marcado el ritmo del mercado en que deben y seguirán moviéndose las grandes empresas de negocios tal vez por algunos años más. Es el turno ahora para la cultura occidental de no sólo seguir los pasos ya caminados, sino de desarrollar y proponer mejoras a las estrategias empleadas con el fin de participar más proactivamente en la búsqueda de mejores oportunidades de mercado y de la adaptación de los cambios que esto implicará.

Al llegar a este punto, se puede observar que, a pesar de haber encontrado en repetidas ocasiones el término *negocio*, no hemos establecido aún la descripción que apoye el contexto que estamos tratando, pero de forma intencional se ha dejado para este momento (ahora que ya se tienen bases para manejarlo y entenderlo mejor), en el cual podemos resumir de forma clara que, el **negocio** es un sólo sistema, compuesto por procesos, recursos y reglas, todos ellos dependientes entre sí y con la misión de asegurar la preservación, equilibrio, crecimiento e identificación del mismo, apoyándose siempre en la obtención de los mejores resultados posibles.

II.3.2 MISIÓN DEL NEGOCIO

Al hablar de la misión, nos referimos al objetivo base en el desarrollo de cualquier negocio, sin importar aquí el punto de mercado a través del cual se mueva. Como se menciona en la definición de negocio, la misión de éste abarca cuatro puntos los cuales deberán existir y trabajar en conjunto para mantener en funcionamiento óptimo al negocio mismo.

La **Preservación** será la meta de todo negocio, pues marca precisamente la intención de contar con una larga vida que permita dar frutos y madurar a sus procesos.

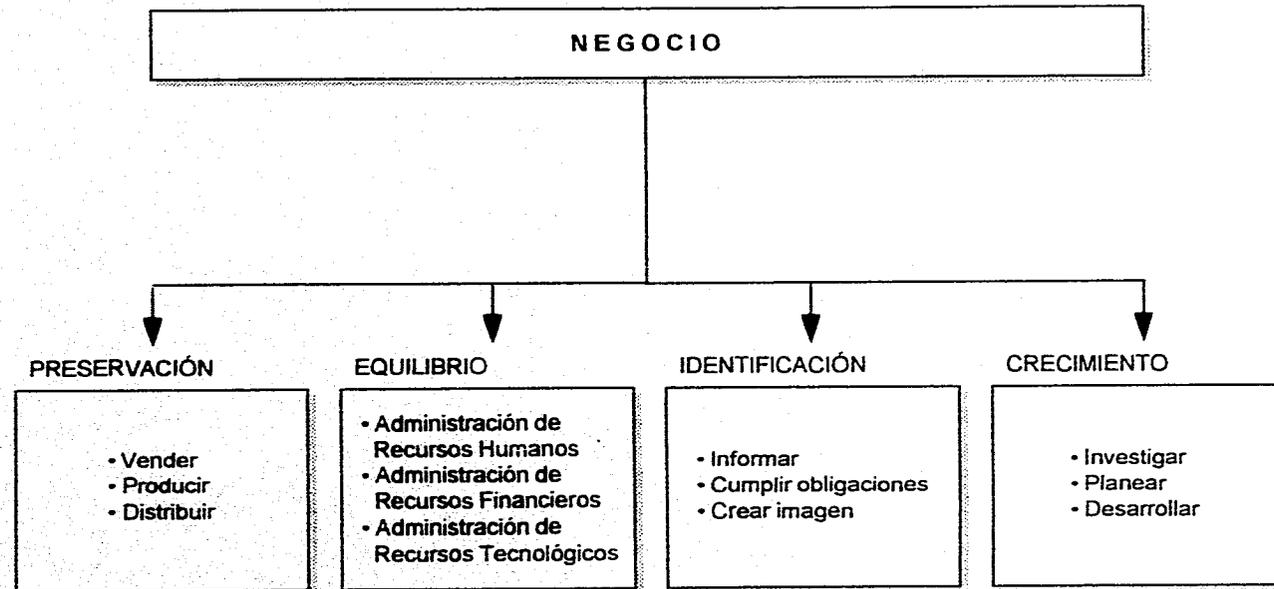
Se habla de **Equilibrio**, cuando deseamos referirnos a la estabilidad en base a las operaciones y capacidad para permanecer funcional dentro del mercado, lo que se podrá reflejar mejor en una larga duración en activo.

Debemos entender por **Identificación** a la característica de afinidad con el resto de los consumidores o clientes. Cuando se perdura a través del tiempo y la competencia, es en parte debido a que se encontró el punto en el cual la gente identifica o relaciona la satisfacción de una necesidad con un negocio en particular.

Por último, y no por ello un punto de menor importancia, podemos considerar el **Crecimiento**, pues es aquí cuando nos referimos al desarrollo que se alcanza dentro del mercado, la expansión permitirá la captación de más puntos de mercado y el aumento permanente de clientes.

La representación gráfica de la misión de un negocio se indica en la figura 4.

Figura 4. MISIÓN DEL NEGOCIO



II.3.3 PROCESOS DEL NEGOCIO

Basándonos en los conceptos que hasta aquí hemos estado manejado, podemos señalar como punto final del presente capítulo la descripción de los procesos del negocio y enunciarlos al decir que estos deben entenderse como el grupo de actividades lógicamente relacionadas, que se realizan usando los recursos del negocio para cumplir siempre con la misión de Preservación, Equilibrio, Identificación y Crecimiento, como hemos visto en el punto anterior.

CAPÍTULO III. REINGENIERÍA DE PROCESOS

OBJETIVO PARTICULAR

Exponer la teoría necesaria que sirva como noción para el entendimiento de la metodología de reingeniería de procesos, y facilite su uso en proyectos futuros, independientemente del ámbito en el cual se realice su desarrollo.

III.1 DESAFÍOS DE LA COMPETITIVIDAD

Como se observo en el capítulo anterior, un gran número de empresas experimentan hoy en día la exigencia de replantear la forma en que operan el negocio, debido a que los objetivos que la misma se plantea no son alcanzados.

Muchas organizaciones en la actualidad fueron diseñadas para una época diferente; fueron diseñadas para un mundo de negocios caracterizado por su estabilidad y continuidad, cuando el ritmo de innovación era mucho más lento y el trabajo se organizaba alrededor del producto, no del cliente. Consecuentemente, el aspecto financiero fue el factor predominante en la administración del negocio, las empresas se crearon para operar en una base de costos bajos, y es eso lo que hoy se heredó; el problema actual es, que ese diseño no satisface los retos que se enfrentan; operar en base a costos bajos no es suficiente.

Los días de estabilidad para las organizaciones han terminado. Se abre paso a una nueva era en la que el rediseñar los procesos ineficientes y arcaicos será la manera en que el negocio efectivamente logre capitalizar el potencial que la tecnología de información puede brindarle, una era en que aspectos como la óptima relación de costo/efectividad, mayor calidad y mejor servicio, así como la capitalización del conocimiento y la experiencia sean las metas a alcanzar para hacer frente a los desafíos de la competitividad.

Conociendo este ritmo actual de operación de las empresas, es que surge el concepto de Reingeniería, como una metodología que al aplicarse permita conocer la operación actual que el negocio opera y determinar que funciones deberán reemplazarse, o bien, eliminarse.

III.2 CONCEPTO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

La reingeniería como método, puede definirse al decir que, "es aquel proceso estratégico, inductivo y continuo que la empresa de negocios desarrolla para identificar sus resultados y operación actuales y definir e implantar cambios radicales e innovaciones significativas, que le permitan lograr su preservación, equilibrio, identificación y crecimiento en el nuevo ámbito de los negocios". 2

La estrategia de reingeniería funciona, primeramente, al tener conocimiento de los procesos básicos, así como de las normas bajo las cuales el negocio opera, pudiéndose entonces determinar cuales de estas deben ser reemplazadas o eliminadas (**Rediseño**).

Una vez que los procesos básicos del negocio han sido rediseñados, es necesario desarrollar las nuevas habilidades, flujos de trabajo, descripciones de puestos, sistemas de incentivos y sistemas de información que le permitan alcanzar el estado deseado (**Reorganizar**).

Y finalmente, al unir la tecnología, los procesos y la gente a través del liderazgo y entusiasmo de los altos directivos; ya que en un esfuerzo de esta naturaleza, el compromiso de la alta dirección es vital para el éxito del mismo (**Reorquestar**).

Deberá tenerse siempre presente que, el objetivo base de la reingeniería de procesos no debe ser nunca la búsqueda de reducción de costos, en su manera más simple, debe recordarse siempre que la meta es el cambio radical en la operación buscando la calidad en lo ofrecido; las reducciones de costos ocurrirán naturalmente, cuando se eliminan actividades que no agregan valor a los procesos y a medida que se incrementa el nivel de eficiencia de los procesos. 3

La reingeniería no es, una estrategia que prometa resultados gratos para todo mundo, su aplicación puede significar cambios tan drásticos en una organización que puestos o áreas lleguen a desaparecer, mientras que también puede significar el descubrimiento de talentos que por sus habilidades deban ser reubicados en mejores plazas con mayor responsabilidad.

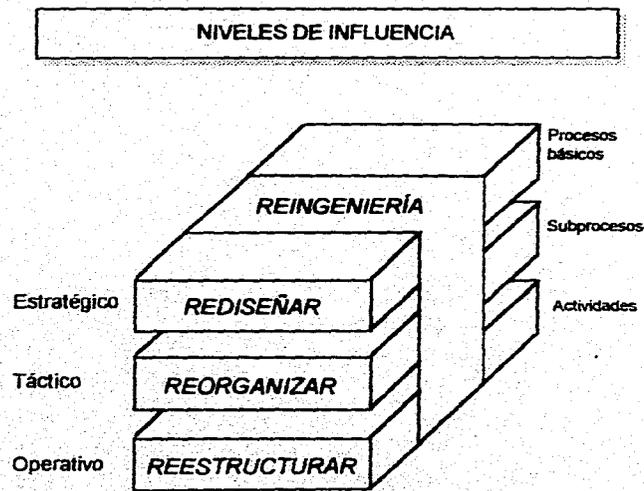
A pesar de ser una buena opción para el mejoramiento, la reingeniería de procesos no puede asegurar su éxito en toda empresa que la aplique, esto debido principalmente a que la gente a cargo de su desarrollo no cuente con las bases suficientes o porque la empresa misma no entiende la diferencia entre este método y un programa eventual de mejora.

Finalmente, y como recomendación general para el desarrollo de un proyecto de esta índole, se considera sano que la aplicación de este método de rediseño se encuentre a cargo de personal externo, ya que la visión imparcial de éste en todos los procesos le permite actuar de manera neutral para el rediseño, sin tener que pensar en la forma de como agradar o dar resultados "buenos" para los niveles superiores. 3

La figura 5 muestra los niveles de influencia de la reingeniería dentro del ámbito de un negocio así como los efectos de esta metodología en las empresas.

- 2 Michael Hammer & James Champy, "Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution", 1992, Cap. 3, pp. 63-67
- 3 Michael Hammer & James Champy, "Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution", 1992, Cap. 3, pp. 70-75

Figura 5. NIVELES DE INFLUENCIA Y EFECTOS DE LA REINGENIERÍA



EFECTOS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS	
<i>EMPRESAS TRADICIONALES</i>	<i>EMPRESAS CON REINGENIERÍA</i>
• Mejoran enfocando funciones	• Mejoran enfocando procesos completos
• Eliminan cuellos de botella	• Redefinen de arriba hacia abajo
• Se esfuerzan por reducir costos	• Se esfuerzan por reducir tiempos
• La información está al final	• La información está en cada sección
• Miden el uso de los recursos	• Miden los resultados
• Cambian a las personas	• Cambian el proceso
• Tienen estructuras jerárquicas	• Tienen estructuras planas o por proceso
• No se comparan profundamente	• Se comparan profundamente
• Desarrollan especialistas	• Desarrollan la multifuncionalidad

III.3 CRITERIOS DE LA REINGENIERÍA

Al aplicar esta metodología, es importante tener en mente la serie de criterios bajo los cuales cada proceso deberá ser examinado:

Pertenencia. Por su naturaleza y actividades, el proceso motiva al responsable a un alto sentido de pertenencia e integración.

Empuje hacia resultados. El responsable del proceso se identifica con la importancia que éste tiene dentro de un ciclo operativo.

Soporte al proceso. El proceso se encuentra soportado por políticas, procedimientos, información, criterios de actuación y tecnología.

Volver a lo básico. El proceso debe regresar a su forma básica, la justificación primaria de su diseño e implantación.

Orientación al cliente. El proceso y las actividades que lo componen están diseñadas para cumplir con las expectativas de clientes internos y externos, considerando tiempos y movimientos óptimos, y eliminando puntos excesivos de control o reproceso.

Medición y control. El proceso cuenta con parámetros de medición claramente definidos y dentro del mismo se consideran los mecanismos que aseguren su detección y control de acuerdo a estándares.

Capacidad del proceso. El proceso cuenta con las técnicas y métodos más actualizados para su ejecución y sus actividades están diseñadas para facilitar su relación con otros procesos.

Administración por calidad. El proceso y sus actividades están diseñadas y se ejecutan con calidad, a la vez que, contemplan mecanismos de prevención y aseguramiento de la misma.

III.4 LA REINGENIERÍA EN LAS EMPRESAS

A pesar de que la estrategia de reingeniería de procesos es considerada de manera general como una "muy buena" alternativa para alcanzar un alto nivel operativo y administrativo en los negocios, algunas empresas que aún desconocen o temen a la aplicación de esta metodología no hacen uso efectivo de ella, en contraste con éstas, existen organizaciones que han "descubierto" esta oportunidad y la han llevado a la práctica en la actualidad. Las siguientes tablas establecen las características de las empresas que emplean hoy en día la reingeniería así como las barreras que esta metodología ha encontrado para su desarrollo dentro de los negocios:

EMPRESAS QUE APLICAN REINGENIERÍA:

- Manufactureras y de alta tecnología que están enfrentando una fuerte competencia
- Aquellas que recientemente han estado involucradas en un proceso de fusión o adquisición
- Empresas de servicios que se encuentran en segmentos de muy alta competencia
- Las que están enfrentando una mayor presión por la demanda creciente de sus clientes en calidad y servicio
- Aquellas que quieren hacer negocio a través de la tecnología

BARRERAS EN EL PROCESO DE REINGENIERÍA:

- Indiferencia de la alta gerencia
- Comodidad con la manera actual de hacer las cosas
- Resistencia al cambio, se prefiere vivir con problemas que enfrentar soluciones que no se entienden
- Falta de claridad en la medición del desempeño de los procesos
- El sistema de retroalimentación de la empresa no es oportuno y flexible
- Inexistencia de fuerzas impulsoras bien definidas para conducir al negocio en términos del medio ambiente
- Existen agentes de cambio con suficiente influencia
- No se tiene la experiencia, ni los recursos

III.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA REINGENIERÍA

Antes de exponer la metodología que deberá seguirse para la práctica de la reingeniería de procesos (punto principal del capítulo), y una vez expuestos los efectos de la estrategia en las organizaciones, debemos hacer una pausa para mostrar los principios elementales bajo los cuales el desarrollo de la reingeniería deberá aplicarse para su desarrollo y conclusión exitosa.

Principios Básicos de la Reingeniería:

- a) Organizar alrededor de resultados, no tareas.
- b) Replantear los procesos bajo la óptica "hágalo usted mismo".
- c) Unir la producción y la utilización de la información.
- d) Dar tratamiento centralizado a recursos geográficamente dispersos.
- e) Ligar actividades paralelas, en vez de integrar resultados.
- f) Colocar los puntos de decisión donde el trabajo se desarrolla, construyendo procesos autocontrolables.
- g) Registrar información una sola vez y en el origen.

III.6 METODOLOGÍA DE OPERACIÓN

La metodología de Reingeniería de Negocios esta constituida fundamentalmente por cinco etapas que le permitirán actuar dentro del ámbito de cualquier empresa u organización que decida emplearla con el fin de mejorar su nivel operativo y administrativo:

Identificación de Procesos del Negocio. Referido a lograr la representación del negocio, mediante las actividades estratégicas que realiza.

Definición del Flujo de Operaciones. Cuyo propósito es obtener la secuencia y relación de las actividades, los recursos que se utilizan, y los resultados obtenidos en la operación.

Reingeniería de Procesos. Es aquí donde se realiza la calificación del estado actual en comparación con el estado deseado y diseño de niveles de mejora y transformación significativos.

Integración de Procesos, Organización y Tecnología. Debe lograrse en este momento la nueva visión de las actividades del negocio y de su relación, tomando en cuenta las habilidades, capacidades y recursos, que exige el cambio.

Programa de Implantación. Son las decisiones, acciones y proyectos de corto y medio plazo, para lograr los beneficios y alcanzar el estado deseado.

A la par de las etapas de desarrollo ya mencionadas, existe un sexto y último paso dentro de la metodología de reingeniería de procesos, este, por la naturaleza misma que comprende, es considerado como punto independiente de la estrategia, ya que deberá existir a lo largo de la secuencia de ejecución de los cinco anteriores:

Desarrollo de la Habilidad de Cambio en la Empresa. Lograr el liderazgo gerencial y la motivación del personal para capitalizar la experiencia y asimilar una importante innovación organizacional.

