



NOM 1: Laura Julià Melis

18.10.2018

NOM 2: Víctor Navarro Garcés

Realizad el caso de la Caja Cooperativa Comercial respondiendo a las preguntas que se plantean en cada entrega. Esas respuestas os serán útiles para poder responder las siguientes preguntas.

Sed concretos (nada de rollos innecesarios), podéis adjuntar gráficos de Minitab (solo si son necesarios). Redactad correctamente y sin falta. Estos aspectos serán tenidos en cuenta en la evaluación.

ETAPA DEFINIR

1. Lista de outputs y clientes del SIPOC

Outputs:

- Comunicado impreso sobre anotación en cuenta o sobre información fiscal/saldo.
- Comunicado ensobrado y agrupado en lote según destino.
- Comunicado entregado al destinatario.

Clientes:

- Usuarios.

2. Completar esta parte del Project Charter

Objetivos:	Métrica	Valor de partida:	Valor objetivo:
1. Reducir el número de quejas sobre la correspondencia.	1. Número de quejas.	1. 515	1. 30 ± 10
2. Reducir el número de quejas por error en el destinatario.	2. Número de errores en el destinatario.	2. 74	2. 10 ± 5
3. Reducir el número de quejas por retrasos en los comunicados.	3. Número de retrasos.	3. 287	3. 50 ± 15
4. Reducir el número de quejas generadas por el Servicio de Correo Especial de Negocios	4. Número de errores en la zona "Resto de España".	4. 256	4. 22 ± 3

ETAPA MEDIR (1 y 2)

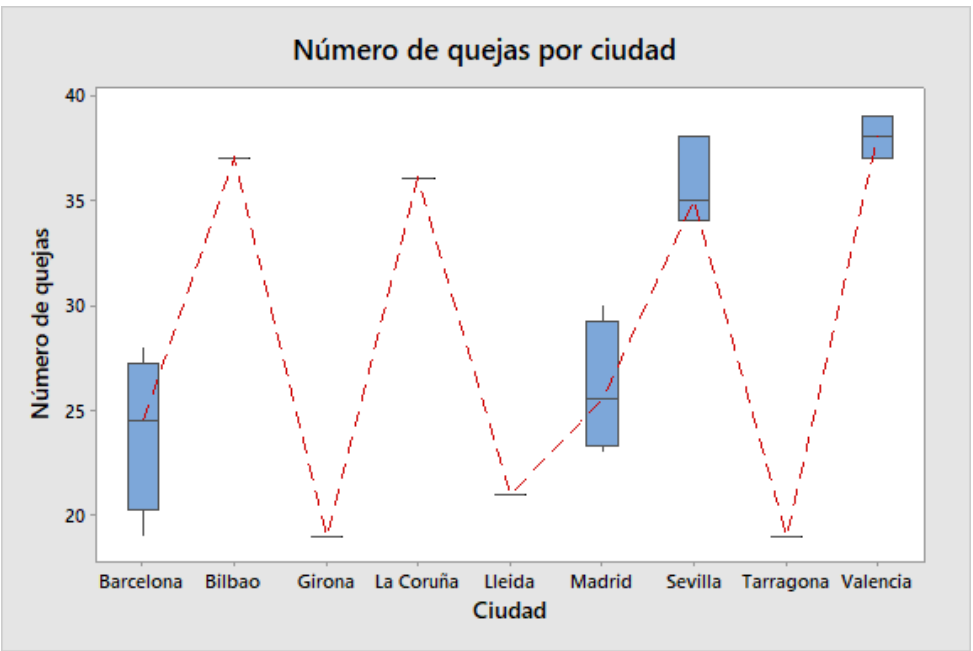
3. Lista de preguntas que os habéis planteado

- ¿Hay más quejas algunas semanas que otras? ¿Qué quejas?
- ¿Algún tipo de distribución (alguna zona) genera más quejas que otro? ¿Cuál?
- ¿Qué tipos de comunicados (diario, tarjetas o fiscal) reciben un mayor número de quejas?
- ¿Cuánto tiempo tardan los comunicados en llegar al destinatario?
- ¿Cuántas quejas son graves (error de destinatario)? ¿Y leves (retraso o pérdida)?

