

# Control y contabilidad: transformación de la cadena de suministro de documentos



“Xerox ha transformado los procesos de nuestra cadena de suministro de documentos. Nuestros costes son más bajos, evitamos los gastos superfluos, producimos materiales de mejor calidad y los entregamos con mayor celeridad. Juntos hemos construido una plataforma de mejora continua que producirá beneficios a lo largo de toda la vigencia del contrato”.

– David Smith

Director comercial de DWP Ministerio de Trabajo y Pensiones

## Antecedentes

El Ministerio de Trabajo y Pensiones (DWP) del Reino Unido tiene la responsabilidad de ayudar a los desempleados a encontrar trabajo y de administrar subsidios estatales a las personas que no tienen empleo, no pueden trabajar o están jubilados. Todos los días el ministerio tramita tres millones de pagos, procesa 20.000 nuevas peticiones de ayudas sociales y gestiona 200.000 nuevos contactos con los usuarios.

Su capacidad para gestionar semejante volumen de interacciones es tan importante como la difusión de información precisa y oportuna entre los ciudadanos. El ministerio realiza esta tarea a través de una red de 1000 sedes ministeriales, oficinas de atención ciudadana, consultorios médicos, bibliotecas y delegaciones del gobierno.

## El reto

Un informe de la Oficina Nacional de Auditoría identificó una serie de ineficiencias en la cadena de suministro de documentos del Ministerio de Trabajo y Pensiones. Estaba fragmentado, la colaboración entre los proveedores era limitada y el trabajo se duplicaba. No había ningún control centralizado y prácticamente no había forma de conocer las existencias ni los gastos. El ministerio gestionaba un catálogo de más de 20.000 documentos básicos y artículos de papelería.

El control de versiones — fundamental para garantizar que los ciudadanos tengan la información más actualizada y sigan

los procesos más recientes — entrañaba muchas dificultades. Como el personal tenía que esperar hasta 20 días para recibir los documentos que había pedido, tendían a pedir más de la cuenta para organizarse sus propias “reservas”, despilfarrando recursos o, lo que es peor, utilizando versiones incorrectas de los documentos.

La proliferación de proveedores y tipos de documentos, la ausencia de visibilidad y la existencia de procesos lentos propensos a error, además del despilfarro, elevó innecesariamente los costes y repercutió negativamente en la calidad del servicio prestado a los ciudadanos. El ministerio se propuso remodelar su cadena de suministro de documentos para erradicar las ineficiencias y mejorar la calidad, la previsibilidad y la continuidad del servicio. También era crucial que las mejoras cumplieran la normativa de seguridad, ética y sostenibilidad del ministerio.

## La solución

El DWP contrató a Xerox para gestionar la transformación de su cadena de suministro de documentos. Con esta finalidad trabajamos con varios socios, incluidos CEVA Logistics, Remploy (un proveedor de servicios de empleo para personas con discapacidad) y distintos proveedores de productos básicos.

Durante los tres primeros años abordamos diversas “torres de servicio” del DWP de forma escalonada:

- Productos de impresión básicos: por ejemplo, formularios, folletos, guías

- Productos de marketing y publicidad
- Campañas de correos masivos y resolución de solicitudes de información
- Impresión protegida: por ejemplo, cheques, formularios de capacidad laboral, transferencias
- Copia/reprografía masiva
- Impresión configurable: por ejemplo, tarjetas de visita, plantillas adaptables para materiales publicitarios
- Consumibles para impresoras y material de oficina
- Servicios de impresión sostenible para impresión, copia y fax de oficina
- Escaneado y almacenamiento del correo entrante
- Servicios creativos y editoriales: diseño de productos, traducción, creación de diferentes formatos como audio y Braille

Para cada torre de servicio, Xerox se responsabiliza de la gestión y mejora de la cadena de suministro y del proceso de prestación de servicio que corresponda. Primero nos hacemos cargo de los procesos, sistemas y proveedores existentes del DWP. Luego empezamos a recopilar y proporcionar información de gestión con el fin de identificar áreas de mejora, establecer objetivos y medir el éxito de los proyectos.

Normalmente hay oportunidades inmediatas para generar ahorros y mejorar la calidad del servicio mediante la racionalización de los proveedores o productos. A medida que rediseñamos los procesos para utilizar las mejores prácticas van surgiendo mejoras adicionales. También exploramos las tecnologías de digitalización, automatización y comunicación para racionalizar los flujos de trabajo y mejorar la visibilidad y el control.