Una representación gráfica de la metodología de reingeniería de procesos puede observarse en la figura 6. El alcance de cada etapa en este método así como las herramientas empleadas para alcanzar cada una de ellas se muestran a través de las figuras 7 y 8 respectivamente. ⁴

⁴ Grupo Consultor Administración e Informática, "Diplomado Reingeniería de Procesos", 1993, Cap. 2, pp. 34-37

Figura 6. METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

Etapas secuenciales

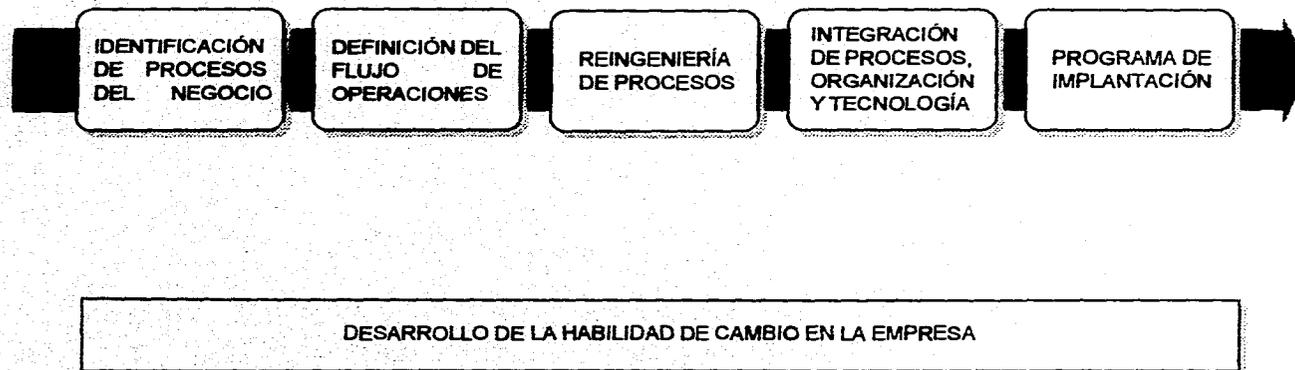


Figura 7. ALCANCE DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

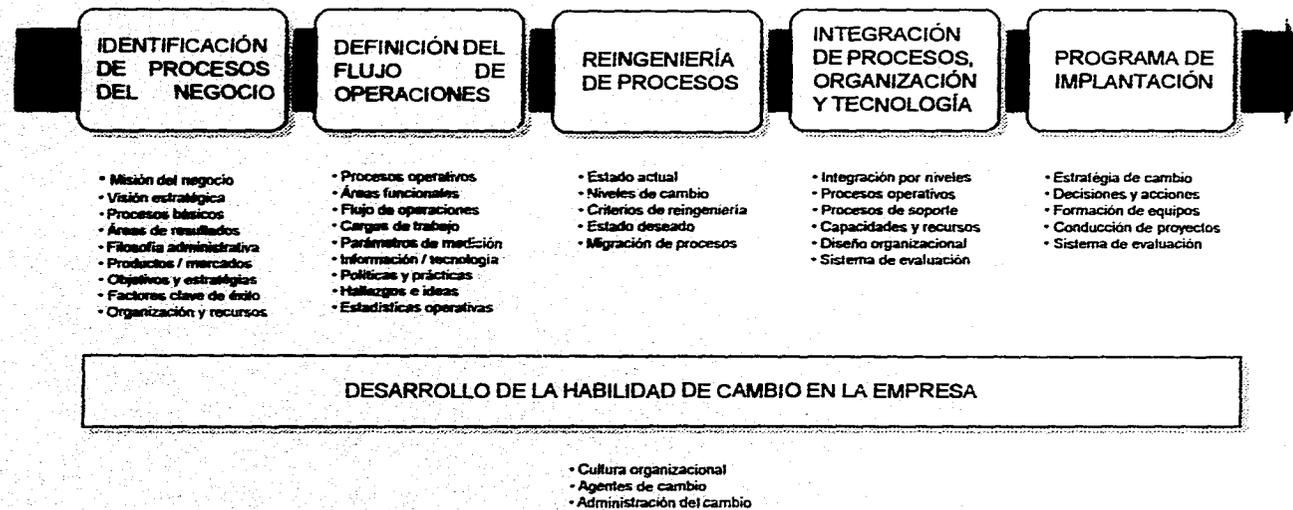
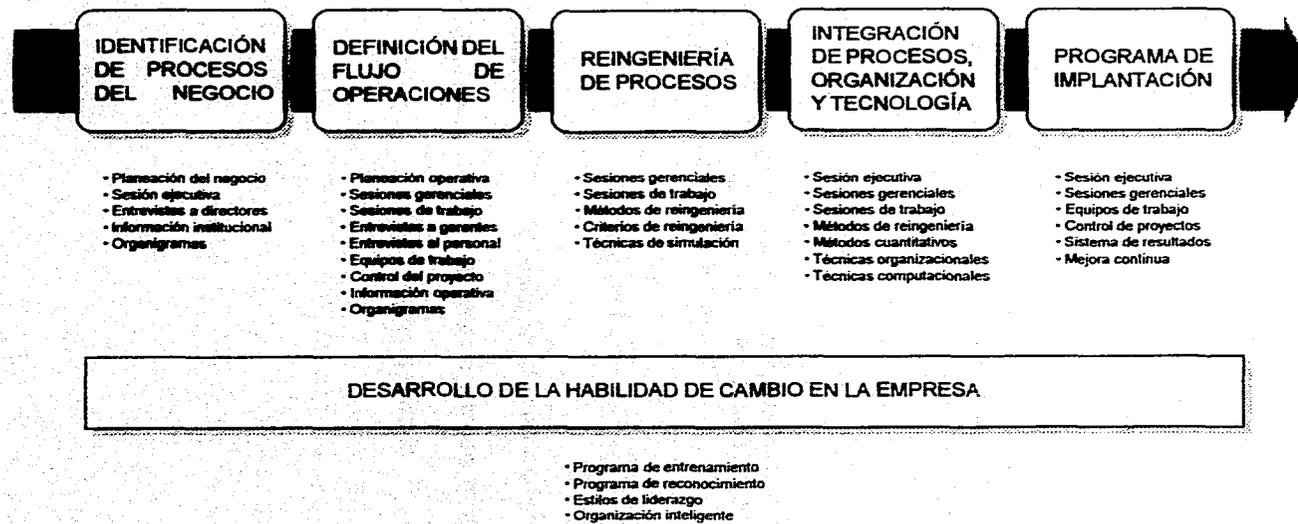


Figura 8. HERRAMIENTAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS



III.7 ENFOQUES DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

A lo largo del presente capítulo se ha intentado dar una visión de la metodología de rediseño de procesos, con lo cual se da por finalizada la exposición de los conceptos básicos necesarios para dar paso ahora, al último capítulo del documento, donde se tratará un caso de estudio referente a la aplicación de esta estrategia en el ambiente de un Centro de Atención a Usuarios.

Como conclusión del presente apartado, y a manera de información, se muestra la visión de esta metodología por parte de los diferentes ambientes en los cuales influye y cambia la operación existente, así como las ventajas y desventajas que cada uno de ellos ha encontrado al aplicarla:

ENFOQUE ESTRATÉGICO

"Consideración y clarificación de las necesidades de competitividad del negocio, para definir el nivel de alcance y enfoque exigido en el desempeño de su personal y en la realización e innovación de sus procesos básico."

Ventajas

- Visión integral del negocio
- Identifica al individuo-empresa
- Busca el liderazgo competitivo

Desventajas

- Requiere mucha comunicación
- Difícil para personal antiguo
- Presión-frustración

ENFOQUE FINANCIERO

"Revisión del flujo de actividades del negocio, para identificar y eliminar los costos no justificados, en que se incurre para obtener y entregar a clientes internos y externos, los productos y servicios de la empresa".

Ventajas

- Resultados rápidos
- Reducciones de corto plazo
- Parece objetivo y claro

Desventajas

- El proceso no cambia
- No considera el largo plazo
- Se pierde la confianza

ENFOQUE TECNOLÓGICO

"Revisión y rediseño de los procesos del negocio, para cambiarlos y mejorar su velocidad, respuesta, exactitud y nivel de costos, mediante soluciones de tecnología".

Ventajas

- Asegura la innovación
- Reduce ciclos dramáticamente
- Aumenta la productividad

Desventajas

- La relación hombre-máquina
- El cambio óptimo es lento
- No discrimina procesos

ENFOQUE SOCIO-TÉCNICO

"Integración de los aspectos social y técnico del trabajo, ofreciendo al personal la responsabilidad de decidir y solucionar problemas de una tarea, con el fin de lograr sus resultados".⁵

Ventajas

- Crea alto compromiso
- Asegura alto desempeño
- Rompe la inercia y la comodidad

Desventajas

- Requiere mucho esfuerzo
- Orientado a la operación
- No considera estrategias

5 Grupo Consultor Administración e Informática, "Diplomado Reingeniería de Procesos", 1993, Cap. 3, pp. 55-59

CAPÍTULO IV. CASO DE ESTUDIO: REINGENIERÍA DE PROCESOS AL CENTRO DE ATENCIÓN A USUARIOS DE GRUPO FINANCIERO SERFIN

OBJETIVO PARTICULAR

Mostrar de manera práctica la aplicación de la metodología tratada, así como los resultados y beneficios obtenidos, esto dentro de un ámbito de negocio real, y tomando como ejemplo el área de servicio de Grupo Financiero Serfin denominada Centro de Atención a Usuarios.

IV.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ALCANCE

A manera de antecedente podemos comentar en forma breve, la razón de aplicar este método dentro de la institución bancaria. Comenzando su operación en el año de 1993 (capítulo 1), el Centro de Atención a Usuarios da inicio a una nueva forma de conceptualizar el soporte técnico y la canalización de reportes dentro del Grupo Financiero Serfin. Con más entusiasmo por realizar su labor que eficiencia en hacerlo, el CAU nace con una estructura debilitada desde un inicio debido principalmente a la casi nula experiencia de la gente del área de Sistemas en proyectos de esta naturaleza; la escasa difusión de su existencia y el claro desconocimiento del alcance de su función operativa, provocan daños en el área, mismos que dan como resultado el debilitamiento de su imagen y la desvirtualización de sus tareas.

Ante esta situación, la Dirección de Sistemas, toma la decisión (en Marzo de 1994) de convocar la participación de un despacho externo de consultoría, para plantear y consolidar un proyecto de rediseño del área, mismo que deberá concluir con la optimización de sus funciones, así como con las acciones a seguir para su implantación.

Limitando el alcance del proyecto a un sólo Centro de Atención a Usuarios existente (en el D.F.), la tarea de rediseño da inicio con la participación de consultores y operativos, quienes en conjunto dan la definición del plan de trabajo con el cual se dará continuidad y control a todas las tareas necesarias para la conclusión de la reingeniería de procesos.

IV.2 ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

Aunque el plan de trabajo empleado durante el actual proyecto puede observarse a través de la figura 9, es prudente mencionar que la elaboración del mismo fue basándose en el modelo operativo descrito como "verdadero" por la gente de CAU. Dicho comentario se incluye debido a que, una vez iniciadas las actividades de levantamiento de información y análisis, se observó claramente que la visión de la gente de CAU no fue cierta en relación a lo que era su operación, es decir, se trabajaba pensando en algo cuando en realidad era otra la situación que se tenía.

Una muestra del claro desconocimiento del propio esquema de operación son sin duda tanto el modelo operativo proporcionado por CAU, como las distintas matrices de información de procesos y responsables (presentadas a manera de información en un apartado posterior). Los procesos de operación existentes así como las estadísticas obtenidas como resultado de las entrevistas a operadores y administrativos de CAU, dieron la visión verdadera de la funcionalidad y la pauta sobre la cual se trabajaría para el mejoramiento del área.

No obstante lo anterior, tanto el plan propuesto en principio, como el resto de la información obtenida, funcionaron para el propósito seguido por el equipo de consultores a cargo del rediseño de actividades. Formado por un grupo de 5 personas (1 Líder de proyecto y 4 Consultores), el equipo presentó el requerimiento de un área de trabajo cercana al CAU, para facilitar el desplazamiento, así como de 5 equipos de computo y el software institucional con el cual se realizarían la captura y diseño de modelos durante la duración del proyecto (Abril a Julio de 1994).

Concluido lo anterior, se dio paso al levantamiento de información mediante la asignación de procesos a cada consultor y entrevistas a los diferentes operadores y administradores del área. El resultado de esta etapa así como los diversos productos que se obtuvieron a lo largo de la aplicación de la metodología, son mostrados en los siguientes apartados, tratando de que de la forma más clara posible pueda entenderse el flujo de desarrollo de este proyecto, así como de los resultados obtenidos con su conclusión.

Figura 9. PLAN DE TRABAJO

**GRUPO FINANCIERO SERFIN
MODELO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO (CAU)**

Hoja: 1 de: 3
Fecha: 28 de abril de 1994

ETAPA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ABRIL		MAYO		JUNIO			JULIO		RESULTADOS
			25/29	02/06	09/13	16/20	23/27	30/03	06/10	13/17	20/24	
1. IDENTIFICACIÓN		E										
	Definir estrategia del proyecto (alcance, planes y expectativas de la Dirección). Identificar procesos básicos, subprocesos.	R										Expectativas y planes de la Dirección
		E										Procesos y ciclos
		R										Matriz de responsables por proceso
	Identificar estructura de la organización responsables e involucrados.	E										Matriz de áreas de resultados por proceso
	Identificar áreas de resultado de procesos y factores críticos.	R										Matriz de información contra procesos
		E										Matriz de información contra responsables
		R										Factores críticos
2. DEFINICIÓN		E										
	Definir equipo de trabajo (asignar subprocesos y entrevistas). Programa de capacitación del equipo de trabajo. Definir flujo de operaciones:	R										Flujos de actividades
		E										
	Proceso Atender Problemas	R										Estructura administrativa
	Discriminar y evaluar problemas.	E										
	Solucionar problemas de primer nivel.	R										Estadísticas de operación
	Disparar solución por proveedores.	E										
		R										
	Apoyar Operativamente	E										Hallazgos e ideas de mejora
	Asesorar.	R										
	Capacitar.	E										
		R										
	Gestionar Requerimientos	E										
	Recibir y validar.	R										
	Vigilar normas.	E										
		R										

Figura 9. PLAN DE TRABAJO

**GRUPO FINANCIERO SERFIN
MODELO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO (CAU)**

Hoja: 2 de: 3
Fecha: 28 de abril de 1994

ETAPA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ABRIL		MAYO		JUNIO			JULIO			RESULTADOS	
			25/29	02/05	09/13	16/20	23/27	30/03	05/10	13/17	20/24	27/01		04/08
	Coordinar y vigilar	E	[Barra negra]											
	Establecer compromisos de trabajo	R	[Barra negra]											Flujo de actividades
	Dar seguimiento a problemas asignar/monitorear/reasignar.	E	[Barra negra]											
	Asegurar participación multidepartamental.	R	[Barra negra]											Estructura administrativa
	Medir Actuación	E	[Barra negra]											
	Obtener estadísticas.	R	[Barra negra]											Estadísticas de operación
	Obtener índices de fallas comunes.	E	[Barra negra]											
	Formular planes y programas de mejora.	R	[Barra negra]											Hallazgos e ideas de mejora
	Coordinar y Supervisar Servicios de Proveedores	E	[Barra negra]											
	Apertura y vigilancia ordenes de servicio.	R	[Barra negra]											
	Asegurar calidad de servicio correctivo.	E	[Barra negra]											
	Apoyar a proveedores.	R	[Barra negra]											
	Controlar garantías.	E	[Barra negra]											
	Monitorear operación de recursos.	R	[Barra negra]											
	Controlar pago a proveedores	E	[Barra negra]											
	REVISIÓN DE AVANCE DEL PROYECTO	R	[Barra negra]											Informe de avance

Figura 9. PLAN DE TRABAJO

GRUPO FINANCIERO SERFIN
MODELO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO (CAU)

Hoja: 3 de: 3
 Fecha: 28 de abril de 1994

ETAPA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO/AVANCE	ABRIL		MAYO			JUNIO				JULIO			RESULTADOS
				25/28	02/08	09/13	16/20	23/27	30/03	06/10	13/17	20/24	27/01	04/08	11/15	
3. REDISEÑO			E												Estado deseado	
	Analizar y rediseñar procesos.		R												Flujo de actividades rediseñadas	
	Definir cambios a los procesos.		E												Estructura propuesta	
	Definir proyectos de mejora.		R												Proyectos de mejoramiento	
4. INTEGRACIÓN			E												Matriz de decisiones y acciones para	
	Definir capacidades y recursos		R												implantación de modelo propuesto	
	proyectos de migración.		R												Resumen ejecutivo	

Notas:

Tiempo: E=Estimado R=Tiempo Real de Avance del Proyecto

IV.3 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

IV.3.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

A pesar de haberse mostrado en un principio un modelo operativo "verdadero" por parte de la gente de CAU (representado por la figura 10), en realidad éste tan sólo era un supuesto de lo que se pensaba operaba en el área. El real ambiente de trabajo, en su forma esquemática se observa con la figura 11, y de forma descriptiva con los siguientes ciclos de procesos y subprocesos:

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

PROCESO:

Subprocesos:

ATENCIÓN A USUARIOS

- Recibir y Discriminar Problemas
- Solucionar Problemas de Primer Nivel

ASIGNACIÓN DE PROBLEMAS

- Asignación y Solución de Problemas

**SOLUCIONAR PROBLEMAS
(ACTIVACIÓN, SW Y HW)**

- Asegurar Solución 2do. Nivel
- Asegurar Solución 3er. Nivel

APOYO ADMINISTRATIVO

- Control Apoyos Logísticos de Servicio

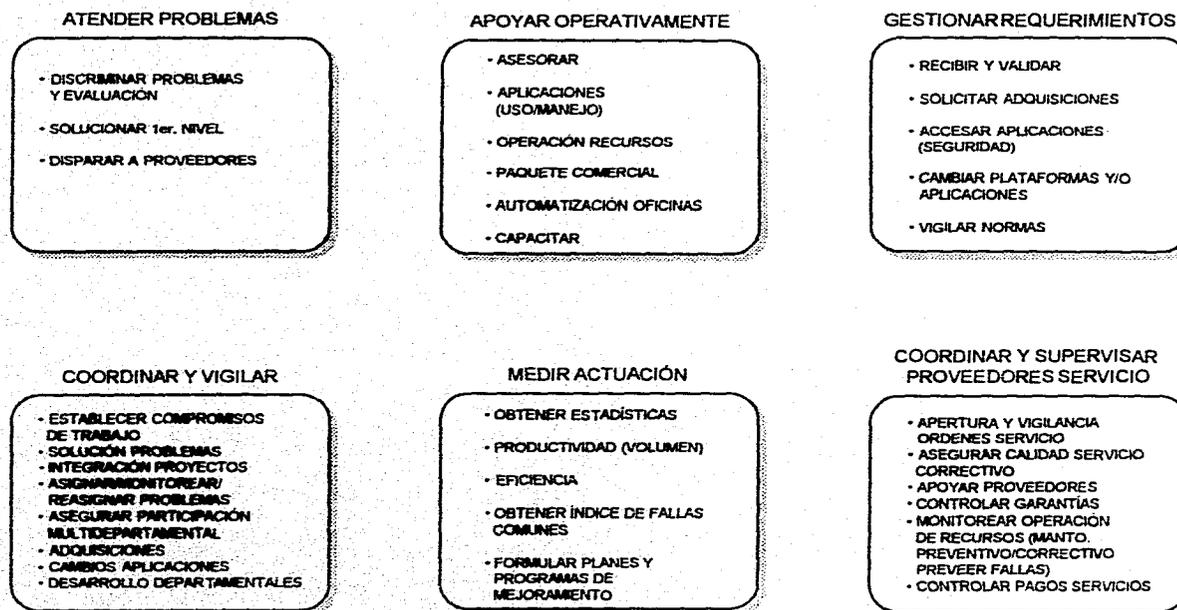
**ATENDER SOLICITUD
DE SERVICIO**

- Recibir y Tramitar Solicitudes de Servicios

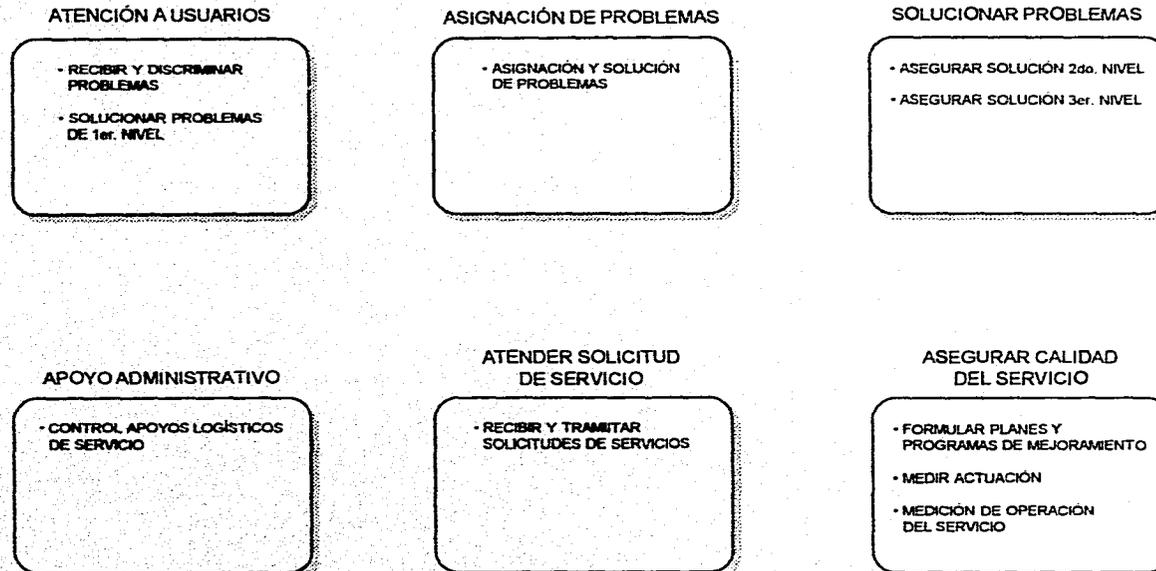
**ASEGURAR CALIDAD
DEL SERVICIO**

- Medir Actuación
- Formular Planes y Programas de Mejoramiento
- Medición de Operación del Servicio

