

Caso Práctico Diagrama de Ishikawa

PROBLEMA DEL DÍA:

Supongamos que gestionamos una operación de **VENTAS TELEFÓNICAS**, y que necesitamos incrementar la cantidad de transacciones exitosas (ventas) que produce nuestro equipo de vendedores.

Luego de una revisión del proceso, y una tormenta de ideas con el equipo de coordinación, obtenemos la siguiente información:

- Recursos Humanos (RRHH)

---perfiles: existen vendedores que no cumplen parcial o totalmente con las habilidades y requerimientos definidos para el puesto.

---formación: algunos vendedores del equipo han completado parcialmente la formación necesaria y otros no han aprobado las evaluaciones o han obtenido bajos puntajes.

---motivación: existen vendedores que presentan bajos niveles de motivación para trabajar en pos del logro del objetivo

- Tecnología

---velocidad de aplicación: la respuesta de la aplicación de gestión perjudica los tiempos de operación

---velocidad de los ordenadores: existen ordenadores asignados que tienen una baja performance

---calidad de audio: existen problemas de audio que dificultan la interacción con los prospectos

- Procesos (habilidades para la venta)

---Manejo de Objeciones: el proceso de manejo de objeciones no contempla todas las objeciones que utilizan los prospectos. La aplicación de este proceso es dispar.

---Calificación del interlocutor: el set de preguntas para calificar las necesidades y requerimientos de clientes ayuda parcialmente a los vendedores a preparar su presentación de valor. La aplicación de este proceso es inconsistente.

---Cierre: los procedimientos de cierres de ventas no facilitan el logro de las ventas. La aplicación por parte de los vendedores es dispar.

- Productividad

---Llamadas por hora: la cantidad de llamadas por hora es altamente dispersa

---Tiempos de ACW: los tiempos medios y máximos de tipificación superan los standards estimados para esta tarea

---Tiempos Aux: la cantidad de tiempo asignado a tareas auxiliares supera los standards estimados.

En función de lo anterior, confeccionamos el DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO de ISHIKAWA presentado al inicio de este artículo.

Es importante observar que en este modelo simplificado, por ejemplo en el factor "proceso", incluimos solamente 3 procesos, que son los que nos parece que tienen mayor influencia en la generación de ventas de esta plataforma. Entonces al elegir determinados factores, implícitamente dejamos de lado otros que según nuestro análisis tienen menor impacto en el efecto.

Por ejemplo en este caso no hacemos mención alguna a la base de datos ni la competencia ni al estado del mercado.

Para poder tomar decisiones analizando las causas, debemos entender:

-qué nivel de influencia tiene cada causa principal (por ejemplo RRHH) en el efecto

-qué nivel de influencia tiene cada causa secundaria (por ejemplo formación dentro de RRHH)

-y por último que nivel actual de eficiencia y que potencial de mejora tiene cada factor.

Con toda esta información podemos estimar que efecto podríamos obtener si pudiéramos trabajar sobre cada una de las causas mencionadas, o en todo caso qué sentido tiene asignar tiempo y recursos sobre cada una de esas causas.

CASO PRACTICO "Envasadora El Sol De Oriente"

MODELO DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

La empresa "Envasadora El Sol de Oriente", se enfrenta a la competencia, ya que en la zona oriental específicamente en el Departamento de San Miguel, hasta la fecha existen siete empresas dedicadas al mismo rubro, incluyendo la empresa en estudio, estas son:

- Envasadora El Jordán
- Embotelladora Electropura
- Envasadora Supri
- Envasadora El Ángel
- Nebraska
- Envasadora Piedra Azul

Por lo que dicha empresa se ve en la necesidad de penetrar en la mente del consumidor ofreciendo productos de calidad y satisfaciendo sus necesidades para que se mantenga en el mercado. La empresa actualmente elabora y envasa una variedad de productos como lo son:

- Agua
- Jugo
- Refresco
- Gelatina
- Bolis

Es importante que la empresa aplique las Herramientas del Control Total de Calidad, ya que estas son parte fundamental en la mejora de la competitividad, porque permiten reducir gastos y ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades y gustos de los consumidores, así mismo tener una mayor aceptación en el mercado.