## Los resultados

Ahora el DWP gestiona un único contrato con Xerox en vez de 150 contratos por separado. En sólo tres años, el ministerio ya ha obtenido resultados espectaculares en todas las áreas de servicio, incluida una reducción general de costes del 21 %, con unos picos de demanda de productos sin precedentes durante la reciente recesión.

**Acerca de Xerox Services.** Xerox Corporation es líder mundial en procesos de negocio, tecnología de la información y servicios de externalización de documentos. Nuestra exclusiva combinación de experiencia y capacidad de prestación de servicios globales permite reducir costes, agilizar los procesos operativos y aumentar los ingresos, facilitando el camino para que pueda ocuparse exclusivamente de lo que mejor sabe hacer: su auténtico negocio.

**Para obtener más información sobre cómo podemos ayudarle, visite [www.xerox.com/services](http://www.xerox.com/services).**

Cuando haya finalizado la racionalización de la impresión de oficina del DWP, habremos sustituido 50.000 dispositivos por menos de 8000 sistemas multifunción con certificación Energy Star. Las primeras pruebas sugieren que la reducción del consumo energético rondará el 50 %.

Hemos eliminado elementos redundantes o duplicados y los que no resultan adecuados del catálogo de documentos impresos y artículos de papelería del DWP. Hemos pasado de tener más de 20.000 artículos a cerca de 6.000, reduciendo los costes y agilizando la realización de pedidos.

Varios proyectos han mejorado el control de versiones, así como la productividad, reduciendo los costes y reportando mejoras medioambientales, incluido un recorte del 12 % en el espacio de almacenamiento necesario y una reducción del despilfarro del 66 % en sólo un año. Estas son algunas de las mejoras obtenidas:

- Migración de cientos de productos de impresión raramente solicitados a un proceso de pedido de impresión bajo demanda que prescinde de las necesidades de almacenamiento
- Garantizar la previsibilidad y la seguridad de la tramitación de pedidos entregando el 97 % de todos los productos en un plazo máximo de cinco días hábiles, eliminando así la necesidad de acumular existencias
- Reacondicionar la revisión que el DWP realiza dos veces año de sus principales productos impresos para ahorrar a sus revisores gran cantidad de trabajo administrativo, acortar el proceso de un promedio de cinco meses a tres y conseguir una visibilidad completa que nos permita gestionar las existencias del almacén cuando se precisen nuevas versiones de los documentos

## El futuro

La transformación de los servicios relacionados con los documentos del DWP es un proceso continuo, con varios proyectos sucediéndose en paralelo por todas las torres de servicio. A medida que se logra cada objetivo, establecemos nuevas metas y nuevos proyectos destinados a ofrecer mejoras año a año.

La adquisición de ACS por Xerox ha proporcionado nuevos conocimientos de externalización de TI que vamos a aprovechar para mejorar la gestión de la infraestructura del ministerio. Además, estamos explorando varias extensiones de servicio nuevas para reducir aún más los costes operativos y liberar capital para el DWP, aprovechando nuestra experiencia cada vez mayor para ofrecer más valor.

## Resumen del caso

### El reto

- Reducir costes en la cadena de suministro de documentos
- Mejorar la entrega de documentos al personal y a los usuarios del DWP
- Mejorar la calidad de la información facilitada a los ciudadanos
- Reducir el desperdicio en el proceso de producción y entrega de documentos

### La solución

- Sustitución de 150 contratos de abastecimiento por un contrato único gestionado por Xerox
- Externalización escalonada de los procesos relacionados con los documentos
- Proyectos de mejora del servicio basados en indicadores
- Mejora constante de la calidad del servicio, evaluada con referencia a objetivos avanzados, aportando valor en todas las fases

### Los resultados

- Reducción de costes del 21 % durante los tres primeros años
- Racionalización de 50.000 dispositivos de oficina en 8.000 y reducción del consumo energético a la mitad
- Reducción del espacio de almacenamiento en un 12 %, de 8400 a 7400 metros cuadrados
- Reducción del desperdicio de impresiones en un 66 %
- Reducción del ciclo medio de revisión de documentos en un 40 %, de cinco a tres meses
- Reducción del ciclo de distribución de pedidos de 20 a 5 días