**Figura 10. MODELO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO (CAU)
PROCESOS BÁSICOS (SUPUESTOS)**



**Figura 11. MODELO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO (CAU)
PROCESOS BÁSICOS (REAL)**



IV.3.2 DEFINICIÓN DE FLUJO DE OPERACIONES

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **ATENCIÓN A USUARIOS**

Subproceso : **RECIBIR Y DISCRIMINAR PROBLEMAS**

INICIO

USUARIO

05. Identifica el problema que tiene su equipo, sistema o requiere asesoría para alguna aplicación o paquete.

10. Notifica al CAU, a la extensión 1234 para reportar su problema.

ASESOR TÉCNICO

15. Atiende la llamada del usuario.

20. Solicita el ID del usuario (número de identificación del usuario) o su nombre completo para buscarlo en el directorio, el ID del recurso reportado y la descripción del problema.

25. Para el caso de no identificar al usuario, por ser nuevo empleado o proveedor, le pide investigar e informe datos del usuario empleado responsable.

30. Registra en el sistema Solve del módulo de LLAMADAS los datos mencionados en el punto anterior.

35. En base a su experiencia y conocimientos, analiza el problema reportado por el usuario, solicitando apoyo o asesoría a algún compañero en caso de no conocer la solución por aplicar, y determina si se pueda resolver por 1er. Nivel o se asigna a un proveedor (interno o externo).

40. Lleva a cabo el procedimiento en función del tipo de solución que necesita el usuario, como pueden ser el procedimiento Solución de Problemas 1er. Nivel o Asignación y Solución de Problemas.

FIN

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES
Proceso : **ATENCIÓN A USUARIOS**
Subproceso : **SOLUCIONAR PROBLEMAS DE 1er. NIVEL**

INICIO

ASESOR TÉCNICO

05. Identifica a través de la descripción del problema si la opción de solución puede ser por Infraestructura o Aplicación.

10. SI ES INFRAESTRUCTURA

ENTONCES

15. Intenta resolver el problema, basándose en su experiencia o conocimientos y/o asesoría de compañeros, proporcionando las instrucciones al usuario, vía telefónica o si se requiere tomar acciones por medio de terminales remotas.

20. SI ES RESUELTO

ENTONCES

25. Registra en el sistema Solve en el módulo de LLAMADAS (Panel de Descripción de Llamadas), la hora de cierre, fecha, y solución aplicada en el campo para comentarios.

EN CASO CONTRARIO

30. Lleva a cabo las actividades descritas en el procedimiento de Asignación y Solución de Problemas.

35. SI ES APLICACIÓN

ENTONCES

40. Identifica el tipo de aplicación, a través del detalle de las actividades que estaba realizando el usuario en el momento que ocurrió el problema.

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **ATENCIÓN A USUARIOS**

Subproceso : **SOLUCIONAR PROBLEMAS DE 1er. NIVEL**

45. Determina si la aplicación es bajo sistema centralizado o cliente servidor.

50. SI ES SISTEMA CENTRALIZADO

ENTONCES

55. Proporciona al usuario el número de llamada que el sistema asigna y tiempo estimado de respuesta.

60. Asigna problema a proveedor (interno o externo) y de acuerdo al tipo de problema se lleva a cabo el procedimiento de Asignación y Solución de Problemas.

65. SI ES SISTEMA CLIENTE SERVIDOR

ENTONCES

75. En base a conocimientos y/o apoyo de compañeros obtiene la solución del problema y proporciona al usuario el procedimiento de la solución para su ejecución, de tal forma que se intente resolver el problema aplicativo, registrando en el sistema Solve en el módulo de LLAMADAS (Pantalla de Descripción de Llamadas) la hora de cierre, fecha y en el área de comentarios registre la solución.

80. En caso de que el problema detectado le sea desconocido en su solución, documenta e informa al Gerente/Coordinador de Atención, para que lo envíe por escrito al Subdirector de Administración de Servicios.

85. Se lleva a cabo el procedimiento de Asignación y Solución de Problemas.

FIN

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **ASIGNACIÓN DE PROBLEMAS**

Subproceso : **ASIGNACIÓN Y SOLUCIÓN PROBLEMAS**

INICIO

ASESOR TÉCNICO

05. Informa vía telefónica a Proveedor Interno la asignación de reporte de 2do. nivel.

PROVEEDOR INTERNO

10. Recibe aviso de reporte.

15. Diagnostica el problema en base a descripción presentada en sistema, y determina si es de su competencia.

20. SI LE COMPETE

ENTONCES

25. Utiliza el panel de Detalles de Asignaciones para registrar al responsable que atenderá el problema y salva la información.

30. Intenta solucionar el problema.

35. SI ES RESUELTO PROBLEMA

ENTONCES

40. Registra en el sistema Solve, en el módulo de PROBLEMAS, en el Panel de Causas y Detalles de Solución, la información que le solicite el sistema, tales como: causa, solución, hora de solución, fecha, tiempo invertido, hora y fecha de cerrado.

EN CASO CONTRARIO

45. Reasigna en sistema el problema a un proveedor externo, utilizando el panel de Detalles de Asignaciones.

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **ASIGNACIÓN DE PROBLEMAS**

Subproceso : **ASIGNACIÓN Y SOLUCIÓN PROBLEMAS**

PROVEEDOR EXTERNO

50. Resuelve el problema asignado y entrega el reporte al Proveedor Interno.

PROVEEDOR INTERNO

55. Registra en el sistema Solve, en el módulo de PROBLEMAS, en el panel de Causas y Detalles de Solución, la información que le solicita el sistema, como detalle de causa y detalle de solución.

EN CASO CONTRARIO (NO LE COMPETE A PROVEEDOR INTERNO)

PROVEEDOR INTERNO

60. Registra en sistema, en el panel de Descripción de Problemas en el campo de Comentarios, las causas por las cuales no puede resolver el problema.

ASESOR TÉCNICO

65. Reasigna el problema a otro proveedor, utilizando el panel de Descripción de Problemas para cambiar en el campo tipo de síntoma y/o sub-tipo.

FIN

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **SOLUCIONAR PROBLEMAS**

Subproceso : **ASEGURAR SOLUCIÓN 2do. NIVEL (PROV. INTERNOS)**

INICIO

GERENTE/COORDINADOR ATENCIÓN

05. Verifica vía sistema los reportes de problemas que rebasaron el tiempo de respuesta.

10. Solicita al Proveedor Interno que registre vía sistema (Módulo de Problemas), la razón por la cual no ha resuelto el problema.

15. Analiza la razón para determinar si se reasigna o se escala el problema.

20. SI ES REASIGNACIÓN

ENTONCES

25. Reasigna en el sistema Solve (Módulo de Problemas) al proveedor interno, indicando la fecha y hora de la nueva reasignación.

30. Solicita al Proveedor Interno el tiempo estimado de solución del problema reasignado y lo registra en el sistema (Módulo de Problema).

EN CASO CONTRARIO (ESCALAMIENTO)

35. Negocia con el Proveedor Interno el nuevo tiempo estimado de solución del problema y lo registra en el sistema.

40. Informa a los respectivos niveles jerárquicos, tanto del Centro de Atención a Usuarios, como del Proveedor Interno, la situación del problema para agilizar la solución del mismo.

45. Revisa vía sistema los problemas que se escalaron por primera vez.

50. SI SE SOLUCIONA

ENTONCES

55. Verifica que el reporte este cerrado por el Proveedor Interno.

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **SOLUCIONAR PROBLEMAS**

Subproceso : **ASEGURAR SOLUCIÓN 2do. NIVEL (PROV. INTERNOS)**

EN CASO CONTRARIO (NO SOLUCIONADO)

60. Solicita nuevamente al Proveedor Interno que registre en el sistema, la razón por la cual no se ha resuelto el problema.

65. Analiza la razón por la cual no se ha resuelto el problema y determina si se reasigna o se escala el problema.

NOTA: En caso de reasignar se deben realizar los pasos descritos para la Reasignación.

70. Negocia con el Proveedor Interno la segunda oportunidad para resolver el problema y solicita el nuevo tiempo estimado de solución.

75. Informa al siguiente nivel jerárquico, tanto del Centro de Atención a Usuarios como del Proveedor Interno, indicando la situación del problema.

80. Comunica al Gerente de Administración de Servicios la situación del problema, así como del escalamiento que se ha realizado.

GERENTE DE ADMON. DE SERVICIOS

85. Analiza vía sistema el estado en que se encuentra el problema que está en escalamiento de 2do. nivel y determina alternativas de solución.

90. Proporciona alternativas de solución al Gerente o Coordinador de Atención, ya sea para reasignar o seguir con el escalamiento del problema.

GERENTE/COORDINADOR ATENCIÓN

95. Da seguimiento al problema hasta que este quede resuelto por el proveedor.

FIN

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **SOLUCIONAR PROBLEMAS**

Subproceso : **ASEGURAR SOLUCIÓN 3er. NIVEL (PROV. EXT. Y ALTERNOS)**

INICIO

SUPERVISOR SERVICIO

05. Revisa vía sistema los reportes de problemas no resueltos en el tiempo de respuesta establecido en los niveles de servicio.

10. Solicita al Proveedor Externo que registre en el sistema la razón por la cual no ha resuelto el problema asignado.

15. Analiza la información registrada en el reporte y determina si se reasigna o se escala el problema.

20. SI ES REASIGNACIÓN

ENTONCES

25. Selecciona al Proveedor Alterno más adecuado para la solución del problema y lo registra en el sistema (Módulo de Problemas).

30. Elabora formato de "Aviso de Asignación a Proveedor Alterno" en original y 3 copias.

35. Recaba autorización del Gerente o Coordinador de Servicio en el "Aviso Asignación a Proveedor Alterno".

40. Entrega el original del "Aviso" al Proveedor Alterno, recabando firma de recibido en las copias y las distribuye de la siguiente forma:

1er. Copia Proveedor Externo

2da. Copia Gerente de Administración de Servicio

3er. Copia Para su control y seguimiento

45. Informa y entrega copia del "Aviso de Asignación a Proveedor Alterno" al Proveedor Externo de la falta de atención de acuerdo al nivel de servicio pactado y le proporciona la hora en que intervendrá para la solución del problema.

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **SOLUCIONAR PROBLEMAS**

Subproceso : **ASEGURAR SOLUCIÓN 3er. NIVEL (PROV. EXT. Y ALTERNOS)**

50. Recibe del Proveedor Alterno el tiempo estimado de solución y lo registra en el sistema (Módulo de Problemas), procediendo a informarle al usuario la nueva reasignación y el tiempo de respuesta.

PROVEEDOR ALTERNO

55. Se comunica con usuario y programa conjuntamente con él la fecha de asistencia para la solución al problema.

60. Se presenta en el lugar del usuario para analizar el problema (es recomendable que el Proveedor Externo este presente para supervisión de trabajo).

65. Interviene en la solución del problema conjuntamente con el usuario y Proveedor Externo, solicitándole al usuario que registre la fecha y hora de inicio en el formato de "Atención de Reporte" en original y 3 copias.

70. Llena el formato de "Atención de Reporte", una vez solucionado el problema y recaba la firma del usuario y del Proveedor Externo.

75. Entrega el "Reporte de Atención" al Gerente/Coordinador de Servicio.

GERENTE/COORDINADOR SERVICIO

80. Avala el servicio realizado por el Proveedor Alterno contra la información registrada en el Aviso, y procede al cierre del reporte en el sistema (Módulo de Problemas).

85. Sella y firma de recibido el formato de Atención del Reporte y lo distribuye de la siguiente forma:

Original Proveedor Alterno
1er. Copia Proveedor Externo
2da. Copia Gerente Administración de Servicio
3er. Copia Para su control y seguimiento

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **SOLUCIONAR PROBLEMAS**

Subproceso : **ASEGURAR SOLUCIÓN 3er. NIVEL (PROV. EXT. Y ALTERNOS)**

PROVEEDOR ALTERNO

90. Entrega la Factura junto con el formato de "Atención del Reporte" al Gerente de Administración de Servicio.

GERENTE DE ADMON. DE SERVICIOS

95. Avala el servicio realizado por el Proveedor Alterno, contra el Aviso y Atención, firmando la factura de Vo.Bo. y la distribuye de la siguiente forma:

Factura y Original de Forma de Atención Dirección de Administración de Recursos Tecnológicos.

EN CASO CONTRARIO (ESCALAMIENTO)

GERENTE/COORDINADOR SERVICIO

100. **Negocia con el Proveedor Externo la segunda oportunidad para resolver el problema y solicita nuevo tiempo estimado de solución.**

105. **Registra en el sistema el nuevo tiempo estimado de solución y le informa al usuario de la situación del mismo.**

110. Informa al siguiente nivel jerárquico, tanto del Centro de Atención a Usuarios como del Proveedor Externo, indicando la situación del problema.

115. Comunica al Gerente de Administración de Servicios la situación del problema, así como del escalamiento que se realizó.

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **SOLUCIONAR PROBLEMAS**

Subproceso : **ASEGURAR SOLUCIÓN 3er. NIVEL (PROV. EXT. Y ALTERNOS)**

GERENTE DE ADMON. DE SERVICIOS

120. Analiza vía sistema el estado en que se encuentra el problema que esté en 2do. escalamiento y determina alternativas de solución.

125. Proporciona alternativas de solución al Gerente o Coordinador de Servicio, ya sea para reasignar o seguir con el escalamiento del problema.

GERENTE/COORDINADOR SERVICIO

130. Da seguimiento al problema hasta que se resuelva en su totalidad.

FIN

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **APOYO ADMINISTRATIVO**

Subproceso : **CONTROL APOYOS LOGÍSTICOS DE SERVICIO**

INICIO

PROVEEDOR EXTERNO

05. Diagnostica el equipo reportado para determinar su reparación en el lugar del usuario o se traslada el mismo.

10. SI SE TRASLADA EQUIPO

ENTONCES

15. Informa al usuario si requiere que el equipo se le sustituya por otro en forma temporal.

USUARIO

20. Tramita la Orden de Salida ante el departamento de Seguridad.

25. Entrega la Orden de Salida al Proveedor Externo para que le permitan la sacar el equipo respectivo.

PROVEEDOR EXTERNO

30. Entrega la Orden de Salida al departamento de Vigilancia para que pueda sacar el equipo respectivo.

EN CASO CONTRARIO (NO SE TRASLADA EQUIPO)

35. Repara el equipo en el área del usuario.

40. Continúa en la actividad No. 70

45. Registra en el sistema los datos de la salida del equipo a reparación, así como el tiempo de solución del mismo.

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **APOYO ADMINISTRATIVO**

Subproceso : **CONTROL APOYOS LOGÍSTICOS DE SERVICIO**

50. SI ES SUSTITUCIÓN TEMPORAL

ENTONCES

- 55. Selecciona el equipo de sustitución temporal y lo instala en el lugar del usuario.
- 60. Registra los datos del equipo de sustitución temporal en el sistema, para su seguimiento y control.
- 65. Instala el equipo de sustitución en el área de trabajo del usuario.

EN CASO CONTRARIO

PROVEEDOR EXTERNO

- 70. Repara el equipo y determina la funcionalidad del mismo.

75. SI FUNCIONA

ENTONCES

- 80. Devuelve equipo reparado al usuario y continúa en la actividad No. 125

EN CASO CONTRARIO

- 85. Elabora el Dictamen, registrando el estado en que se encuentra el equipo en original y 3 copias.

Distribución:

Original	Proveedor Externo
1er. Copia	Gte./Coor. Servicio
2da. Copia	Admón. Rec. Tecnológicos
3er. Copia	Usuario

- 90. Entrega el Dictamen junto con la Orden de Salida al Gerente/Coordinador de Servicios.

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **APOYO ADMINISTRATIVO**

Subproceso : **CONTROL APOYOS LOGÍSTICOS DE SERVICIO**

GERENTE/COORDINADOR SERVICIO

- 95. Tramita con el área de Administración de Recursos Tecnológicos el tipo de movimiento que se debe realizar.
- 100. Registra en el sistema los movimientos del equipo, tanto el que se sustituye y el de baja.
- 105. Recibe del área de Administración de Recursos Tecnológicos el tipo de movimiento que se debe generar.
- 110. SI ES SUSTITUCIÓN DEFINITIVA

ENTONCES

- 115. Solicita al Proveedor Externo que instale un equipo en el área de trabajo del usuario.

