

## Resumen casos:

### Benihana of Tokyo:

- Mesa "hibachi" permite eliminar la cocina y tener más espacio para mesas.
- Al tener pocas opciones (carne, pollo y camarones), reduce los costos de alimento en un 30-35% debido a la casi eliminación de desperdicios.
- 60 minutos atención promedio + Bar

### National Cranberry cooperative:

- Productores están molestos por las esperas para descargar la fruta en la planta de recepción.
- Bayas recolectadas con agua se eleva de 58 a 70%.
- Personal: alto ausentismo, pagos de horas extras (si tenían que trabajar hasta tarde, les convenía colocar otro turno que pasarse de las 40 hrs de pocos trabajadores, ya que estas eran un 50% más caras).
- El cuello de botella estaba en el secado de las ballas húmedas, la propuesta era poner 1 o 2 secadores de USD 25.000 en el proceso para agilizarlo.

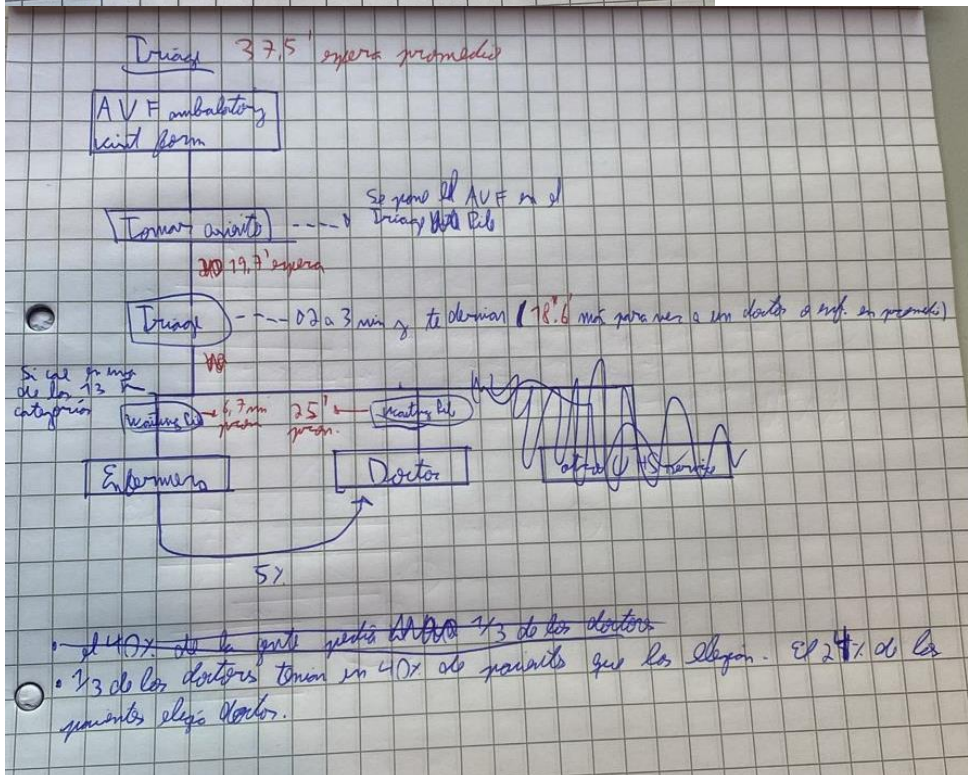
### Barilla SpA:

Tienen que aplicar un sistema JIT para evitar el efecto látigo que se les produce por:

- Descuentos por cantidad. Induce a ordenes más grandes y menos frecuentes.
- Descuentos transporte, por llenar un camión. Induce a ordenes más grandes y menos frecuentes.
- Actividades promocionales, existían alrededor de 10-12 promociones al año, lo que provocaba que los clientes esperen estas promociones para hacer los pedidos. Induce a ordenes más grandes y menos frecuentes.
- Cantidad de SKUs. 800 SKUs lleva a pronósticos de demanda difíciles de hacer y esa incertidumbre se propaga en la cadena aumentando la variabilidad.
- No hay máximo y mínimo en tamaño de órdenes. No hay desincentivo a poner órdenes grandes.
- Largos leadtimes de reposición. Largos en relación a las semanas de inventario, lo que hace quebrar stock, e incentiva a poner ordenes más grandes de lo necesario y menos frecuentes.
- Nivel de servicio regular. Al haber quiebres (6-7%), se incentiva a pedir más, se sobre reacciona.
- Sistema de compensación de ventas. Metas trimestrales de la fuerza de venta induce a meter más producto en las ventas, lo que deja a clientes con inventarios y ordenan menos frecuente.
- Sistema de comunicación pobre. Se comunican a través de las mismas ordenes, lo cual no es suficiente como para hacer buenos pronósticos y tomar decisiones más coordinadas.

### University Health Services:

- Se solicita info en el front desk
- Tomar anamnesis
- durante este tiempo, el paciente se pone del pie izquierdo y se apoya en el pie derecho para que se pueda ver la parte que se va a operar. Además, debe exponerse en turnos
- 40' anamnesis
- 23' anamnesis
- 817.
- Doctor
- Enfermera
- 8 diagnósticos en 70'
- 40' anamnesis
- 60'
- Terminar y So va
- Doctor



Transportation national group:

- Excel es competidor de TNG y compiten por precio
- El ROI no puede ser menor al 10% pq sino los dueños la venden e invierten.

Características para yield management:

- Poseen una capacidad relativamente fija, varía un poco entre el stock de locales.
- Poseen un activo perecible, ya que, si el camión no se arrienda esta semana, se pierde la semana de arriendo de este.
- Demanda variable, por estacionalidad y ubicación geográfica.
- Mercado segmentable con distintos tipos de cliente.
- Altos costos fijos y bajos costos variables (alto costo de inversión en comparación a los costos operaciones).
- Tienen poder de mercado, en momentos en que la demanda está en su peak, puede cambiar su precio y elegir a los clientes más valiosos.

Blanchard: la línea operaba un 30% del año (77 días)

158 productos compiten por la misma línea y el tiempo de setup es lo que trae contratiempos. Los cambios de tamaño, etiqueta y grado de alcohol requieren de muchos ajustes que toman tiempo.

- Sistema EOQ y ROP: Basado en las demandas antiguas y no considera el setup.
- Sistema de Bob y Eliot: se basaba en predecir la demanda basado en la demanda del pasado más un margen de olgura y producir minimizando el tiempo que la máquina pasa parada por setup (ya que esto es costoso, pudiendo tardar hasta 1 día para ajustes de tamaño). Para el gin y vodka, como era más difícil predecir, producían para 2 meses y después de 1 mes veían si tenían que producir más o no. Esto obviamente no es eficiente en términos de inventario.

Caso Toyota:

El STP (sistema de producción de totoya) eliminaba los desperdicios para producir a bajo costo sin tener las economías de escala americanas a través de:

- JIT: producir únicamente lo que era necesario y cuando era necesario. El resto es desperdicio
- Jidoka: hacer que cualquier problema de producción se hiciera evidente por sí mismo de forma inmediata, y detener la producción cuando se detectaran problemas. Jidoka construía la calidad durante el proceso de producción y condenaba todo lo que no agregara valor.

STP dependía de la infraestructura humana. Toyota tenía sesiones de coaching y capacitaciones a su personal, el cual estaba altamente capacitado.

Cada vez que tenían un problema, tiraban el andon para que viniera el líder del grupo.

Combinando autos que requerían una operación específica (como techo especial) con los que no, prevenía a cualquier estación en convertirse en un cuello de botella.

Cuando se juntaban 4 autos en el área clínica, se paraba toda la producción para detectar los problemas de calidad y corregirlos.

El asiento es la pieza más cara, más propensa a fallas y la que tenía mayores pruebas de calidad. Tenían 1 proveedor de asientos coordinado con su línea de producción mediante un sistema pull.

Las fallas en los asientos que eran colocados en la etapa “final 1”, habían provocado grandes pérdidas para Toyota. Una posible solución es incorporar los estándares de control de calidad en la empresa que produce asientos.

Las principales diferencias entre los dos turnos que trabajan en “Final 1” radican en que el segundo turno es menos productivo que el primero.