Estas deben ser aplicadas por un círculo de calidad, el cual es el gerente el responsable de crearlo, siendo los empleados de cada departamento los que lo integraran. Por lo que es necesario que se les brinden capacitaciones para adquirir conocimientos sobre el tema y que, con el desarrollo de estas herramientas los resultados sean beneficiosos para la empresa.

Caso Práctico de la recolección de datos

Paso 1. Determinación de los datos a estudiar. En el desarrollo de esta herramienta se recolectaron todos los productos con averías y el tipo de defecto.

Paso 2. Registro de los datos recopilados. (El formato del cuadro puede variar de acuerdo a las necesidades de la investigación).

Paso 3. Análisis de la Información. En la Hoja de Recolección de Datos se muestran los diferentes productos que la empresa en estudio ofrece al mercado, así como también las frecuencias de cada tipo de defecto de los productos.

La cantidad total de productos averiados es de 3,190; el número más elevado de defecto se da en el agua con 1375 unidades, siendo el defecto más frecuente el envase roto, con 414 unidades.

En ésta Hoja de Recolección las categorías representan los defectos que se encontraron durante la producción de los diferentes productos en el mes de septiembre. Con ésta herramienta se puede hacer un análisis adicional, utilizando el Análisis de Pareto así como también el de Causa - Efecto para obtener mejores resultados e incrementar la competitividad.

Caso Práctico de la Relación Causa – Efecto.

Paso 1. Identificación del Problema. En éste paso se define el problema que se está dando con mayor frecuencia en la producción. Según el Diagrama de Dispersión en el refresco el defecto más frecuente es el envase roto.

Paso 2 Se grafica el problema en un cuadro.

-----> envase roto

Analizando cada una de las posibles causas, quizás el mayor problema se da en la maquinaria que se utiliza especialmente en el envasado del refresco, específicamente en las bobinas, que son éstas donde se coloca el plástico en forma de lámina que da forma y llena cada populino. Pero en algunas ocasiones podría ser que las bobinas estén desgastadas o mal colocadas, generando así el efecto “Envase Roto”.

Como se aprecia en el ejemplo anterior, el Diagrama de Relación Causa – Efecto se puede aplicar secuencialmente para determinar las causas que motivan el problema, además incentiva la participación y trabajo en equipo.

PLANTEAMIENTO

Tras un accidente en una empresa dedicada a la colocación y mantenimiento de ascensores, producido por la caída de un operario sin experiencia entre el hueco de dos plataformas cuando tropezó al manipular manualmente una carga, el grupo de personas trabajadoras encargadas de realizar de la investigación han aportado las siguientes idas sobre las causas del accidente:

Las piezas que se pretendían cambiar han de colocarse fuera de la zona de paso, dado que donde se colocaron son zonas de paso en las operaciones a realizar

Plataforma de trabajo en mal estado

La altura de caída fue de 55 cm, por lo que no hay barandilla al no ser exigido por la norma.

La Plataforma de trabajo llega hasta un motor del ascensor que impide ampliarla, lo que produce una pisada en vacío o al borde de la plataforma de trabajo.

La operación se realiza en la proximidad del borde de la plataforma

No había supervisión de ningún operario con experiencia

No ha habido formación previa

No existe procedimiento escrito para la operación de cambio realizada

Primera vez que realiza la operación, por lo que no conoce bien la operación

No hay sistema de manipulación mecánica ni se ha estudiado su implantación a pesar de tratarse de una manipulación manual de una carga de 17Kg.

- **Realizar Diagrama causa-efecto, diagrama de Ishikawa o “espina de pescado”**