Algunas preguntas se pueden responder con los datos existentes (Están en la entrega Medir 1), otras requieren recoger nuevos datos (están en la entrega Medir 2). Independientemente de si la respuesta se ha basado en los datos existentes o en los nuevos:

4. Respuesta (incluir el gráfico utilizado y un breve comentario) a las dos preguntas que os parezcan más relevantes.

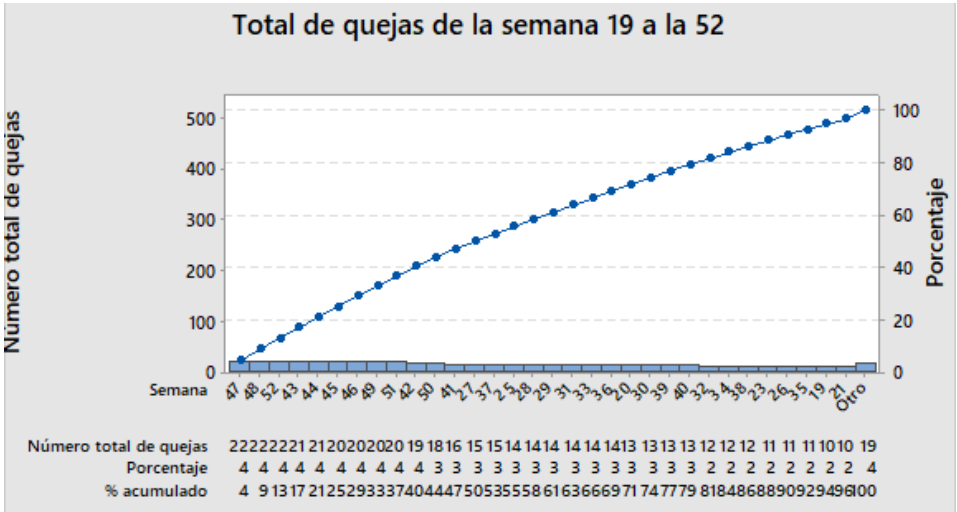
- ¿Algún tipo de distribución (alguna zona) genera más quejas que otro? ¿Cuál?



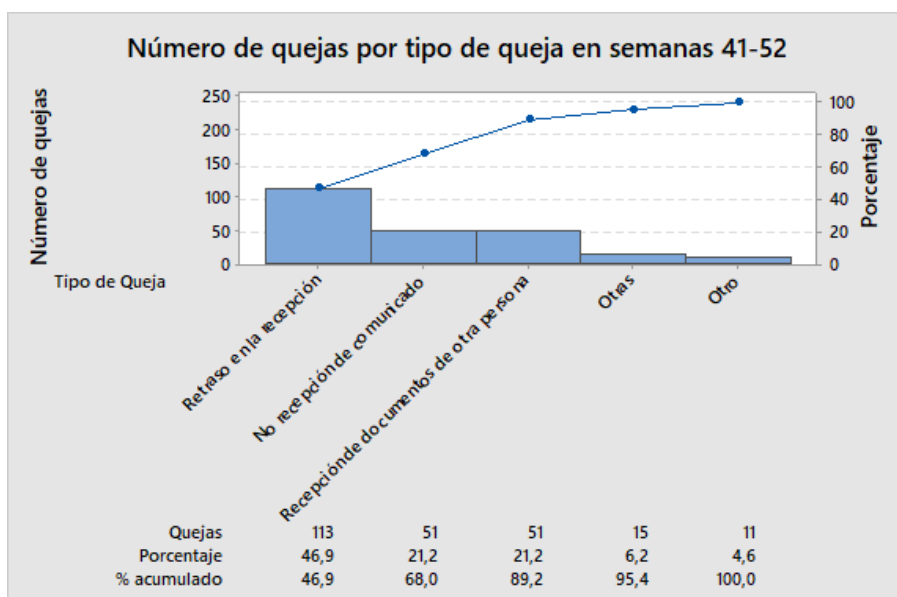
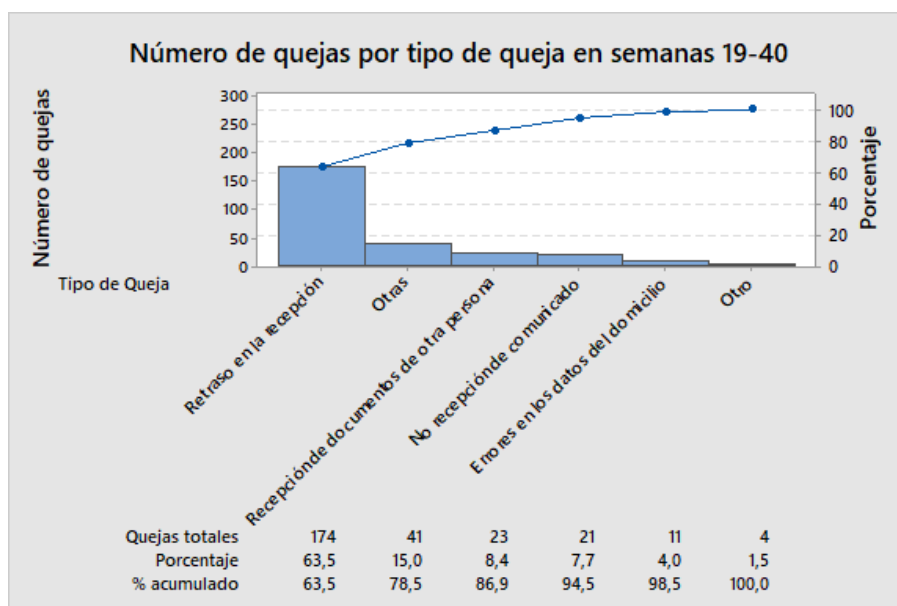
Respuesta: Hay diferencias por zonas de envío. En Valencia, Bilbao, La Coruña y Sevilla (zona “Resto de España”), el número de quejas es bastante mayor que en el resto de ciudades por lo que el tipo de distribución “Servicio CEN” es el que genera más problemas.