Lo anterior se evidencia en diversos aspectos, dentro de los que se encuentran:

Un mayor uso del cable de andon por los del segundo turno (aproximadamente el doble de veces), lo que se traduce en mayores paros de la línea de trabajo.

El segundo turno tuvo más rotación de personal, por lo que están menos capacitados para el trabajo y son más propensos a cometer errores.

Otros factores (supuestos) que pueden influenciar en la caída de la producción en el segundo turno pueden llegar a ser factores como la luminosidad (de la hora del día en que trabajan), el cansancio (por el horario del 2 turno), la falta de supervisión y calidad de los materiales recibidos por el proveedor durante esos horarios (tal vez la calidad baja para el 2 turno debido a razones ajenas a la planta).

Lo anterior, tiene como consecuencia que se deban trabajar más horas en la planta, lo que genera una disminución en el margen de venta (17%) debido al pago de horas extras de trabajo al personal.

Caso British airways:

Implementación del sistema “caress” para manejar con un sistema de información los reclamos de los clientes, ya que se demoraban mucho en atender solicitudes y solucionar los problemas.

“BA descubrió que una tercera parte de sus pasajeros estaban de alguna forma insatisfechos con el vuelo, pero el 69% de dichos pasajeros nunca presentaban ninguna queja<sup>4</sup>. Otro 23% hablaba con alguien que trabajaba para BA, según su experiencia, y un 8% se ponía en contacto con el servicio de atención al cliente.”

“El problema era –según Charles Weiser, jefe del servicio de atención al cliente– que en aquel entonces se tardaba hasta 12 semanas en mandar una respuesta a las quejas de los clientes. «Y lo que encontramos –explicaba– es que si tardábamos más de cinco días en ponernos en contacto con un cliente que había acudido a nosotros, su satisfacción y posible intento de volver a volar con British Airways disminuía en un 30% o un 40%. Ello era bastante significativo.»”

La preocupación de Weiser por la urgencia en acortar el tiempo de respuesta a una queja, llevó a BA a invertir 4,5 millones de libras en el «Caress».

El sistema «Caress» permitía almacenar las cartas en forma de imágenes, e incluía una potente base de datos para guardar toda la correspondencia con los clientes.

«Antes del “Caress”, las quejas se resolvían mediante un proceso de trece pasos diseñado para animar a la investigación. Nuestra intención era negar las malas actuaciones o encontrar una excusa para explicar un incidente». Y si un cliente insistía en recibir una compensación, BA solía tender más a declarar ante un juez que a compensar su falta.

Resultados posteriores sugirieron que cuanto más rápido se respondía, menos compensaciones monetarias eran necesarias para satisfacer a los clientes.

Ritz carlton hotel:

De acuerdo al caso, los principales aspectos que hacen que The Ritz-Carlton tenga altos estándares de calidad son:

1. Filosofía de gestión de calidad total (GCT) enfocada en mejora continua, satisfacción del cliente y del empleado.
2. Uso de los criterios del Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige como guía para su GCT. Fue la primera cadena hotelera en ganar este premio.
3. Medición y seguimiento de Indicadores de Calidad del Servicio (ICS) en todos los procesos críticos.
4. Alto grado de capacitación y desarrollo profesional de los empleados.
5. Rituales y actividades diarias para reforzar la cultura de servicio (filas diarias, Reglas de Oro).
6. Reconocimiento interno de logros en calidad y servicio.
7. Procedimientos estandarizados para asegurar consistencia (ej. Proceso de apertura de 7 días).
8. Alto grado de autoridad y empoderamiento de los empleados.
9. Procedimiento estructurado para manejo de problemas e insatisfacción de huéspedes.
10. Importante inversión en la experiencia y las instalaciones del hotel.

En resumen, la calidad está incorporada en la cultura, las personas y los procesos de la organización de manera integral.

**Análisis comparativo entre Aereolinea y hotel:**

**El primero implementa mejoras de calidad de forma reactiva a un problema de satisfacción al cliente mientras que el segundo es proactivo para mejorar la ocupación del hotel y mejorar el ambiente de trabajo bajo la filosofía de calidad total y mejoramiento continuo.**