PROVEEDOR EXTERNO

- 120. Instala el equipo de sustitución en el área de trabajo del usuario.
- 125. Cierra el reporte en el sistema, registrando el tipo de movimiento realizado.

EN CASO CONTRARIO

GERENTE/COORDINADOR SERVICIO

- 130. Informa al usuario que debe realizar los pasos descritos en el procedimiento de Recibir y Tramitar Solicitudes de Servicios.

FIN

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **ATENDER SOLICITUD DE SERVICIO**

Subproceso : **RECIBIR Y TRAMITAR SOLICITUDES DE SERVICIOS**

INICIO

USUARIO

05. Requiere de un bien informático o un requerimiento y procede a elaborar la "Solicitud de Servicios", en original y copia.
10. **Recaba en la "Solicitud de Servicios" las autorizaciones del Gerente, Subdirector y Director de área.**
15. Envía el original de la Solicitud de Servicios, vía fax o correspondencia al Asesor Técnico, para su tramitación.

ASESOR TÉCNICO

20. Verifica que la Solicitud esté debidamente elaborada y autorizada.

25. SI FALTAN DATOS

ENTONCES

30. **Solicita vía telefónica la información faltante y la registra en la Solicitud. Para el caso de firmas faltantes, devuelve solicitud para corrección.**

EN CASO CONTRARIO

40. Registra los datos de la Solicitud de Servicios en el sistema Solve.
45. Anota en la Solicitud de Servicios el número de reporte que asignó el sistema e informa al usuario el número de reporte que le corresponde a la Solicitud.

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **ATENDER SOLICITUD DE SERVICIO**

Subproceso : **RECIBIR Y TRAMITAR SOLICITUDES DE SERVICIOS**

50. SI ES ADQUISICIÓN

ENTONCES

55. Evalúa el bien informático que se solicita, de acuerdo a los estándares institucionales establecidos (Catálogo de Bienes).

60. Transfiere vía sistema la información de la Solicitud de Servicio (Adquisiciones) a la Dirección de Administración de Recursos Tecnológicos.

EN CASO CONTRARIO (REQUERIMIENTO)

ASESOR TÉCNICO

65. Transfiere la información de la Solicitud de acuerdo al tipo de requerimiento (Consultar procedimiento de Asignación y Solución de Problemas).

FIN

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES
Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DEL SERVICIO**
Subproceso : **MEDIR ACTUACIÓN**

INICIO

SUPERVISOR ADMINISTRATIVO

05. Obtiene reportes estadísticos de la operación del CAU, a través del sistema Solve.

10. Prepara informe ejecutivo estadístico de:

- Desempeño
- Tendencias
- Calidad de Productos
- Problemas Potenciales
- Desviaciones

15. Entrega informe ejecutivo al Gerente de Administración de Servicios para su revisión.

GERENTE DE ADMON. DE SERVICIOS

20. Revisa informe ejecutivo de estadísticas y da su Vo.Bo.

SUPERVISOR ADMINISTRATIVO

25. Distribuye informe ejecutivo a las siguientes direcciones:

- Dirección Corporativa de Sistemas
- Dirección Ejecutiva de Sistemas
- Dirección del CAU

FIN

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DEL SERVICIO**

Subproceso : **FORMULAR PLANES Y PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO**

INICIO

SUPERVISOR ADMINISTRATIVO

05. Identifica en el informe ejecutivo los reportes con mayor incidencia o impacto en el servicio.

10. Proporciona la información de los reportes al Gerente de Aseguramiento de Calidad.

GERENTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

15. Analiza la estadística que afecta la operación de Grupo Financiero Serfin.

20. Investiga con los usuarios involucrados el impacto de esos problemas, para complementar el análisis.

25. SI ES MEJORA DE SERVICIO

ENTONCES

30. Prepara informe de la situación problemática.

35. Distribuye informe de la situación problemática de la siguiente manera:

Original
1er. Copia
2da. Copia

Director Ejecutivo de Sistemas
Director CAU
Director de área involucrada

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DEL SERVICIO**

Subproceso : **FORMULAR PLANES Y PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO**

EN CASO CONTRARIO (CALIDAD)

40. Coordina reuniones periódicas con el personal involucrado para mejorar la calidad del servicio.
45. Analiza conjuntamente con el personal involucrado las desviaciones de la calidad del servicio.
50. Determina conjuntamente con el personal involucrado las acciones a seguir y establecer el esquema de solución.

FIN

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DEL SERVICIO**

Subproceso : **MEDICIÓN DE OPERACIÓN DEL SERVICIO**

INICIO

SUPERVISOR ADMINISTRATIVO

05. Monitorea diariamente por sistema, los reportes pendientes por resolver que se encuentran con desviaciones.

10. Identifica el tipo de desviación encontrada en cada reporte y estos pueden clasificarse en:

- Asignación
- Escalamiento
- Niveles de Servicio

15. Analiza las características de las desviaciones y elabora informe respectivo.

20. Entrega el informe de las desviaciones al Gte. de Aseguramiento de Calidad.

GERENTE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

25. Determina a quien corresponde la desviación.

30. SI ES DESVIACIÓN DEL CAU

ENTONCES

35. Informa desviación al Gte./Coord. de Atención para que se proceda a su corrección inmediata.

EN CASO CONTRARIO

40. Investiga la situación de la desviación con el Proveedor y usuario.

45. Coordina reunión con el personal involucrado en la desviación.

CICLOS DE SERVICIO ACTUALES

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DEL SERVICIO**

Subproceso : **MEDICIÓN DE OPERACIÓN DEL SERVICIO**

50. Analiza conjuntamente con el Proveedor y usuario las desviaciones del servicio.

55. Determina conjuntamente con el Proveedor y usuario las acciones a seguir para la corrección del servicio.

FIN

IV.3.3 REINGENIERÍA DE PROCESOS

IV.3.3.1 CONSENSO ORGANIZACIONAL

Antes de hacer mención al consenso realizado dentro de la institución bancaria respecto a su área de servicio, haremos una pausa para explicar un punto importante referente a los ciclos anteriormente vistos, si bien el flujo de la operación y los diversos actuadores participantes son claramente mostrados en el apartado, podemos darnos cuenta de que algunos puntos dentro de estos se encuentran sombreados a manera de marca, esto se realizó con el fin de indicar las actividades en las cuales se deberá aplicar un análisis más profundo que sirva para el rediseño de estos, dicho análisis será mostrado más adelante indicando las observaciones y cambios que deben aplicarse para la optimización.

Mencionado lo anterior, podemos abocarnos a comentar lo concerniente al consenso organizacional. Como parte del levantamiento de información para el rediseño del CAU, no basta con conocer tan sólo sus procesos de operación, es necesario el conocimiento del sentir que los usuarios tienen hacia este, así como la imagen que se refleja de su actividad para identificar los puntos a reforzar dentro del servicio prestado.

Por esta razón se realizó una encuesta de opinión, con el propósito de obtener a manera de informe, la visión respecto al CAU. Se realizaron entrevistas con los diferentes tipos de usuarios dentro de la institución, y sólo se vieron las opiniones de algunos de ellos, ya que la cantidad de comentarios que podrían mostrarse es demasiado grande para el presente trabajo.

Sin embargo, como se podrá observar a continuación, con la información recopilada se puede tener una idea bastante clara de como se observa la atención a través de los usuarios:

"El servicio del CAU es bastante deficiente, falta sentido de urgencia"

"En el CAU hay gente que trabajaba en la Casa de Bolsa y otros vienen de Banco, nosotros nos comunicamos con la gente que trabajaba en la Casa de Bolsa, al menos tiene conciencia de que esto es un negocio"

"Los que vienen del Banco son más burócratas"

"Antes con una llamada se resolvían los problemas por parte de la Casa de Bolsa. Ahora te confiesan, levantan un reporte, te dan un número y pueden tardar horas en resolverlo. El tiempo que no estemos conectados significa dinero"

"Ya no tenemos problemas tan seguido con el sistema. Pero sigue estando lento"

"Nos ayudaría muchísimo un organigrama o saber a quien dirigirse en caso de un problema"

"Por la centralización y canalización ya no se sabe a quien dirigirse y a quien reclamarle el que no resuelvan un problema"

"Necesitamos información de cada cuando se tiene que hacer el mantenimiento preventivo"

"No se actualiza rápidamente la información de los sistemas (principalmente en los precios de las acciones y las gráficas de la Bolsa), estamos hablando de información de un día para otro"

"Somos simples usuarios, pero CAU me hace preguntas muy técnicas, que si el modem, que si el X.25. Mucha falta de comunicación, ellos no sabían que somos ni que hacemos, esto se ha compuesto bastante, aunque de repente hacen cada pregunta técnica. Que ubiquen cada usuario de que tipo es"

"Son tan comunes los problemas, que diario nos llaman para ver si tenemos sistema o no. Hubo un tiempo en que reportábamos 4-5 veces"

"Por otra parte, en teléfono son rapidísimos, a veces en media hora de reportar al CAU, ya están arreglados"

"Trámites en el CAU muy bien. Hasta el número de la extensión es fácil de recordar, atienden de inmediato, dan número y reporte, nada más el seguimiento falla un poco"

"El sistema necesita respaldos que a veces tardan hasta 3 horas, sin embargo nuestro servicio es de 24 horas (aunque es mínimo el impacto)"

"Nuestro servicio es permanente, CAU debería dar respaldo 24 horas, los 365 días"

"Tenemos problema con los servidores de Juárez 14, sin embargo el CAU se lava las manos, nosotros tenemos que buscar a la gente de Sistemas directamente"

"El objetivo del CAU debe ser que como usuarios tengamos un teléfono al que hablar y ya, no tener que hablar con varios departamentos"

"En marzo reportamos 120 problemas al CAU, muchos no se cierran"

"Tengo la ventaja como usuario de que no conozco a los de sistemas, estos dicen es que los del CAU no les reportan"

"No han podido conectar las impresoras láser en serie (o lo han hecho mal), por lo que cada quien ya se la adueñó para sus laptops"

"Desde diciembre estamos pidiendo contar con la Unisys conectada al módulo bancario, pero no tiene suficiente equipo"

"Falta que alguien de seguimiento a los reportes en el CAU"

"No sabemos donde estén los problemas (si entre PROSA y el Centro Operativo, si entre este y Juárez) pero constantemente tenemos problemas con las comunicaciones o el sistema se cae"

"Se suponía que SERFIN al tener su propio Centro de Atención a Usuarios debería dar mejor servicio que PROSA, sin embargo muchas veces, necesitamos hablar a PROSA para preguntar saldos, porque ellos tienen sistema y nosotros no"

"Tenemos muchas reclamaciones de los clientes por no tener sistema"

"Los del CAU son muy amables, pero nunca nos llaman de regreso, no dan seguimiento, yo les tengo que llamar, darle seguimiento. Me dan respuestas muy técnicas pero al menos es algo"

"No se si decirle a mis clientes que me vuelvan a llamar en 1, 2, 5 horas o mejor mañana"

IV.3.3.2 TABLAS Y ESQUEMAS

Como hemos comentado anteriormente, el modelo definido por la gente de CAU al inicio del proyecto, resulto ser tan sólo un supuesto de su operación; tanto el esquema de procesos, como las diferentes matrices de información proporcionadas por los operadores y administradores para el análisis de actuación del área, no fueron en su totalidad verdaderas, e incluso pudiera parecer innecesaria la presencia de estas como parte del documento, sin embargo, debe tomarse en cuenta que sí pudieron ser empleadas como antecedentes para conocer o entender mejor el concepto de un Centro de Atención a Usuarios, así como de su ámbito de actuación.

A manera sólo de información, en el presente capítulo se muestran las distintas tablas de relación obtenidas, observándose en ellas una organización que, comparada contra los procesos reales deja ver la clara desviación del servicio ofrecido y un desconocimiento del contexto en que se debería trabajar (figuras 12 a 15).

Posterior a estas laminas, se exponen las gráficas de percepción de la operación actual y del servicio (figuras 16 a 18); esto como resultado del consenso organizacional y con el propósito de conocer la posición actual de CAU, desde el punto de vista de los usuarios, respecto al apoyo que ofrece, así como la imagen que se tiene del mismo.

Finalmente, a través de la figura 19 se muestran datos estadísticos de la operación, cuya finalidad es la de conocer la calidad del servicio ofrecido; siendo evidente que la satisfacción a requerimientos de usuarios se encuentra por debajo de lo esperado por estos y de lo estimado por el área misma.

Figura 12. MATRIZ DE INFORMACIÓN CONTRA PROCESOS

PROCESOS	SUBPROCESOS	INFORMACIÓN														
		DATOS GENERALES DEL USUARIO	DATOS ESTRUCTURA DEL SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	DATOS GENERALES RESOLVEDOR	DESCRIPCIÓN SOLUCIÓN	DATOS DEL SERVICIO REQUERIDO	DATOS CONTROL DEL REPORTE PROB	DATOS GRALS RECS TECNOLÓGICOS	DATOS GRALS DE PROVEEDORES	DATOS CONTROL PROVEEDORES	GUÍAS PARA SOLUCIÓN	DATOS DE NIVEL DE SERVICIO	REGLAS DE CONVENIO	DATOS CONTROL GARANTIAS	DATOS CONTROL MANTENIMIENTOS
ATENDER PROBLEMAS	DISCRIMINAR PROBLEMAS Y EVALUACIÓN	x	x	x	x		x									
	SOLUCIONAR 1er NIVEL	x	x	x	x	x										
	DISPARA PROVEEDORES	x	x				x									
APOYAR OPERATIVAMENTE	ASESORIA				x	x					x					
	CAPACITACIÓN				x	x										
GESTIONAR REQUERIMIENTOS	RECIBIR Y VALIDAR ADQUISICIONES						x			x						
	RECIBIR Y VALIDAR ACCESO APLICACIONES						x					x				
	RECIBIR Y VALIDAR CAMBIOS PLATAFORMAS						x			x						
	VIGILAR NORMAS						x						x	x		
	ESTABLECER COMPROMISOS DE TRABAJO								x			x				
COORDINAR Y VIGILAR	ASIGNAR/MONITOREAR/ REASIGNAR PROBLEMAS									x						
	ASEGURAR PARTICIPACIÓN MULTIDEPARTAMENTAL								x			x	x			
MEDIR ACTUACIÓN	OBTENER ESTADÍSTICAS							x			x					
	OBTENER ÍNDICE DE FALLAS COMUNES FORMULAR PLANES Y PROGRAMAS DE MEJORA						x									x
COORD Y SUPERV SERV. PROV	APERTURA Y VIGILANCIA ORDENES DE SERVICIO									x		x	x	x	x	
	ASEGURAR CALIDAD SERVICIO CORRECTIVO								x		x		x	x	x	x
	APOYAR PROVEEDORES									x						
	CONTROLAR GARANTIAS									x	x		x	x	x	x
	MONITOREAR OPERACIÓN DE RECURSOS									x	x				x	
CONTROLAR PAGOS DE SERVICIOS										x					x	

Figura 13. MATRIZ DE RESPONSABLES POR PROCESO

PROCESOS	SUBPROCESOS	RESPONSABLE												
		ASESOR TÉCNICO	ESPECIALISTA PRODUCTO	SUPERVISOR SERVICIO	COORDINACIÓN ATENCIÓN	COORDINACIÓN SERVICIO	GERENTE ATENCIÓN	GERENTE SERVICIO	SUBDIRECTOR ATENCIÓN	SUBDIR. ADMIN. SERVICIOS	GERENTE ADMIN. SERVICIOS	GERENTE CTL. SEGUIMIENTO	ANALISTA SERVICIO	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO
ATENDER PROBLEMAS	DISCRIMINAR PROBLEMAS Y EVALUACIÓN	R			I		I							
	SOLUCIONAR 1er. NIVEL	R			I		I							
	DISPARA PROVEEDORES	R			I		I							
APOYAR OPERATIVAMENTE	ASESORIA	R			I		I							
	CAPACITACIÓN	R			I		I							
GESTIONAR REQUERIMIENTOS	RECIBIR Y VALIDAR				R		R		I					
	VIGILAR NORMAS				R		R		I					
COORDINAR Y VIGILAR	ESTABLECER COMPROMISOS DE TRABAJO						R		I		R			
	ASIGNAR/MONITOREAR/REASIGNAR PROBLEMAS						R		I		R			
	ASEGURAR PARTICIPACIÓN MULTIDEPARTAMENTAL								I					R
MEDIR ACTUACION	OBTENER ESTADÍSTICAS								I				R	
	OBTENER INDICE DE FALLAS COMUNES								I				R	
	FORMULAR PLANES Y PROGRAMAS DE MEJORA								I	R				
COORD. Y SUPERV. SERV. PROV.	APERTURA Y VIGILANCIA ORDENES DE SERVICIO		R	R			I		I					
	ASEGURAR CALIDAD		R	R			I		I					
	SERVICIO CORRECTIVO						I		I					
	APOYAR PROVEEDORES					R	I	R	I					
	CONTROLAR GARANTIAS					R	I	R	I					
	MONITOREAR OPERACIÓN DE RECURSOS		R	R			I		I					
	CONTROLAR PAGOS DE SERVICIOS						I		R					