I. ¿Hay más quejas algunas semanas que otras? ¿Qué quejas?

Primeramente, se ha realizado un Diagrama de Pareto por quejas y semanas:



Al observarse que las semanas 41-52 tienen un mayor número de quejas que las semanas 19-40, se han realizado dos Diagramas de Pareto (uno para cada grupo de semanas) por nº de quejas según el tipo de queja:



Respuesta: Hay más quejas en las últimas semanas del año (41-52). El tipo de quejas que se han visto más incrementados son “No recepción de comunicado” y “Recepción de documentos de otra persona” (del 7.7% al 21.2% y del 8.4% al 21.2%, respectivamente).

5. Cuál es la situación actual (el punto de partida que nos servirá para valorar la mejora al final del proyecto) de las CCC (las Ys) del proyecto.

Punto de partida:

- Los comunicados repartidos por el Servicio CEN tienen un nº de quejas superior al resto (alrededor de 35 quejas por ciudad).
- Las últimas semanas las quejas graves (error de destinatario) han aumentado un 11% aproximadamente.
- La queja más común entre los clientes es “Retraso en la recepción” (174 + 113 = 287 casos de un total de 515).

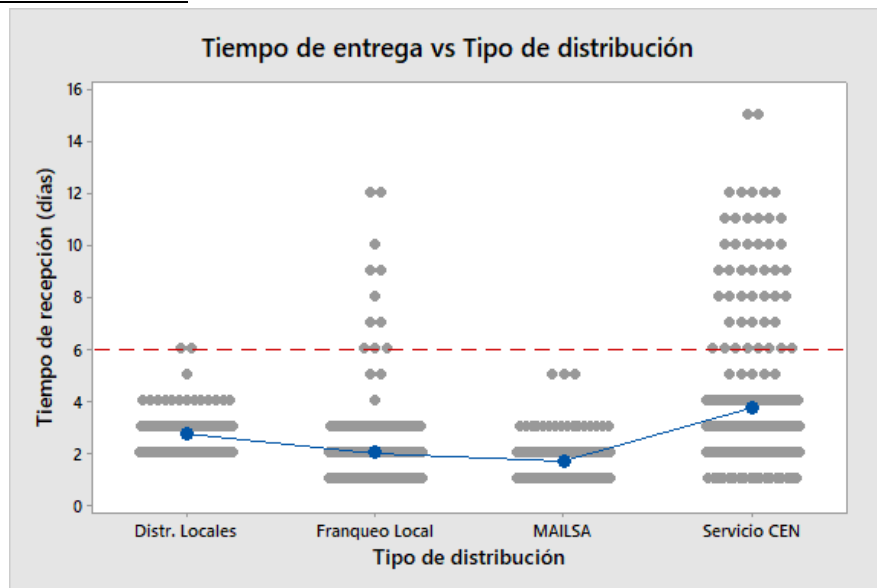
ANALIZAR

6. Incluir los dos gráficos clave para constatar (con un breve comentario) que los retrasos en los comunicados se producían de forma mayoritaria en comunicados de tarjeta y en la zona donde la distribución la realizaba el servicio CEN.

