

Agrupamos las mejoras que generó el equipo en dos categorías: las destinadas a reducir el número de errores en el destinatario y las dirigidas a reducir los retrasos o producir mejoras de tipo general (reducción de costes y evitar fuentes de errores o problemas futuros).

ERRORES EN EL DESTINATARIO

La solución a estos problemas era evidente, se trataba de regular correctamente la CDR86, y se pudo realizar inmediatamente. Se realizaron diversas pruebas para comprobar que el funcionamiento era correcto con diferentes tipos de comunicado, número de comunicados para el mismo destinatario y secuencias.

Además de fijar estándares para el mantenimiento preventivo de las tres ensobradoras, se decidió establecer un sistema de control basado en el número de quejas.

Defina el sistema de control.

[10 minutos]

RETRASOS EN LOS COMUNICADOS Y OTRAS MEJORAS

En la generación de ideas de mejora, además de las dos propuestas “evidentes” para reducir los retrasos: Cambiar de distribuidor en la zona CEN, o cambiar los formatos de la base de datos de tarjetas, surgieron otras ideas de las cuales se decidió implantar tres que comentamos brevemente:

- Unificar las dos bases de datos: Se decidió realizar la unificación (de hecho se había hablado del tema en alguna ocasión), pero tras diversas discusiones con el departamento de sistemas y el propietario se acordó que la revisión y unificación estaría lista al cabo de 6 meses.
- Replantearse las zonas y los distribuidores¹: Se realizó un estudio, pidiendo ofertas a diversos proveedores y dio como resultado que era más económico utilizar sólo dos proveedores: MAILSA para Madrid y Barcelona y el servicio CEN (con las bases de datos unificadas) para el resto de localidades. Los contratos existentes con proveedores locales tenían diversas fechas de caducidad y además había que esperar a tener las bases de datos unificadas. La implantación se programó de acuerdo con esas restricciones.
- Promover los comunicados electrónicos. Se decidió de común acuerdo con el departamento de marketing realizar una campaña con incentivos para los clientes que se inclinasen por recibir sus comunicados por esa vía. Ya se había hecho una campaña aunque se cree que prematuramente ya que cuando se hizo sólo el 12% de

¹ La selección de proveedores se realizó hace ya unos años, y se seguía con ellos por inercia, sin que nadie se hubiera planteado si en las condiciones actuales habían opciones mejores.

los clientes eran usuarios habituales de Internet frente al 60% actual. Cada cliente incorporado a ese sistema implica una reducción de costes y de probabilidades de error.

A la espera de la implantación de estas tres soluciones y a la vista de los problemas que planteaba, según el departamento de sistemas, el modificar el formato de la base de datos de tarjetas se tomó como medida provisional para reducir los retrasos al cambiar el sistema de envío de la Zona CEN.

Defina el sistema de seguimiento de la implantación de las mejoras por parte del Black Belt y el Cuadro de Mando del Proceso

[15 minutos]

CIERRE DEL PROYECTO

Después de implantadas las mejoras previstas, se estableció un periodo de seguimiento de 2 meses para verificar que se obtenían los resultados previstos.

Durante estos 2 meses, en total se registraron 6 quejas por errores en el destinatario, y 2 quejas fue el máximo que se tuvo por semana.

Respecto a los retrasos, entre los 100 empleados que se establecieron como grupo de control, el tiempo medio de recepción fue de 2,1 días, y en ningún caso se superaron los 6 días.

El equipo cumplió con los objetivos previstos y además, aunque nadie lo esperaba, también reportó unos ahorros tangibles. El servicio CEN de correos gestionaba manualmente un promedio de 350 cartas al día, y esta gestión manual ocasionaba un costo de unos 1100 € mensuales que Correos facturaba como un apartado más en concepto de distribución...