DONDE: R = RESPONSABLE
I = SE MANTIENE INFORMADO

Figura 14. MATRIZ DE INFORMACIÓN CONTRA RESPONSABLE

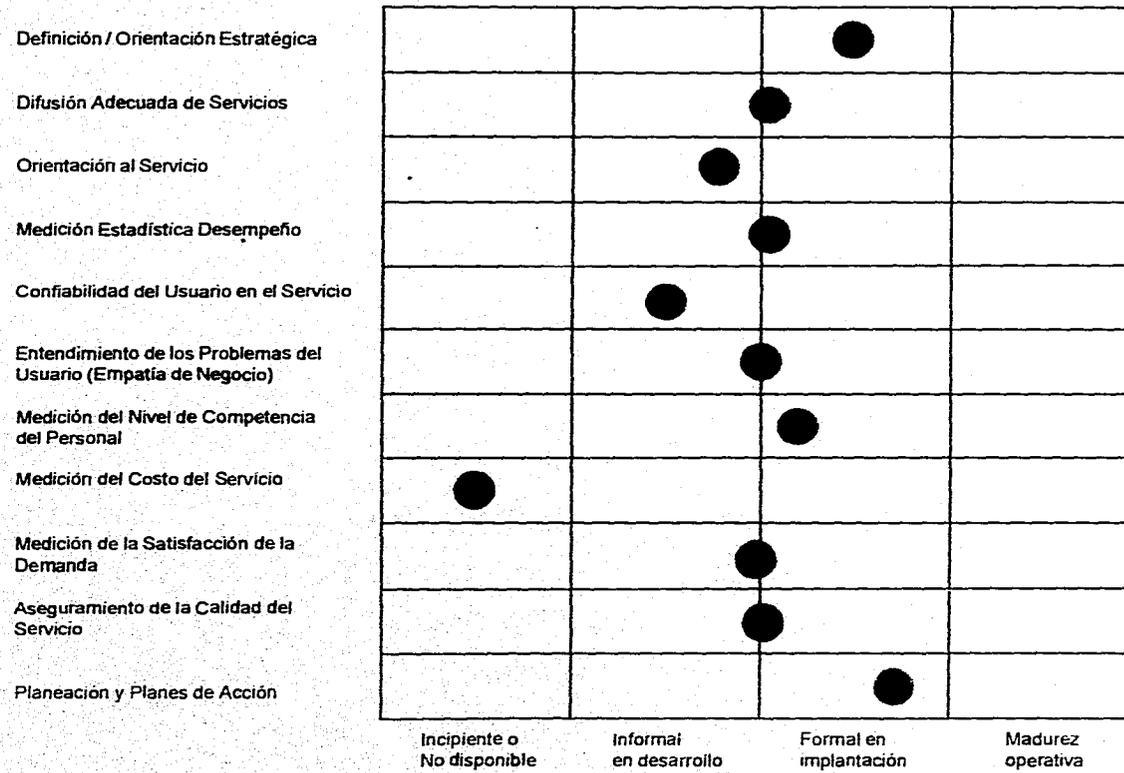
RESPONSABLE	INFORMACIÓN														
	DATOS GENERALES DEL USUARIO	DATOS ESTRUCTURA DEL SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	DATOS GENERALES RESOLVEDOR	DESCRIPCIÓN SOLUCIÓN	DATOS DEL SERVICIO REQUERIDO	DATOS CONTROL DEL REPORTE PROB	DATOS GRAIS RECS TECNOLÓGICOS	DATOS GRAIS DE PROVEEDORES	DATOS CONTROL PROVEEDORES	GUIAS PARA SOLUCIÓN	DATOS DE NIVEL DE SERVICIO	REGLAS DE CONVENIO	DATOS CONTROL GARANTIAS	DATOS CONTROL MANTENIMIENTOS
ASESOR TÉCNICO	G	G	G	G	G	G					G				
GERENTE ATENCIÓN	U	U				U									
COORDINADOR ATENCIÓN	U	U				U									
SUPERVISOR SERVICIO	U	U	U			U		U		G				G	G
GERENTE SERVICIO	U	U		U	U	U		G		U				U	U
COORDINADOR SERVICIO	U	U		U	U	U		U		U				U	U
ESPECIALISTA PRODUCTO	U	U				U				G				G	G
SUPERVISOR ADMTVO.	U	U	U	U		U	U						U		
GERENTE CTL SEGUIMIENTO				U	U		G		U				U		
GTE. ADMÓN. SERVICIOS								G	G	U		G	G		
ANALISTA SERVICIO							U		U	U		U	U		

NOTA U=USA INFORMACIÓN G=GENERA INFORMACION

Figura 15. MATRIZ DE ÁREAS DE RESULTADO POR PROCESO

PROCESOS	SUBPROCESOS	RESPONSABLE													
		NUM LLAMADAS VS NÚMERO SOLUCIONES	DIAGNÓSTICO VS SOLUCIÓN	OPORTUNIDAD SOLUC. PROBLEMA TIEMPO DE RESPUESTA	CAPACITACIÓN VOLUMENES VS RUBRO	NUM REQUERIMIENTO VS GESTIONADOS	ANÁLISIS REQ. VS SOLUCIÓN	OPORTUNIDAD SOL. PROBLEMAS SDLOC VS TIEMPOS VS IMPACTO	INVOLUCRACION AREA/TIEMPO/ PROBLEMAS/SOLUCIÓN	IDENTIFICACIÓN PROBLEMAS POTENCIALES	MEDICIÓN CALIDAD PRODUCTOS Y SERVICIOS	PLANES VS MEJORAS REALIZADAS	NUM. ORDENES TRANSFERIDAS VS SERVICIOS REALIZADOS	BAJOS INDICES FALLAS	BAJO INDICE CONCURRENCIAS
ATENDER PROBLEMAS	DISCRIMINAR PROBLEMAS Y EVALUACIÓN	X	X	X											
	SOLUCIONAR 1er. NIVEL	X	X	X											
	DISPARA PROVEEDORES	X	X	X											
APOYAR OPERATIVAMENTE	ASESORIA				X										
	CAPACITACIÓN	X	X	X											
GESTIONAR REQUERIMIENTOS	RECIBIR Y VALIDAR														
	VIGILAR NORMAS					X	X								
COORDINAR Y VIGILAR	ESTABLECER COMPROMISOS DE TRABAJO					X	X								
	ASIGNAR/MONITOREAR/ REASIGNAR PROBLEMAS							X	X						
MEDIR ACTUACIÓN	ASEGURAR PARTICIPACIÓN MULTIDEPARTAMENTAL							X	X						
	OBTENER ESTADÍSTICAS									X	X	X			
	OBTENER INDICE DE FALLAS COMUNES									X	X	X			
COORD. Y SUPERV. SERV. PROV.	FORMULAR PLANES Y PROGRAMAS DE MEJORA									X	X	X			
	APERTURA Y VIGILANCIA ORDENES DE SERVICIO							X				X	X	X	
	ASEGURAR CALIDAD SERVICIO CORRECTIVO							X				X	X	X	
	APOYAR PROVEEDORES							X				X	X	X	
	CONTROLAR GARANTIAS							X				X	X	X	
	MONITOREAR OPERACION DE RECURSOS							X				X	X	X	
	CONTROLAR PAGOS DE SERVICIOS							X				X	X	X	

Figura 16. PERFIL DE LA OPERACIÓN ACTUAL



ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Figura 17. MISIÓN Y PERCEPCIÓN

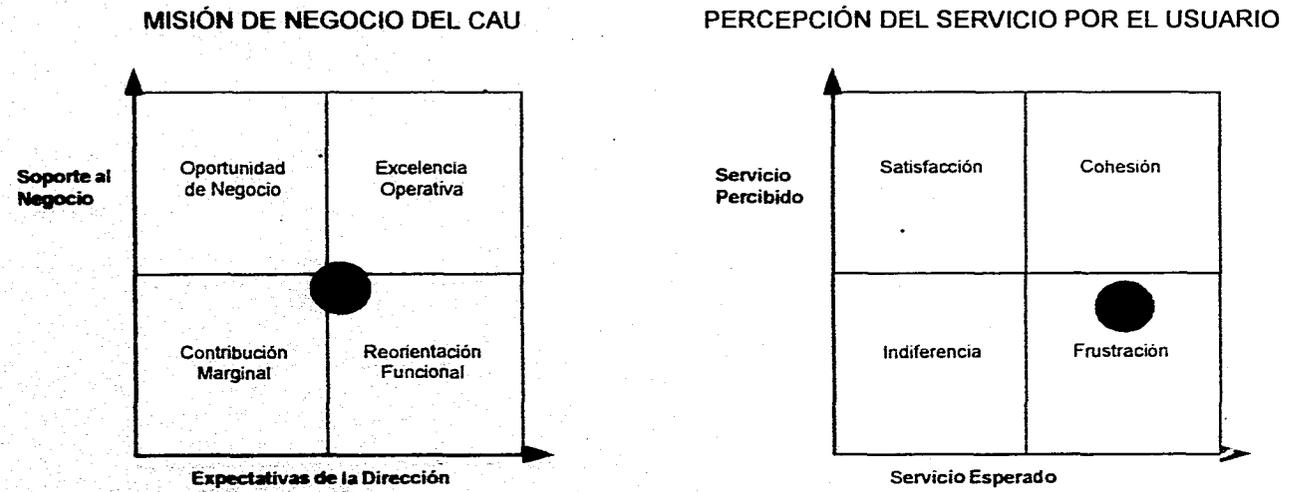
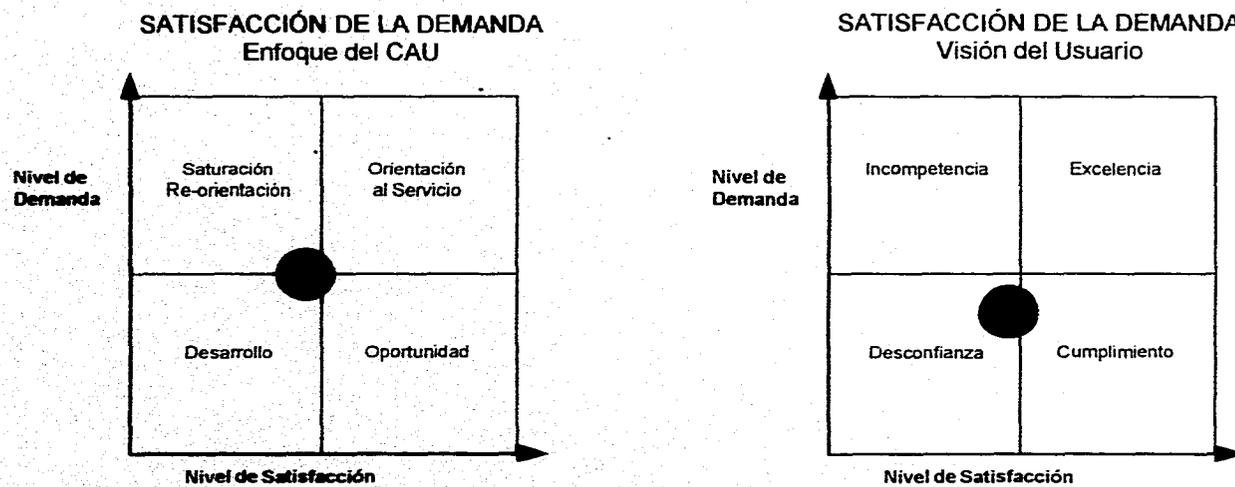
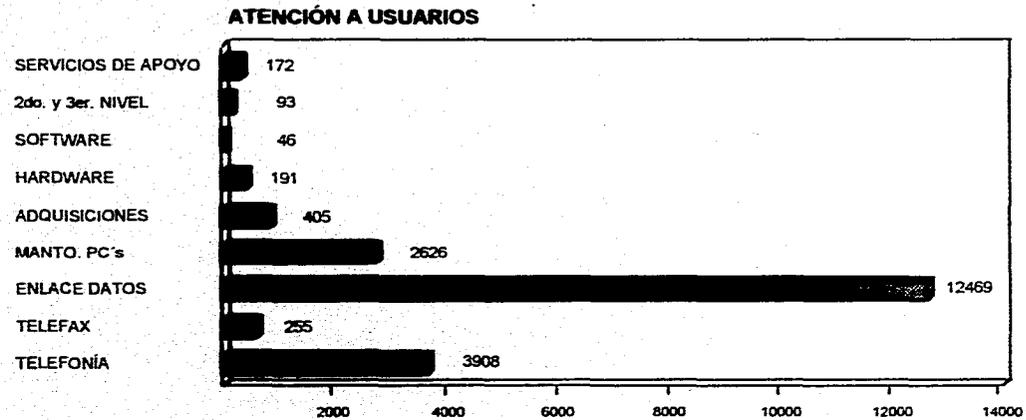


Figura 18. ENFOQUE Y VISIÓN



**Figura 19. ESTADÍSTICAS DE REPOTES
RESULTADOS (DIC-FEB '94)**



ATENCIÓN REPORTES	SERVICIOS DE APOYO	2do. y 3er. NIVEL	SOFTWARE	HARDWARE	ADQUISIC.	MANTO. PC's	ENLACE DATOS	TELEFAX	TELEFONÍA
RECIBIDOS	172	93	46	191	405	2626	12469	255	3908
ATENDIDOS	172	80	43	80	275	765	12430	255	3100
PENDIENTES	0	13	3	111	130	1861	39	0	808

IV.3.3.3 FACTORES CRÍTICOS

Como parte de la información obtenida a través del empleo de la metodología y una primera observación o análisis, se detectaron aquellos elementos de riesgo por los cuales la función de operación de CAU se puede debilitar aún cuando el modelo de rediseño opere en su totalidad, es decir, son aquellos puntos a considerar como fundamentales para la mejora continua:

INTERNOS

- Integración de estructura funcional de servicio - Se carece de organigrama, políticas o normas de operación
- Oportunidades de automatización - Diversas tareas a través de sistema no se simplifican mediante la automatización, empleando con esto mayor tiempo para su solución
- Documentación de procedimientos como soporte a la operación - Es necesaria la elaboración de métodos y procedimientos
- Habilidades de personal: Análisis, Aprendizaje, Asertividad, Comunicación - Debe mejorarse la capacitación de los operadores
- Corresponsabilidad de áreas involucradas en el servicio a través de lineamientos corporativos del CAU - Carencia de convenios de servicio

EXTERNOS

- Imagen al público - Debe buscarse la mejora continua
- Modelo servicio innovador - Nula innovación o propuesta de mejora en el servicio
- Servicio vía Outsourcing - Se puede ampliar el ámbito de CAU o servicio externo una vez mejorado su modelo de operación

IV.3.3.4 HALLAZGOS GENERALES

Adicionales a los factores críticos antes vistos, mediante las entrevistas realizadas se detectaron algunos hallazgos generales, es decir aquellos puntos de corrección urgente para que la operación del nuevo modelo a proponer sea exitosa. Como se ve, a diferencia de los factores críticos, los hallazgos generales son observaciones que soportan y justifican la reingeniería aplicada puesto que su cambio debe ser inmediato para alcanzar el objetivo planteado:

- Necesidad de estandarizar procedimientos
- En algunos casos existe duplicidad de la información y papeleo innecesario
- Falta de compromiso formal por parte de los proveedores con el CAU:
 - Se carece de convenios de servicio
- Desviaciones en el servicio por parte del CAU:
 - Carencia de estándares de actuación y prácticas comunes
 - Actitud de servicio no generalizada
 - Falta sentido de compromiso por la gente operativa
- Subprocesos que no se realizan o solo se ejecutan parcialmente
- Necesidad de programas formales de acciones proactivas hacia el usuario
- El sistema automatizado actual no cumple con las expectativas de servicio, monitoreo, control y aseguramiento
- Se requiere una mayor difusión de los servicios del CAU

IV.3.3.5 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

A través de la información que hasta ahora se ha presentado, se alcanza a visualizar de forma clara la situación actual de operación dentro del área de CAU; la siguiente etapa, y de hecho un punto medular de la reingeniería, es el análisis que de los procesos obtenidos se deberá hacer. A continuación se muestran los puntos de observación y consideraciones para cada actividad marcada con una sombra en los procesos levantados, se adicionan en algunos casos, comentarios que servirán al igual que las observaciones para el rediseño y propuesta del nuevo modelo de operación:

Proceso : **ATENCIÓN A USUARIOS**

Subproceso : **RECIBIR Y DISCRIMINAR PROBLEMAS**

PUNTOS DE OBSERVACIÓN

15. Existen diversos criterios para atender la llamada de un reporte de usuario; la búsqueda debe ser el estandarizar este punto debido a que en muchas ocasiones el usuario no conoce quien le atendió ni a quien recurrir para la consulta de su status.

25. Parece acercarse a un proceso burocrático el reporte de las fallas, dos o tres llamadas son en ocasiones necesarias para terminar de reportar los problemas de los usuarios, propiciando con esto la pérdida innecesaria de tiempo y de credibilidad ante el área.

35. Falta mejorar la capacitación de la gente operativa del área de CAU, paralelo a esto se debe fomentar el trabajo en equipo para ayuda mutua en la atención, así como la educación hacia el compromiso y propiedad de los problemas atendidos.

Proceso : **ATENCIÓN A USUARIOS**

Subproceso : **SOLUCIONAR PROBLEMAS DE 1er. NIVEL**

PUNTOS DE OBSERVACIÓN

05. Se debe mejorar la capacitación de la gente operativa del área de CAU, pues la divergencia de opiniones para identificar el ámbito de un reporte lleva a incrementos de tiempo para la solución en caso de errores de identificación. La solución de un problema o incapacidad para ello depende solamente de la experiencia de los operadores.

25. No existe la norma de control de cierre de reportes, en la mayoría de los casos los operadores o proveedores atienden un problema y se olvidan de él, sin jamás ocuparse de comentarlo o cerrarlo en sistema ya que esto sólo implica "pérdida de tiempo" para ellos; ocasionándose con esto, la falta de control de información para estadísticas o reportes, así como la inclusión en sistema de información incompleta que en muchos casos sólo representa "basura".

60 y 75. La asignación de un reporte a un proveedor o el proporcionar servicio de atención basado sólo en criterios de experiencia personal, provoca en muchas ocasiones incrementos en los tiempos de solución y/o trabajos innecesarios de proveedores; nuevamente se hace patente la necesidad de mejorar la capacitación operativa.

Proceso : **ASIGNACIÓN DE PROBLEMAS**
Subproceso : **ASIGNACIÓN Y SOLUCIÓN PROBLEMAS**

PUNTOS DE OBSERVACIÓN

05. A pesar de contar con otro medio más eficiente para el conocimiento de asignación de reportes (monitoreo por sistema), no existe el conocimiento del mismo por parte de muchos proveedores o su manejo es desconocido por los mismos. Adicional a esto, la asignación vía sistema se realiza sólo por algunos operadores.

15. La decisión de tomar un reporte según le compete o no al proveedor, en ocasiones propicia el desentendimiento de problemas, debido a que los proveedores tienen la libertad de simplemente decidir si lo atienden o no. Se requiere el establecer convenios de servicio.

45. Existe un exceso de reasignación de problemas, debido tanto a la falta de convenios de servicio como de formas oficiales de informar y responsabilizar a los diferentes proveedores.

50. Al observar los procesos de operación del CAU, es evidente la carencia de un seguimiento oportuno para observar la actuación de los proveedores.

60. No se está informando al Asesor Técnico del status que guarda un reporte ocasionando con esto una demora en la solución del mismo.

65. La inexistencia de convenios de servicio da la imagen de que los problemas son resueltos en base al ensayo y error, pues si un proveedor no dio solución otro si lo hará. El Asesor Técnico se entera de la no atención por medio del monitoreo en sistema (eventualmente) o en su mayoría por las llamadas de usuarios quejándose del servicio.