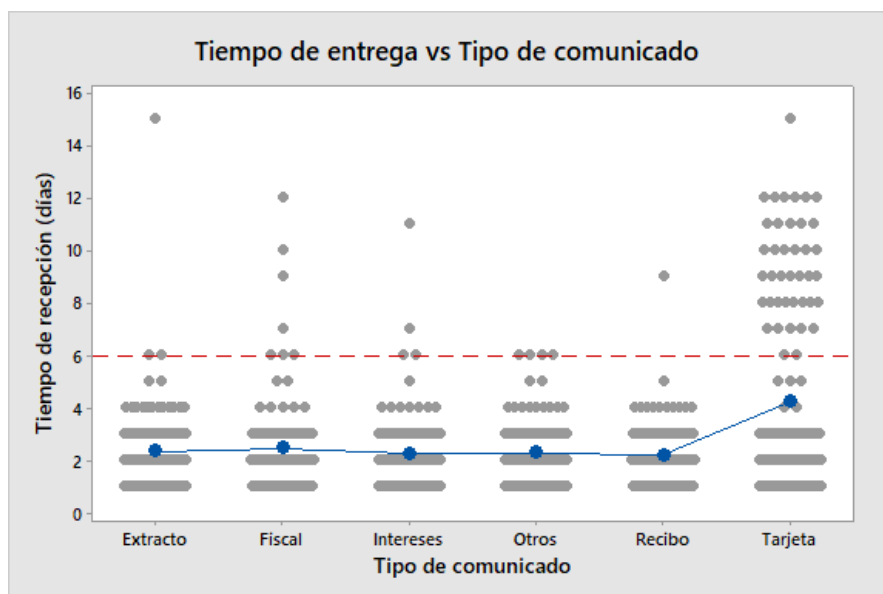
Se han realizado dos gráficos de valores individuales (uno para cada variable). En ellos se pueden observar cada una de las observaciones en gris, la media en azul y, en rojo, el límite para que un envío se considere con retraso.

En el primer gráfico se observa que gran parte de las correspondencias enviadas a través del Servicio CEN han llegado con retraso. En el segundo, que el tipo de comunicado que se ha enviado mayoritariamente con retrasos son los de tarjeta.

- Tipo de distribución:



- Tipo de comunicado:



CONTROLAR

7. Definir el sistema de control de los errores en el destinatario (basarlo en el número de quejas).

El propietario del proceso detectó que la nueva ensobradora era la causante principal de los errores en el destinatario por lo que se reguló la máquina y se fijó un plan de prevención para todas las máquinas.

Pero que la máquina funcione dentro de los límites fijados en el plan de mantenimiento no significa que no se estén generando errores en el destinatario. Así pues, sería importante controlar el número de este tipo de quejas cada cierto tiempo (por ejemplo, en un intervalo de 3-10 días) mirando si se encuentra dentro del valor objetivo fijado por el Director de Organización y su equipo (por ejemplo, 3 ± 1).

Por otro lado, al existir el cargo de Defensor del Cliente, este podría detectar incrementos diarios de quejas por error en el destinatario y, cuando eso ocurriese, se podría dar un aviso al Departamento de Suministros para que revisaran el correcto funcionamiento de las máquinas.

LECCIONES APRENDIDAS

8. Explicar brevemente tres lecciones sobre la metodología Seis Sigma derivadas de la resolución del caso.

1. Al buscar respuestas a las preguntas que nos planteamos, es importante centrarse en aquellos casos atípicos o en los cambios en los datos. Por ejemplo, al resolver este caso ha sido importante saber detectar el cambio en el número de quejas por error de destinatario que surgió a partir de la semana 40.
2. El trabajo de mejora se debe centrar en el proceso o procesos que influyen más en la respuesta. Otra vez, en el caso realizado, el diagrama de Pareto ha permitido observar que los retrasos en la recepción formaban alrededor del 50% de las quejas totales. Por este motivo, se han estudiado posteriormente cuáles eran las causas de estos retrasos.
3. Es importante detectar qué problemas son los más graves para determinar cuáles son las características críticas que hacen empeorar el servicio de la empresa. En este caso, el Director de Organización supo detectar que los errores en el destinatario eran más graves que los retrasos y por ello, este tipo de quejas se debía reducir drásticamente.