Proceso : **SOLUCIONAR PROBLEMAS**
Subproceso : **ASEGURAR SOLUCIÓN 2do. NIVEL (PROV. INTERNOS)**

PUNTOS DE OBSERVACIÓN

05. Esta tarea no se realiza periódicamente, por lo tanto no se puede considerar que el proceso opere tal como se indicó.

10. En la mayoría de los casos parece indiferente la acción del Gerente de Atención ante esta actividad. Se carece de convenios de servicio.

30. Los tiempos estimados por los proveedores son en ocasiones muy amplios (falta de convenios de servicio); el registro de los mismos en sistema no siempre se realiza.

35. Sólo se manejan acuerdos de voz, muy divergentes en ocasiones.

40. No se mantiene informado al usuario del status de su reporte.

55. No se realiza como una tarea constante.

60. El registro en sistema no siempre es realizado.

70. Los acuerdos son nuevamente sólo de voz, sin normas o reglas existentes.

85, 90 y 95. En la mayoría de los casos no se realizan estas actividades por el "exceso de trabajo". Se carece de un compromiso de servicio.

Proceso : **SOLUCIONAR PROBLEMAS**

Subproceso : **ASEGURAR SOLUCIÓN 3er. NIVEL (PROV. EXT. Y ALTERNOS)**

PUNTOS DE OBSERVACIÓN

05. Funciona solamente en forma teórica, ya que no es una tarea constante de servicio.

10. La mayor de las ocasiones no se realiza el registro en sistema. Se carece de convenios de servicio.

50. No se mantiene informado al usuario del status de su reporte o acciones desarrolladas.

60. El proveedor externo no asiste comúnmente a la ubicación del usuario, y por tanto, no se realiza supervisión del servicio.

65. En ocasiones se vuelve excesiva la papelería empleada, y en muchos casos no siempre se distribuye correctamente o se guarda como soporte de operación.

100. Acuerdos sólo de voz entre las áreas involucradas, se necesitan convenios de servicio.

105. No se mantiene informado al usuario de status de su reporte.

120, 125 y 130. En la mayoría de los casos no se realizan estas actividades por el "exceso de trabajo". Se carece de un compromiso de servicio.

Proceso : **APOYO ADMINISTRATIVO**
Subproceso : **CONTROL APOYOS LOGÍSTICOS DE SERVICIO**

PUNTOS DE OBSERVACIÓN

30. Actualmente los proveedores externos no se responsabilizan del equipo que se les entrega.

COMENTARIOS ADICIONALES

En forma general, el proceso fue modificado una vez que se observó la operación del Centro de Atención a Usuarios.

Considerando las expectativas y objetivos a cumplir por el área, se optimizaron las actividades y/o adicionaron algunas acciones que le permitan funcionar de manera eficiente.

Proceso : **ATENDER SOLICITUD DE SERVICIO**
Subproceso : **RECIBIR Y TRAMITAR SOLICITUDES DE SERVICIOS**

PUNTOS DE OBSERVACIÓN

10. Se cae en un proceso burocrático de obtención de demasiadas firmas para autorización de un servicio, lo cual se refleja en un mayor tiempo empleado para la acción tan sólo de realizar la solicitud; adicionado a esto se encuentra el tiempo en que se dará atención o respuesta, es entonces cuando la imagen del CAU decae por una "lentitud del servicio".

30. Al igual que el punto anterior, la devolución de una solicitud que forzosamente necesita de varias firmas para autorizarse, implica mayor tiempo invertido y un mal momento que se le hace pasar al usuario cada vez que algo así se le informa.

COMENTARIOS ADICIONALES

Dentro del modelo a proponer para la operación del CAU, el actual proceso se verá particionado en dos funciones:

Recibir/Validar Adquisiciones
Recibir/Validar Requerimientos

Mostrando con esto, la funcionalidad operativa de procesos distintos aunque convergentes en algunas funciones.

Los mismos, serán desarrollados en base a la operación mostrada dentro del área y propuestos dentro del modelo final buscando una vez más la mejor funcionalidad del área.

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DEL SERVICIO**
Subproceso : **MEDIR ACTUACIÓN**

PUNTOS DE OBSERVACIÓN

05, 10, 15 y 25. Las actividades consideradas como parte del proceso, serán desarrolladas tal como se mencionan, sólo se realizará un cambio en el actuador que las practica, perteneciendo de esta forma la responsabilidad ahora para el Gerente de Administración de Servicios; esto debido a que el Supervisor Administrativo no tiene consideradas dentro de sus actividades las mencionadas en el proceso, razón por la cual el proceso podría verse entorpecido mientras se concluye la discusión de si es o no responsabilidad suya el ejecutarlas, además de significar una cadena más larga de actuadores, no necesaria debido a que esto puede ser aplicado a un solo responsable.

COMENTARIOS ADICIONALES

El actual proceso se conoce y maneja solamente de manera teórica dentro del área de CAU, su operatividad aún no ha sido probada, por lo que un punto por cumplir será el poner en marcha la función que se le encomendó.

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DEL SERVICIO**
Subproceso : **FORMULAR PLANES Y PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO**

PUNTOS DE OBSERVACIÓN

05 y 10. Las actividades consideradas como parte del proceso, serán desarrolladas tal como se mencionan, sólo se realizará un cambio en el actuador que las practica, perteneciendo de esta forma la responsabilidad ahora para el Gerente de Aseguramiento de Calidad; esto debido a que el Supervisor Administrativo no tiene consideradas dentro de sus actividades las mencionadas en el proceso, razón por la cual el proceso podría verse entorpecido mientras se concluye la discusión de si es o no responsabilidad suya el ejecutarlas, además de significar una cadena más larga de actuadores, no necesaria debido a que esto puede ser aplicado a un sólo responsable.

COMENTARIOS ADICIONALES

Al igual que el subproceso de Medir Actuación, el actual proceso también se conoce y maneja sólo de manera teórica dentro del área de CAU, su operatividad aún no se ha probado, por lo que un punto por cumplir será el poner en marcha la función que se le encomendó.

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DEL SERVICIO**
Subproceso : **MEDICIÓN DE OPERACIÓN DEL SERVICIO**

PUNTOS DE OBSERVACIÓN

05 y 10. Las actividades consideradas como parte del proceso, serán desarrolladas tal como se mencionan, sólo se realizará un cambio en el actuador que las practica, perteneciendo de esta forma la responsabilidad ahora para el Gerente de Aseguramiento de Calidad; esto debido a que el Supervisor Administrativo no tiene consideradas dentro de sus actividades las mencionadas en el proceso, razón por la cual el proceso podría verse entorpecido mientras se concluye la discusión de si es o no responsabilidad suya el ejecutarlas, además de significar una cadena más larga de actuadores, no necesaria debido a que esto puede ser aplicado a un sólo responsable.

COMENTARIOS ADICIONALES

Al igual que los subprocesos de Medir Actuación y Formular Planes y Programas de Mejoramiento, el actual proceso se conoce y maneja sólo de manera teórica dentro del área de CAU, su operatividad aún no se ha probado, por lo que un punto por cumplir será el poner en marcha la función que se le encomendó.

IV.3.4 INTEGRACIÓN DE PROCESOS, ORGANIZACIÓN Y TECNOLOGÍA

Habiéndose concluido las tres primeras etapas de la metodología (Identificación de procesos, Definición de flujo de operaciones y Reingeniería de procesos), donde se ha avanzado desde el conocimiento del estado actual de operación de CAU, hasta su análisis y puntos de corrección en cada proceso, se da paso a la siguiente fase en donde el objetivo es lograr una nueva visión de las actividades con base a la habilidad, capacidad y recursos necesarios para alcanzar el cambio.

IV.3.4.1 DISEÑO Y DESARROLLO DEL MODELO PROPUESTO

Durante el desarrollo de este punto se llevaron a cabo diversas sesiones de trabajo del equipo de consultores para el rediseño del modelo existente y la definición del nuevo ambiente a proponer.

Conjuntándose la experiencia del personal externo en relación a un Centro de Atención a Usuarios, así como el cúmulo de información que pudo obtenerse del propio CAU de Grupo Financiero Serfin, se logró la transformación del modelo actual hacia una nueva forma de estructura y operación.

Podrá observarse a través de los siguientes procesos que el cambio realizado en algunos casos es radical y en otros son sólo mejoras las que lograrán el cambio en las actividades, sin embargo debe mencionarse que fue necesario el diseño e incursión de nuevos procesos que ayuden a reforzar y mejorar las tareas del CAU.

El modelo operativo propuesto es representado esquemáticamente a través de la figura 20, donde se puede ver la distribución de procesos y así como la adición de los nuevos.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

PROCESO:

Subprocesos:

ATENDER PROBLEMAS

- Recibir y Discriminar Problemas
- Solucionar Primer Nivel
- Asignación a Proveedores

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

- Monitorear y Asegurar Solución de Problemas
- Control Apoyos Logísticos de Servicio
- Monitoreo Proactivo
- Control de Proveedores Alternos

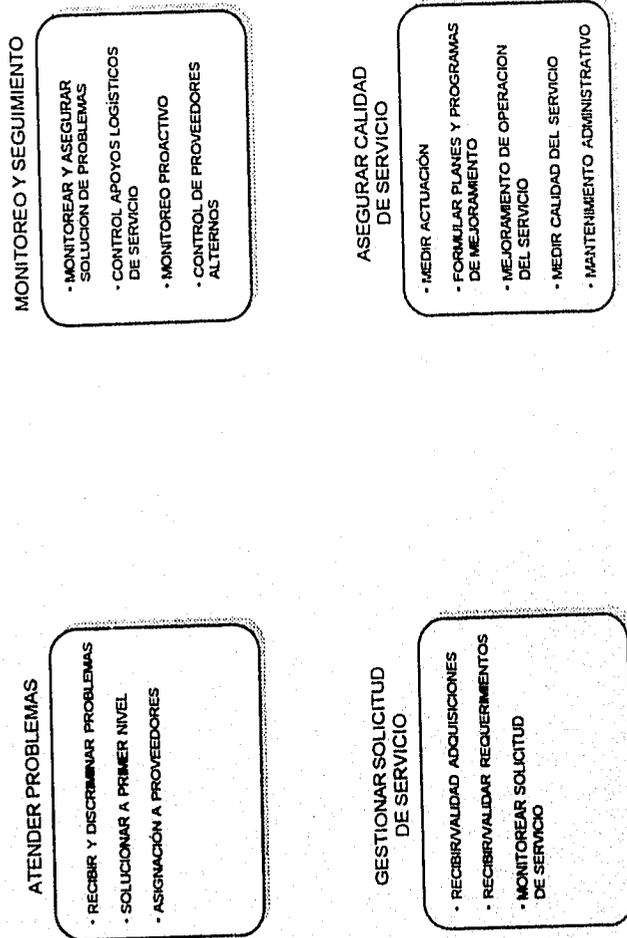
GESTIONAR SOLICITUD DE SERVICIO

- Recibir/Validar Adquisiciones
- Recibir/Validar Requerimientos
- Monitorear Solicitud de Servicio

ASEGURAR CALIDAD DE SERVICIO

- Medir Actuación
- Formular Planes y Programas de Mejoramiento
- Mejoramiento de Operación del Servicio
- Medir Calidad del Servicio
- Mantenimiento Administrativo

**Figura 20. MODELO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO (CAU)
PROCESOS BÁSICOS (PROPUESTOS)**



CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **ATENDER PROBLEMAS**

Subproceso : **RECIBIR Y DISCRIMINAR PROBLEMAS**

INICIO

USUARIO

05. Se da cuenta que necesita ayuda, ya sea para solicitar equipo o un sistema, tiene fallas en el equipo que esta manejando o requiere asesoría para alguna aplicación o paquete.
10. Se comunica a la extensión 1234 (Centro de Atención a Usuarios), para reportar su problema.

ASESOR TÉCNICO

15. Recibe la llamada del usuario, saluda: "Centro de Atención a Usuarios (Buenos días, tardes o noches) le atiende XXXXX".
20. Solicita número de empleado o nombre, así como la descripción del problema identificado; registrando en sistema los datos obtenidos.
25. Capta del usuario el tipo de situación (problema o requerimiento), y plataforma del recurso tecnológico para poder elegir camino de solución.
30. Discrimina a través del catálogo de fallas el tipo de problema, y si éste puede ser resuelto por primer nivel o debe asignarse a un proveedor (interno o externo); registrando en sistema la condición determinada.
40. Si es primer nivel

ENTONCES

45. Aplica subproceso de Solucionar Primer Nivel.

EN CASO CONTRARIO

50. El problema será solucionado por algún proveedor, aplica subproceso de Asignación a Proveedores.

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS
Proceso : **ATENDER PROBLEMAS**
Subproceso : **SOLUCIONAR PRIMER NIVEL**

INICIO

ASESOR TÉCNICO

05. El problema es identificado con base al catálogo de fallas, bajo dos opciones de solución, para Infraestructura o para Aplicación.

10. SI ES INFRAESTRUCTURA.

ENTONCES

15. Intenta resolver el problema, consultando el catálogo de fallas, dando la solución por teléfono o si se requiere, toma acciones por medio de terminales remotas.

20. SI ES RESUELTO.

ENTONCES

25. Registra la solución en el sistema automatizado y cierra reporte.

EN CASO CONTRARIO

30. Proporciona número de reporte a usuario (asignado por sistema), así como tiempo estimado de solución (en base a convenios con proveedores).

35. Lleva a cabo subproceso de Asignación de Proveedores.

40. SI ES APLICACIÓN.

ENTONCES

45. Identifica tipo de aplicación por medio del detalle y verificación de las actividades que estaba realizando el usuario al momento en que ocurrió la falla.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **ATENDER PROBLEMAS**

Subproceso : **SOLUCIONAR PRIMER NIVEL**

50. SI ES SISTEMA CENTRALIZADO.

ENTONCES

55. Consulta catálogo de fallas para identificar a quien debe asignarse problema; lleva a cabo el subproceso de Asignación a Proveedores.

60. SI ES SISTEMA CLIENTE SERVIDOR.

ENTONCES

65. Consulta catálogo de fallas para consulta de solución de problemas similares.

70. Solicita al usuario la ejecución del procedimiento de solución, para intentar resolver el problema aplicativo.

75. Si es resuelto.

ENTONCES

80. Registra solución del problema en el sistema Solve y cierra el reporte.

EN CASO CONTRARIO

85. Proporciona a usuario número de reporte asignado por sistema, así como tiempo estimado de respuesta (en base a convenios con proveedores).

90. Lleva a cabo el subproceso de Asignación a Proveedores.

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **ATENDER PROBLEMAS**

Subproceso : **ASIGNACIÓN A PROVEEDORES**

INICIO

ASESOR TÉCNICO

05. Identifica tomando como base el tipo de falla presentada y con apoyo del catálogo de fallas, el nivel adecuado que debe solucionar el problema, un segundo nivel (proveedores internos) o tercer nivel (proveedores externos).
10. Verifica vía sistema, el tiempo estimado de solución con el proveedor, de acuerdo a los niveles de servicio acordados.
15. Si es segundo nivel.

ENTONCES

20. Turna el problema a través del sistema automatizado a los proveedores internos para su solución, informándole adicionalmente vía telefónica.
25. Comunica al usuario el número de reporte, así como el tiempo estimado de atención y/o de solución con base a los compromisos establecidos con los proveedores.
30. Si es tercer nivel.

ENTONCES

35. Turna el problema a los proveedores externos (para equipos en garantía y problemas con cajeros se turna a servicios (CAU)) para su solución, el reporte del problema se comunica para algunos vía telefónica, y a otros por medio del sistema automatizado.
40. Indica al proveedor externo que, debe solicitar al usuario que informe al CAU cuando el problema quede resuelto, para poder cerrar el reporte.

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

Subproceso : **MONITOREAR Y ASEGURAR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

INICIO

ASESOR TÉCNICO

05. Los reportes de problemas no solucionados por primer nivel, son dirigidos a proveedores internos o externos.

10. Si es proveedor interno.

ENTONCES

15. El proveedor realiza monitoreo permanente de reportes en sistema, enterándose de aquellos que le competen o recibe comunicado telefónico del CAU; lleva a cabo la solución del problema. Si determina que no puede solucionar el problema, comunica al CAU tal situación.

20. Si es solucionado.

ENTONCES

25. El proveedor lleva a cabo el cierre del reporte en sistema, informando vía telefónica al CAU y registrando la solución para consultas posteriores.

EN CASO CONTRARIO

30. Identifica situación, de forma automatizada el sistema proporciona el estado de los problemas asignados a proveedores, que no hayan sido resueltos en el tiempo establecido en los niveles de servicio o que el proveedor informe que no puede resolverlo.

35. En vista de que el problema no fue resuelto, toma la decisión de escalar el problema al coordinador.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

Subproceso : **MONITOREAR Y ASEGURAR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

COORDINADOR DE ATENCIÓN

40. Solicita al proveedor interno la razón por la cual no ha resuelto el problema, determina si es necesario reasignar el problema o escalar y continuar con el proceso de solución, según sea el caso.

45. Si requiere reasignar

ENTONCES

50. Reasigna en el sistema automatizado (con fecha y hora del día en que actualice), indicando al siguiente proveedor (interno o externo) para la solución del problema.

55. Comunica al usuario la situación del problema, informando nuevos tiempos estimados para la solución.

60. Si requiere escalar.

ENTONCES

65. Informa a los respectivos niveles jerárquicos, tanto del CAU como del proveedor (según tabla), la situación del problema, por lo que, en cada respectivo nivel llegan a acuerdos de solución.

TABLA DE ESCALAMIENTO

<i>CAU</i>	<i>PROVEEDOR</i>
Coordinador	Coordinador
Gerente	Siguiente nivel
Subdirector	Siguiente nivel
Director	Siguiente nivel

70. Comunica al usuario la situación del problema, informando nuevo tiempo estimado para la solución.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

Subproceso : **MONITOREAR Y ASEGURAR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

SUPERVISOR SERVICIO

75. Si es proveedor externo.

ENTONCES

80. El proveedor lleva a cabo la solución del problema. Si determina que no puede solucionar el problema, comunica al CAU tal situación.

85. Si es solucionado.

ENTONCES

90. El proveedor externo se comunica vía telefónica e informa al CAU la solución, a su vez, solicita al usuario que certifique la atención y solución del problema e informe al CAU para cerrar el reporte.

EN CASO CONTRARIO

95. En vista de que el problema no fue resuelto, toma la decisión de escalar el problema al Coordinador de Servicio.

COORDINADOR DE SERVICIO

100. Solicita al proveedor externo la razón por la cual no ha resuelto el problema, determina si es necesario reasignar el problema o escalar y continuar con el proceso de solución, según sea el caso.

105. Si requiere reasignar.

ENTONCES

110. Reasigna con base al catálogo de proveedores alternos en el sistema automatizado (con fecha y hora del día en que actualice), indicando al siguiente proveedor alternativo para la solución del problema.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

Subproceso : **MONITOREAR Y ASEGURAR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

115. Comunica al usuario la situación del problema, informando nuevo tiempo estimado para la solución.

120. Para llevar un seguimiento a la solución del problema por parte del proveedor alternativo, lleva a cabo el subproceso Control de Proveedores Alternos.

125. Si requiere escalar

ENTONCES

130. Informa a los respectivos niveles jerárquicos, tanto del CAU como del proveedor (según tabla), la situación del problema, por lo que, en cada respectivo nivel llegan a acuerdos de solución.

135. Comunica al usuario la situación del problema, informando nuevo tiempo estimado para la solución.

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS
Proceso : **MONITOREO Y SEGUIMIENTO**
Subproceso : **CONTROL APOYOS LOGÍSTICOS DE SERVICIO**

INICIO

PROVEEDOR (EXTERNO/ALTERNO)

05. Solicita acceso al área donde va a trabajar o requiere realizar el servicio externo con acceso restringido fuera de horario laboral.

COORDINADOR DE SERVICIO

10. Tramita accesos con el área de seguridad.
15. Si es proveedor alterno.

ENTONCES

20. Lleva a cabo procedimiento de seguridad ya existente en la institución.
25. CAU comunica al proveedor externo que certifique la participación del proveedor alterno.
30. Si requiere trasladar equipo.

ENTONCES

USUARIO

35. Obtiene orden de salida, anotando número de serie del equipo y el número de reporte asociado.

PROVEEDOR (EXTERNO/ALTERNO)

40. Detecta del usuario si requiere una sustitución inmediata del equipo o espera el equipo (reparado o nuevo). Solicita orden de salida al usuario, siguiendo el procedimiento establecido por seguridad en el área respectiva, por lo tanto, se hace responsable de la custodia del equipo bajo su propio riesgo.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

Subproceso : **CONTROL APOYOS LOGÍSTICOS DE SERVICIO**

45. Si es salida por reparación sin sustitución.

ENTONCES

50. Lleva a cabo la reparación del equipo y determina si queda funcionando o requiere sustituir por uno nuevo.

55. Si es dado de baja.

ENTONCES

60. Informa al CAU los siguientes datos: número de serie, número de inventario, ubicación, motivo del cambio y tipo (baja o sustitución), así como el número de la orden de salida y el número del reporte. Por medio del dictamen se informa al usuario que requiere un nuevo equipo.

65. Entrega dictamen del equipo dañado y la orden de servicio al área de Administración de Sistemas y ésta determina la sustitución o compra del equipo.

70. Si es sustitución.

ENTONCES

75. Instala el equipo sustituto e informa al CAU la atención del servicio, solicitando al usuario que informe de la satisfacción del servicio para cerrar el reporte.

EN CASO CONTRARIO

80. El usuario lleva a cabo el procedimiento de adquisiciones.

85. El supervisor de servicio lleva a cabo el cierre del reporte, en el sistema automatizado.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

Subproceso : **CONTROL APOYOS LOGÍSTICOS DE SERVICIO**

90. Si queda funcionando.

ENTONCES

95. Devuelve el equipo reparado e informa al CAU para reportar la atención, solicitando al usuario que informe de la satisfacción del servicio para cerrar el reporte.

100. Si es salida por reparación con sustitución.

ENTONCES

105. Deja el equipo sustituto con el usuario y lleva a cabo la reparación del equipo y determina si queda funcionando o requiere sustituir por uno nuevo.

110. Si es dado de baja.

ENTONCES

115. Informa al CAU los siguientes datos: número de serie, número de inventario, ubicación, motivo del cambio y tipo (baja o sustitución), así como el número de la orden de salida y el número del reporte. Por medio del dictamen se informa al usuario que requiere un nuevo equipo.

120. Entrega dictamen del equipo dañado y la orden de servicio al área de Administración de Sistemas y ésta determina la sustitución o compra del equipo.

125. Si es sustitución.

ENTONCES

130. Instala el equipo sustituto e informa al CAU la atención del servicio, solicitando al usuario que informe de la satisfacción del servicio para cerrar el reporte.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS
Proceso : **MONITOREO Y SEGUIMIENTO**
Subproceso : **CONTROL APOYOS LOGÍSTICOS DE SERVICIO**

EN CASO CONTRARIO

135. El usuario lleva a cabo procedimiento de Adquisiciones.

140. El supervisor de servicio lleva a cabo el cierre del reporte, en el sistema automatizado.

145. Si queda funcionando.

ENTONCES

150. Devuelve el equipo reparado y recoge el equipo sustituto, informa al CAU para reportar la atención, solicitando al usuario que informe de la satisfacción del servicio para cerrar el reporte.

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS
Proceso : **MONITOREO Y SEGUIMIENTO**
Subproceso : **MONITOREO PROACTIVO**

(PROCESO ADICIONADO)

INICIO

PROVEEDOR INTERNO

05. Identifica algún problema en su plataforma o aplicación.
Determina tiempo estimado de solución e informa al CAU (asesor técnico) de tal solución.

ASESOR TÉCNICO

10. Registra en el sistema automatizado el problema e informa a los siguientes niveles jerárquicos del CAU.

COORDINADOR DE ATENCIÓN

15. Informa al usuario del problema a través de mensajes electrónicos, indicando tiempos estimados de solución.
20. El monitoreo de la solución del problema se lleva a cabo a través del subproceso Monitorear y Asegurar Solución de Problemas.

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

Subproceso : **CONTROL DE PROVEEDORES ALTERNOS**

INICIO

COORDINADOR DE SERVICIO

05. Una vez transcurrido 24 hrs. a partir de la asignación del reporte, detecta la falta de cumplimiento de los niveles de servicio de proveedores externos.
10. Lleva a cabo la selección del proveedor alternativo más adecuado para la solución del problema.
15. Requisita el formato "Aviso de asignación de reporte a proveedor alternativo", entrega recabando acuse de recibido e informa al proveedor externo de la falta de atención de acuerdo al nivel de servicio pactado, por lo que, le indica que reasignará el problema a un proveedor alternativo, indicando cual y a que hora intervendrá.
20. Registra en el sistema automatizado la reasignación del nuevo proveedor.
25. Lleva a cabo el subproceso de Monitorear y Asegurar Solución de Problemas (aplicando la sección si es proveedor externo), hasta que sea resuelto.
30. Comunica a usuario la condición actual, así como nuevo tiempo de solución.

PROVEEDOR ALTERNO

35. Programa la asistencia de uno de sus ingenieros, con base a la hora planeada con el usuario.
40. Se presenta con el usuario y proveedor externo (para supervisión de trabajo), de acuerdo a la hora convenida en las instalaciones del usuario.
45. El proveedor alternativo inicia su intervención, solicitando al usuario registre en el formato "Atención de reporte" la hora de inicio.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

Subproceso : **CONTROL DE PROVEEDORES ALTERNOS**

50. Al terminar la intervención, el proveedor externo llena todos los campos del formato "Atención de reporte", solicitando al usuario y al ingeniero del proveedor externo su firma de aceptación del trabajo. Cabe indicar, que en caso de no asistir el ingeniero del proveedor externo se registrará el hecho en el formato y solicita al usuario que avale tal situación.

Distribución: Original Proveedor Alterno
1er. Copia CAU
2da. Copia Usuario

55. El proveedor externo elabora la factura correspondiente a cargo del proveedor externo anexando el formato "Atención de Reporte" debidamente requisitado.

60. Entrega documentos (factura y atención de reporte) al CAU (Subdir. Administración de Servicios) para avalar el servicio y cierra el reporte, y a la Dirección Administrativa y de Control de Recursos Tecnológicos, quien a su vez lo entrega al proveedor externo requisitándole el contrarecibo respectivo en el cual deberá indicar la fecha de pago al proveedor externo.

65. En caso de que el proveedor externo no cumpliera con el pago, el banco retendrá el importe respectivo más los intereses causados por dicho incumplimiento, los cuales definirá el proveedor externo. Del siguiente pago que corresponda al mantenimiento integral contratado entre el banco y el proveedor externo, dicha retención será solicitada por el banco, y el proveedor externo se compromete a efectuar la devolución correspondiente.

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS
Proceso : GESTIONAR SOLICITUD DE SERVICIO
Subproceso : RECIBIR/VALIDAR ADQUISICIONES

INICIO

ASESOR TÉCNICO

05. Recibe del usuario la "Solicitud de Servicio" (formato número 9999067-8).
Si es necesario, el usuario entrega información complementaria para su requerimiento.
10. Verifica "Solicitud de Servicio", en cuanto a que los datos del formato estén completos y claros, revisa que la solicitud de servicio cuente con los datos siguientes: centro de costos, nombre del usuario, teléfono, departamento, justificación del requerimiento, visto bueno de su director y una explicación de sus necesidades.
15. Si están incompletos los datos.

ENTONCES

20. Solicita al usuario la información faltante y completa la solicitud.

EN CASO CONTRARIO

25. Captura el requerimiento en el sistema automatizado (abriendo un reporte) e informa al usuario el número de reporte asignado relacionado al número de folio de la solicitud.
30. Evalúa la solicitud de servicio para determinar que el bien solicitado cubra con los estándares institucionales (catálogo de bienes).
35. Si no cumple estándar.

ENTONCES

40. Por medio del sistema automatizado asigna la solicitud de servicio al área de Normatividad.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **GESTIONAR SOLICITUD DE SERVICIO**

Subproceso : **RECIBIR/VALIDAR ADQUISICIONES**

45. El área de Normatividad por medio del sistema Solve valida la solicitud de servicio y determina si es factible tal solicitud, por lo tanto, registra en el sistema las características del bien a adquirir, reasigna en el sistema a Administración de Recursos Tecnológicos.

50. El área de Admón. de Recursos Tecnológicos por medio del sistema automatizado elabora la orden de compra y recaba firmas electrónicas de autorización, turnando al área de Adquisiciones.

EN CASO CONTRARIO

55. El área de Admón. de Recursos Tecnológicos recibe por medio del sistema, el reporte relacionado con la solicitud de servicio, del cual elabora la orden de compra y recaba firmas electrónicas de autorización, turnando al área de Adquisiciones.

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **GESTIONAR SOLICITUD DE SERVICIO**

Subproceso : **RECIBIR/VALIDAR REQUERIMIENTOS**

INICIO

ASESOR TÉCNICO

05. Recibe del usuario el requerimiento por medio de una "Solicitud de Servicio" (forma número 9999067-8). Si es necesario, el usuario entrega información complementaria para su requerimiento.
10. Verifica la "Solicitud de Servicio", en cuanto a que los datos del formato estén completos y claros, revisa que la solicitud de servicio cuente con los datos siguientes: centro de costos, nombre del usuario, teléfono, departamento, justificación del requerimiento, visto bueno de su director y una explicación de sus necesidades.
15. Si están completos los datos.

ENTONCES

20. Solicita al usuario la información faltante y completa la solicitud.

EN CASO CONTRARIO

25. Envía la solicitud de servicio al proveedor correspondiente, a través de llevar a cabo el subproceso de Asignación a Proveedores e informa al usuario el número de reporte asignado relacionado al número de folio de la solicitud y el tiempo estimado de atención.
30. Si el requerimiento es turnado al área de Infraestructura y si requiere alguna adquisición, ésta se comunica al CAU y registra en sistema. Continúa el proceso de Adquisiciones.

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **GESTIONAR SOLICITUD DE SERVICIO**

Subproceso : **MONITOREAR SOLICITUD DE SERVICIO** (PROCESO ADICIONADO)

INICIO

COORDINADOR DE ATENCIÓN/SERVICIO

05. El proveedor lleva a cabo la atención de la solicitud de servicio.

10. Si es atendido.

ENTONCES

15. De acuerdo a la asignación del reporte, identifica si fue asignado a un proveedor interno o externo.

20. Si es proveedor interno.

ENTONCES

25. El proveedor lleva a cabo el cierre del reporte, por medio del sistema.

30. Si es proveedor externo.

ENTONCES

35. El supervisor de servicio lleva a cabo el cierre del reporte.

40. Si no es atendido.

ENTONCES

45. Identifica situación, de forma automatizada el sistema proporciona el estado de los reportes asignados a proveedores, que no hayan sido atendidos en el tiempo establecido en los niveles de servicio.

50. Solicita el proveedor interno la razón por la cual no ha atendido el reporte, determina si es necesario escalar y continuar con el proceso de solución.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **GESTIONAR SOLICITUD DE SERVICIO**

Subproceso : **MONITOREAR SOLICITUD DE SERVICIO** (PROCESO ADICIONADO)

55. Si requiere escalar.

ENTONCES

60. Informa a los respectivos niveles jerárquicos, tanto del CAU como del proveedor (según tabla), la situación del problema, por lo que, en cada respectivo nivel llegan a acuerdos de solución.

TABLA DE ESCALAMIENTO

<i>CAU</i>	<i>PROVEEDOR</i>
Coordinador	Coordinador
Gerente	Siguiente nivel
Subdirector	Siguiente nivel
Director	Siguiente nivel

65. Comunica al usuario la situación del problema, informando nuevo tiempo estimado para la solución.

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS
Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DE SERVICIO**
Subproceso : **MEDIR ACTUACIÓN**

INICIO

GERENTE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS

05. Obtiene información de las bases de datos del sistema automatizado, por medio de un explotador de información. Los siguientes índices de estadísticas:

- Llamadas por asesor
- Reportes por tiempo respuesta
- Llamadas al CAU
- Reportes por tiempo de solución
- Llamadas resueltas
- Disponibilidad de equipo y aplicaciones
- Tiempo por llamada
- Reincidencias
- Reportes resueltos
- Fallas comunes

10. De la información anterior, obtiene las siguientes estadísticas:

- Desempeño
- Tendencias
- Calidad de productos
- Problemas potenciales
- Desviaciones

15. Finalmente, se obtienen reporte ejecutivos para las Direcciones de CAU, Usaria y de Proveedores Internos y Externos.

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DE SERVICIO**

Subproceso : **FORMULAR PLANES Y PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO**

INICIO

GERENTE CALIDAD DE SERVICIOS

05. Determina mejora y/o calidad del servicio.

10. Si es mejora de servicio

ENTONCES

15. Detecta, tomando en cuenta estadísticas del sistema automatizado, aquellos reportes con una mayor incidencia o un mayor impacto al servicio que afecte la operación del Grupo Financiero SERFIN.
20. Analiza las estadísticas de problemas, los cuales afectan la operación del Banco, investiga con los usuarios involucrados cual ha sido el impacto de esos problemas y toma en cuenta ese punto de vista para complementar el análisis.
25. Prepara un informe de la situación problemática y elabora una solicitud de servicio, envía el informe de los problemas al nivel adecuado (Dirección de áreas involucradas).
30. Prepara los planes y programas de mejoramiento para una primera alternativa de solución a los problemas detectados, describiendo objetivos, actividades, responsables y tiempos de desarrollo.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DE SERVICIO**

Subproceso : **FORMULAR PLANES Y PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO**

35. Si es calidad de servicio

ENTONCES

40. Coordina reuniones periódicas y eventuales con:

Personal del CAU - Proveedor Interno
Proveedor Externo

Para analizar comportamientos detectados de aciertos o desviaciones en el servicio proporcionado al usuario, con el objeto de tomar acciones de las desviaciones y acordar esquemas de solución.

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DE SERVICIO**

Subproceso : **MANTENIMIENTO ADMINISTRATIVO** (PROCESO ADICIONADO)

INICIO

GERENTE CALIDAD DE SERVICIOS

- 05. Detecta desviaciones con respecto a procedimientos indicados en el catálogo de fallas (por medio de la medición de operación del servicio).
- 10. Identifica causas de la desviación, ya sea por deficiencia o cambios en las aplicaciones.
- 15. Si es desviación de la guía.

ENTONCES

- 20. Determina si es necesario actualizar, llevando a cabo una investigación de la solución o asignación adecuada, en función a la tipología de problemas.
- 25. Actualiza la guía en el sistema automatizado.
- 30. Lleva a cabo un proceso de difusión al personal involucrado del CAU, indicando de la nueva versión de la guía.
- 35. Detecta oportunidad de mejora en el modelo:
 - Simplificar actividades
 - Establecer políticas
 - Adecuar niveles de servicio
 - Definir nuevos requerimientos para el sistema automatizado
- 40. Analiza causas y determina las acciones a seguir para el fortalecimiento de los procedimientos y políticas del modelo operativo.
- 45. Informa el resultado del análisis a los responsables de la función del CAU, con el objeto de poder llevar a cabo un plan de acción para actualizar el modelo.
- 50. Actualiza o desarrolla procedimientos y políticas necesarias a la nueva forma de operar.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DE SERVICIO**

Subproceso : **MANTENIMIENTO ADMINISTRATIVO** (PROCESO ADICIONADO)

55. Lleva a cabo el proceso de difusión del nuevo procedimiento al área involucrada del CAU, al usuario y al proveedor.

60. Detecta requerimientos al sistema automatizado, tanto por operación o por alguna necesidad de mejora.

65. Analiza los requerimientos al sistema automatizado y plantea a Sistemas las nuevas necesidades, tanto de mantenimiento correctivo, como de nuevos requerimientos.

70. Participa en el estudio de factibilidad operativa del cambio.

75. Si es factible el cambio.

ENTONCES

80. Lleva a cabo un seguimiento del cambio por realizar al sistema, por medio de planes y fechas compromiso hasta que sea atendido el requerimiento.

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DE SERVICIO**

Subproceso : **MEDICIÓN DE OPERACIÓN DEL SERVICIO**

INICIO

GERENTE CALIDAD DE SERVICIOS

- 05. Por medio del sistema Solve, monitorea asignaciones a proveedores.
- 10. Identifica si la asignación al proveedor fue correcta y si éste resolvió el problema dentro del tiempo definido en los niveles de servicio.
- 15. Si asignación no fue correcta.

ENTONCES

- 20. Elabora informe de desviación para el Coordinador de Atención.
- 25. Si detecta desviación a niveles de servicio.

ENTONCES

- 30. Identifica causa de la desviación.
- 35. Elabora informe de desviación.
- 40. Identifica status del problema.
- 45. Si no es resuelto.

ENTONCES

- 50. Convoca a junta con todos los involucrados para definir plan de acción.
- 55. Cuando el problema haya sido resuelto, elabora informe de desviación a la Dirección del CAU, Coordinador involucrado en la solución y área proveedora (interna/externa).
- 60. Por medio del sistema automatizado, monitorea desviaciones a niveles de servicio.

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DE SERVICIO**

Subproceso : **MEDICIÓN DE OPERACIÓN DEL SERVICIO**

65. Identifica status del problema y a quienes ha sido escalado.

70. Si no es resuelto.

ENTONCES

75. Convoca a junta con todos los involucrados para definir plan de acción.

80. Cuando el problema haya sido resuelto, elabora informe de desviación a la Dirección del CAU, Coordinador involucrado en la solución y área proveedora (interna/externa).

85. Verifica que los cierres a los reportes se efectúen según el procedimiento acordado.

90. Si es por el usuario.

ENTONCES

95. Determina porque no cerro el reporte, cierra él mismo y registra tal situación; en un control estadístico de desviaciones.

100. Elabora informe de seguimiento a los problemas en los que se encuentra involucrada la calidad (cuantitativos y cualitativos).

FIN

CICLOS DE SERVICIO PROPUESTOS

Proceso : **ASEGURAR CALIDAD DE SERVICIO**

Subproceso : **MEDIR CALIDAD DEL SERVICIO**

(PROCESO ADICIONADO)

INICIO

GERENTE CALIDAD DE SERVICIOS

05. Periódicamente lleva a cabo un proceso de retroalimentación a todos los usuarios, a través de cuestionarios y además, entrevistas o reuniones de revisión con usuarios, donde solicita cual ha sido el nivel de servicio.
10. Analiza el resultado y acuerda con ellos mejoras de servicio.
15. Discrimina de las desviaciones del servicio la causa; percepción del servicio o las expectativas del usuario eran diferentes (servicio esperado).
20. De la información obtenida en los cuestionarios y las estadísticas, detecta aquellas desviaciones del nivel de servicio de los proveedores, en la cual elabora informe a la Subdirección de Administración de Servicio, todas aquellas desviaciones del actuar diario de los proveedores.

FIN

IV.3.5 IMPLANTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

IV.3.5.1 ACCIONES PARA IMPLANTACIÓN CONTRA CONSIDERACIONES

Habiendo finalizado la etapa de rediseño del modelo operativo del CAU, y una vez presentados los nuevos procesos que deberán operar, la tarea restante para la conclusión del proyecto, o caso de estudio, es la concerniente a la implantación de los mismos para que la nueva forma de operar refleje el éxito esperado y con ello mejore la imagen del área, así como la calidad del servicio que ésta brinda.

Si bien la implantación del nuevo modelo es una labor que se realizó por parte de la gente de CAU (por decisión misma de la Dirección de Sistemas), la labor del equipo de reingeniería es la de desarrollar y plantear una serie de decisiones que deberán tomarse, así como las acciones pertinentes que deben ejecutarse para su cumplimiento. La relación de estas decisiones y acciones es mostrada a través de la figura 21.

Figura 21. DECISIONES Y ACCIONES PARA LA IMPLANTACIÓN

Prioridad G U T	Acciones a seguir para la implantación del Modelo Propuesto	Comentarios Consideraciones	Beneficios			
			DC	MP	AC	SD
1 U	Contar con un inventario de Recursos Tecnológicos confiable	Levantamiento del inventario, requerimiento para el sistema Programa de Actualización	X	X	X	X
2 U	Asociar con el número de usuario el registro del problema	Requerimiento de Desarrollo para el Sistema Automatizado		X		
3 T	Captura Centralizada Nacional y que las áreas de servicio de los CAU's den el soporte. Implantar Lada 800 Nacional	Evaluación de Factibilidad: Operativa, Técnica y Económica	X	X	X	
4 U	Implantar Mecanismo de Canalización de la Capacitación en base a la reincidencia de reportes	Desarrollar e implantar Programa de Evaluación Estadística	X			X
5 U	Reforzar la Clasificación y Solución de Problemas de Fallas Comunes	Desarrollar mecanismo de Clasificación / Actualización	X	X	X	X
6 U	Difundir y Estandarizar uso de la forma de Solicitud de Servicio	Desarrollar e Implantar Mecanismo de Difusión y del Procedimiento a seguir		X		
7 U	Comprometer Nivel de Servicio para Equipo en Garantía	Establecer y Formalizar Compromisos desde que se adquiere nuevo equipo		X		X
8 U	Costear Servicios del CAU	Determinar Costeo por Proceso. Establecer Mecanismo de Absorción de costos por Centros	X	X	X	X
9 U	Asegurar Cargas de Trabajo Adecuadas a las demandas del Servicio	Evaluar Cargas por Proceso considerando nuevo Modelo		X	X	
10 G	Formalizar Responsabilidades de Personal del CAU y de Proveedores Internos y Externos	Formalizar Alcances, Responsabilidades y Niveles de Servicio	X	X	X	X
11 U	Contar con Medición permanente del Servicio	Desarrollar e Implantar Estándares de Actuación. Evaluar Servicio Percibido	X	X	X	X
12 U	Asegurar que el área Normativa cuente con terminal para actualizar status de requerimientos	Requerimiento de Desarrollo para el Sistema Automatizado. Instalar terminal		X		
13 U	Automatizar proceso de Solicitud de Servicios	Implantar proceso Administrativo. Requerimiento de Desarrollo para el Sistema Automatizado	X	X		X
14 U	Formalizar Responsabilidades del Instituto SERFIN para la capacitación de los usuarios	Definir alcances y responsabilidades	X	X		
15 T	Logística y área física adecuadas a las necesidades de los CAU's	Desarrollo del Proyecto Adecuación al Servicio		X		
16 G	Definir Niveles de Servicio con Proveedores Internos y Externos	Desarrollar Proyecto Niveles de Servicio. Asegurar Implantación.	X	X	X	X
17 T	Mensajes en contestadora para problemas comunes	Tomar acción		X		
18 G	Informar al usuario del estado de su solicitud o problema	Escribir y Definir Política. Requerimiento para el sistema Automatizado		X		
19 U	Implantar escalamiento en el Seguimiento a Problemas y Requerimientos	Formalizar e Implantar mecanismo. Requerimiento para el sistema Automatizado	X	X		X
20 G	Asegurar sentido de pertenencia en el servicio por parte de Resolvedores (Actividades y Alcances)	Implantar Modelo. Formalizar Aseguramiento. Implantar Niveles de Servicio		X		X
21 U	Estandarizar Solución de Problemas	Desarrollar Catálogo de Fallas. Desarrollar Guía de Fallas en línea		X	X	X
22 U	Difundir el procedimiento de Solicitud de Servicios	Formalizar Procedimiento. Desarrollar e Implantar Mecanismo de Difusión		X		

Notas:
 G=Gravedad (Impacto en Resultados)
 U=Urgencia (Impacto en el Tiempo cercano)
 T=Tendencia (Impacto en el futuro previsible)

Beneficios:
 DC=Desplazamiento de Costos
 MP=Mejoras en Productividad
 AC=Absorción de Crecimiento

Figura 21. DECISIONES Y ACCIONES PARA LA IMPLANTACIÓN

Prioridad G U T	Acciones a seguir para la implantación del Modelo Propuesto	Comentarios Consideraciones	Beneficios			
			DC	MP	AC	SD
23	U	Asegurar la satisfacción de los Usuarios				
		Implantar proyecto de estadísticas. Establecer mecanismo de Aseguramiento de Calidad en servicio	X	X		X
24	U	Desarrollar y formalizar procedimiento para proveedores externos				
		Formalizar e Implantar procedimiento		X		X
25	U	Uniformar cierre de reportes				
		Implantación del modelo del CAU. Requerimiento para el Sistema		X		
26	U	Identificar de manera automática principales áreas problemáticas				
		Implantar proyecto de estadísticas. Requerimiento para el sistema	X	X	X	X
27	G	Definir tipos de requerimientos				
		Desarrollar Procedimientos		X		X
28	T	Registrar la solicitud de servicio desde el origen, conservando en el lugar el soporte y la solicitud				
		Formalizar política	X	X		X
29	U	Monitorear Estadísticamente la Calidad del Servicio				
		Requerimiento para el Sistema.	X	X	X	X
30	U	Que el proveedor informe al CAU de cuando llega el bien				
		Formalizar política. Formalizar procedimiento		X		
31	U	Definir tiempos de solución para cada área involucrada en el proceso de adquisiciones				
		Desarrollar e Implantar niveles de servicio		X		X
32	U	Identificar problemas o asesor reincidentes para capacitar al usuario				
		Premisa para Capacitación	X	X		
33	G	Obtención de indicadores críticos				
		Proyecto de desarrollo. Estadísticas. Requerimiento para el sistema		X	X	X
34	G	Clasificar los problemas y niveles de servicio con base al impacto del negocio				
		Proyecto de desarrollo. Niveles de Servicio	X	X	X	X
35	G	Catálogo de Recursos Tecnológicos Institucionalizados por Adquisiciones				
		Proyecto de desarrollo para Normatividad	X		X	X
36	U	Implementar cierre parcial de problemas por Proveedores internos y en caso de no reincidencia se cierran automáticamente				
		Requerimiento para el sistema		X		X
37	U	Instrumentar identificaciones a proveedores				
		Desarrollo e Implantación del Procedimiento y Mecanismo		X		
38	G	Determinar mecanismo para discriminar 80-20 de índice de fallas				
		Desarrollo del proyecto de Estadísticas	X	X	X	X
39	U	Comunicar evaluación a proveedores después de un análisis estadístico de desviaciones				
		Desarrollar proyecto de Aseguramiento de Calidad del Servicio		X		X
40	G	Definir criterios para actualizar tipos de problemas nuevos				
		Desarrollo e Implantación de proyecto de Actualización y del Modelo	X	X	X	X
41	U	Generar Cuaderno Estadístico				
		Dentro del desarrollo del Proyecto de Estadísticas			X	X
42	G	Instrumentar programas de mantenimiento preventivo				
		Incluido en el Proyecto de Niveles de Servicio	X	X		
43	U	Instrumentar estadísticas de mantenimientos predictivos				
		Incluido en el Proyecto de Niveles de Servicio	X	X	X	X
44	G	Determinar tiempos de respuesta en servicio				
		Incluido en proyecto de Niveles de Servicio y Escalamiento		X		X

Notas: Prioridad:
G=Gravedad (Impacto en Resultados)
U=Urgencia (Impacto en el Tiempo cercano)
T=Tendencia (Impacto en el futuro previsible)

Beneficios:
DC=Desplazamiento de Costos
MP=Mejoras en Productividad
AC=Absorción de Crecimiento

Figura 21. DECISIONES Y ACCIONES PARA LA IMPLANTACIÓN

Prioridad G U T	Acciones a seguir para la implantación del Modelo Propuesto	Comentarios Consideraciones	Beneficios			
			DC	MP	AC	SD
45 U	Establecer mecanismo para niveles de firmas de autorización	Desarrollar e Implantar procedimiento. Requerimiento para el sistema		X		X
46 G	Programa de Actualización, Implantación y Seguimiento del Modelo	Definir procedimientos. Actualización de Guías de Fallos. Definir Responsables y Tiempos		X	X	X
47 U	Implementar clasificación para seguimiento a problemas en base a impacto en el negocio	Incluido en Proyecto de Niveles de Servicio. Requerimiento para el sistema	X	X	X	X
48 G	Clasificación de Causas/Problemas/Soluciones para relacionar en base a estadística	Incluido en Catálogo de Fallos. Incluido en Proyecto Estadísticas. Requerimiento para el sistema	X	X	X	X
49 U	Incluir control de Garantías	Requerimiento para el sistema. Incluido en (Inventario de Recursos	X			X

Notas:

Prioridad:
G=Gravedad (Impacto en Resultados)
U=Urgencia (Impacto en el Tiempo cercano)
T=Tendencia (Impacto en el futuro previsible)

Beneficios:
DC=Desplazamiento de Costos
MP=Mejoras en Productividad
AC=Absorción de Crecimiento

IV.3.5.2 BENEFICIOS

Como punto paralelo a las decisiones y acciones para la implantación del nuevo modelo, debe mostrarse el conjunto de beneficios que se observarán con la implantación del modelo propuesto:

- **DISMINUCIÓN DEL TIEMPO DE RESPUESTA**
 - Incorporación automática de información vía sistema
 - Procedimientos estándar para atención
 - Guía de fallas en línea
 - Asignación automática a proveedores
 - Escalamiento definido

- **ELIMINACIÓN DE PAPELEO**
 - Envío de información a través del sistema (problemas, requerimientos, información general)

- **MEJORAMIENTO DE RESPUESTA POR PARTE DE RESOLVEDORES**
 - Establecer niveles de servicio y políticas de escalamiento
 - Realizar medición de niveles de servicio real-acordado
 - Asignación automática de problemas
 - Identificar desviaciones en el servicio por medio de las estadísticas
 - Realizar juntas de calidad con personal con el nivel de autoridad requerido para problemas macros

- **SISTEMATIZACIÓN DE ACTIVIDADES**
 - Sistema automatizado congruente con necesidades
 - Catálogos de: activos, proveedores alternos, responsables, proveedores (internos/externos), fallas

- **MEJORÍA DE IMAGEN ANTE EL USUARIO**
 - Acciones proactivas
 - Agilidad y eficacia en el servicio

- **UNIFICACIÓN DE CRITERIOS**

- Guía de fallas en línea
- Estandarización de políticas y procedimientos
- Estadísticas sobre desviaciones del CAU

- **ANTICIPACIÓN DE PROBLEMAS**

- Monitoreo estadístico de fallas identificando tendencia, reincidencia, fallas comunes
- Realizar juntas de calidad con personal con el nivel de autoridad requerido para problemas macros

- **ASEGURAMIENTO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA**

- Monitoreo del problema desde el inicio
- Cierre copartícipe del usuario
- Cierre desde el proveedor interno

CONCLUSIONES

Con la exposición de los puntos anteriores (acciones para la implantación del nuevo modelo y puntos de beneficio), se concluye la exposición del caso de estudio que nos ocupó, podemos ahora hacer mención de algunas conclusiones finales como resultado del presente trabajo y que de alguna manera apoyen el conocimiento de lo antes expuesto:

- El área de servicio de sistemas denominada Centro de Atención a Usuarios dentro de cualquier institución contempla como funciones principales la recepción, canalización de requerimientos y asistencia técnica de primer nivel a todo usuario de los recursos tecnológicos dentro de una institución.
- Si bien, un proceso significa hacer pasar por varias etapas a un material y cambiarlo hacia un objeto útil, debe entonces pensarse en los negocios como procesos y no como funciones, debe buscarse simplificar los procesos y crear valor con menos esfuerzo, en lugar de concentrarse en reducir los costos. La reducción de costos ocurrirá naturalmente, al eliminar actividades que no agregan valor a los procesos.
- Las nuevas "métricas del valor" bajo las cuales se cuantifican los esfuerzos de las organizaciones actuales son: **calidad o servicio** mejorados del producto, **tiempo de ciclo** reducido, y **costo** reducido para el consumidor, al mismo tiempo que se debe incrementar la velocidad de la innovación y el desarrollo de nuevos productos.
- Reingeniería es aquel proceso estratégico, inductivo y continuo desarrollado para identificar resultados y la operación actual de una empresa, y definir e implantar cambios radicales e innovaciones significativas, que permitan lograr la preservación, equilibrio, identificación y crecimiento de la misma.

- La reingeniería de procesos aplicada al Centro de Atención a Usuarios de Grupo Financiero Serfin dio como resultados la mejora significativa de sus funciones así como el cambio radical en su imagen, mismos que deberán ser reforzados a través de un mantenimiento constante de sus procesos, siendo este un proceso continuo a lo largo de la vida de CAU.
- La reingeniería de procesos, a diferencia de como se considero en un principio por sus propios creadores, no significa "tirar todo" y empezar de cero, esto debido principalmente porque no todas las empresas están en esta disponibilidad. Se ha demostrado a través de múltiples casos que la opción puede ser "emplear lo ya existente" y optimizarlo para su funcionamiento exitoso.
- La reingeniería de procesos no debe tomarse como otro programa "mensual" de mejora en las empresas, por el contrario, debe crearse conciencia de que significa un cambio real en la operación y muy probablemente no grato en sus resultados a todas las personas.

APÉNDICE

Como parte anexa al presente trabajo, se muestran a continuación algunos puntos relevantes que no sólo ayudarán a la mejora de la operación del Centro de Atención a Usuarios de Grupo Financiero Serfin, sino que en general, deben ser considerados en cualquier área de servicio de toda unidad de sistemas:

FUNDAMENTOS DE SERVICIO A CLIENTES

- Los usuarios demandan cada vez mejor servicio, porque ellos mismos enfrentan una mayor competencia.
- Las expectativas de los usuarios, por lo tanto, crecen constantemente, creciendo también los servicios de la competencia.
- Los usuarios demandan un buen servicio, si no lo obtienen con nosotros, lo obtendrán en nuestra competencia (en otras palabras: nos sustituirán).
- El servicio al cliente tiene como objetivo buscar una actitud de lealtad por parte de nuestros usuarios hacia nosotros.
- Encuestas recientes (en Harvard Business Review) revelan que los tres factores más importantes para el éxito empresarial según 2,800 ejecutivos norteamericanos son: ⁶

Servicio al cliente	52 %
Calidad de los productos	40 %
Tecnología	36 %

⁶ Grupo Consultor Administración e Informática, "Propuestas y Proyectos Finales", 1994, CAU SERFIN, pp. 13

- A diferencia de los bienes, para medir los servicios, se debe considerar que:

Son Heterogéneos, siempre diferentes

Son intangibles, son experiencias

Son inseparables de producción y consumo

- Con base en lo anterior podemos concluir que los servicios:

- Son más difíciles de evaluar por los usuarios que los bienes; se requiere entonces establecer criterios

- El usuario no evalúa la Calidad del Servicio Final que recibe, sino el Proceso del mismo

- El único criterio válido para evaluar el servicio es el del cliente mismo

BIBLIOGRAFÍA

- *Business Process Reengineering*
Henry J. Johansson, Patrick McHugh
A. John Pendlebury & William A. Wheeler
1994 John Wiley & Sons, Inc.
- *Centro de Atención a Usuarios*
Grupo Financiero Serfin S.A. de C.V.
1994 Biblioteca Privada
- *Diplomado Reingeniería de Procesos*
Grupo Consultor Administración e Informática S.A. de C.V.
1993 Biblioteca Privada
- *Propuestas y Proyectos Finales*
Grupo Consultor Administración e Informática S.A. de C.V.
1994 Biblioteca Privada
- *Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution*
Michael Hammer & James Champy
1992 HarperCollins Publishers, Inc.
- *Reingeniería en la Gerencia*
James Champy
1994 Grupo Editorial Norma