

ANALISIS CASO CAFÉ NEGRO S.A.

Documento elaborado por: Milagros Coronado Calderón

1. Antecedentes

La empresa **“Café Negro S.A”** es una empresa de fabricación de **pequeños electrodomésticos, se enfoca principalmente en cafeteras y tostadoras**. Para la obtención de dichos productos terminados utilizan piezas que son adquiridas a través de sus proveedores y son ensambladas dentro de su planta de producción.

Entre los años 1960 y 1965 “Café Negro S.A” era una pequeña empresa de aparatos eléctricos domésticos de tamaño pequeño; **su producción y venta se concentraba en un modelo de una cafetera de 6 tazas y de un tostador**. La cafetera tenía aceptación por ser de precio bajo y de uso seguro; la compraban minoristas y tiendas de marca privada que la vendían con su propio nombre.

En la década de 1970 durante el gobierno militar-socialista, al amparo de la política gubernamental de protección arancelaria (aranceles altos) la compañía creció notablemente en ventas e **introdujeron algunos modelos nuevos de aparatos eléctricos**.

Hasta el año 1978 cuando culminaba el gobierno militar-socialista, tenían un gran número de pedidos acumulados de la cafetera y el tostador estándar, fue el año donde se rebajaron las restricciones a la importación de artefactos eléctricos. **Tenían órdenes de pedidos atrasadas, acostumbraban a elaborar un programa trimestral de producción**.

A fines de 1978, **las órdenes atrasadas originaban una disminución de 4 semanas de producción y el sistema de pedidos trimestrales se hacía cada vez más difícil de seguir**. Debido a la gravedad del problema, la compañía contrató a un gerente de mercadotecnia para que estableciera los procedimientos de pronóstico adecuados para evitar las órdenes atrasadas y la paralización de la planta de producción.

Después de 1978 **se agregaron muchos productos nuevos**, entre ellos cafeteras de tipo goteo, grandes cafeteras en capacidades de 20 a 100 tazas, diferentes modelos de tostadores, parrillas, wafieras y más, incluso una olla eléctrica en tres tamaños diferentes y una docena de calentadores de líquidos diferentes. **Si bien el gerente de mercadotecnia tuvo mucho éxito en el desarrollo e introducción de productos nuevos, su capacidad de pronóstico no era tan buena.**

Uno de los problemas más serios fue el hecho de que los requerimientos de componentes (de las partes) se revisaban trimestralmente, en el momento de preparar el programa de ensamble. Si bien este sistema se proponía generar una cantidad bastante uniforme de trabajo para la planta, **la imprecisión del pronóstico ocasionaba problemas muy serios en el programa de producción.**

Desde 1983 **los inventarios de componentes habían aumentado en forma constante y considerable**, a parte de estos problemas a la gerencia le preocupa el servicio a clientes que estaba siendo deficiente a juzgar por los criterios de la industria. El departamento de ventas sostenía que el servicio prestado por Café Negro S.A. era uno de los peores del sector de los aparatos eléctricos para el hogar. Esta situación podría llevar a una disminución en las ventas.

En 1990 el **señor Negro, bajo la fuerte presión de su gerente de ventas, llamó a un asesor de gerencia para que recomendase los mejoramientos en el sistema del control de producción** que resolviera el problema del servicio a clientes. El asesor recomendó aplicar Lotes Económicos o cantidades de orden económica (EOQ's) calculadas por computadora, para la adquisición de componentes y materias primas, sus recomendaciones fueron puestas en práctica. Las EOQ originaron mayores tamaños de lote.

En 1999, situación actual, todavía existen muchos problemas. El inventario en componentes ha aumentado de modo constante y el nivel de trabajo en la planta es muy inestable, siendo más errático que en el pasado. **El servicio a clientes en vez de mejorar muestra más deficiencias.**

El Sr. Negro hace poco reunió a sus ejecutivos para discutir el problema. Hablaron de acudir a otro asesor pero coincidieron en que su experiencia anterior no justificaba el gasto. Han decidido contratar a un gerente de materiales y actuar como un grupo de trabajo para ayudarle a analizar el problema.

2. Metodología Aplicada:

Para el análisis de los problemas que viene enfrentando la empresa se tomará en cuenta el análisis de la cadena de valor de Michael Porter.

Para Porter **la cadena de valor de una empresa** es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este análisis se realiza a través de **la cadena de valor**, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, "Ventaja Competitiva".



Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una **cadena de valor**, tal como se puede ver en la imagen. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en identificar las actividades de valor y del margen.

Las **Actividades de Valor**: Son las distintas actividades que realiza una empresa para generar el valor que el cliente espera en el producto de acuerdo al mercado que atiende y estas se dividen en **Actividades Primarias**, son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta y **las Actividades de Soporte** son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando infraestructura, tecnología, recursos humanos a toda la empresa.

Ventaja competitiva.- Para Porter ventaja competitiva se entiende todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta del producto.

Análisis del Entorno y del mercado:

Al inicio de las actividades de Café Negro S.A la cafetera que ofrecían al mercado tenía gran aceptación como un aparato de poco precio y de uso seguro; la compraban muchos minoristas y tiendas de marca privada que la vendían con su propio nombre.

Sus clientes son empresas intermediarias minoristas que venden artefactos eléctricos a los consumidores finales.

En los primeros años de actividad de la empresa contaron con el amparo de la política gubernamental de protección arancelaria lo que le permitió a la

compañía crecer notablemente en ventas e introducir algunos modelos nuevos de aparatos eléctricos. No existían muchas importaciones de aparatos eléctricos para el hogar. Durante muchos años tuvieron muchos pedidos incluso atrasados, lo que les permitió producir por varios años, hasta que se rebajaron las restricciones a la importación de artefactos eléctricos.

Al pasar los años el servicio al cliente se torna deficiente a juzgar por los criterios de la industria. El departamento de ventas sostenía que el servicio prestado por Café Negro S.A. era uno de los peores del sector de los aparatos eléctricos para el hogar debido a los retrasos en la entrega de los pedidos y en la producción.

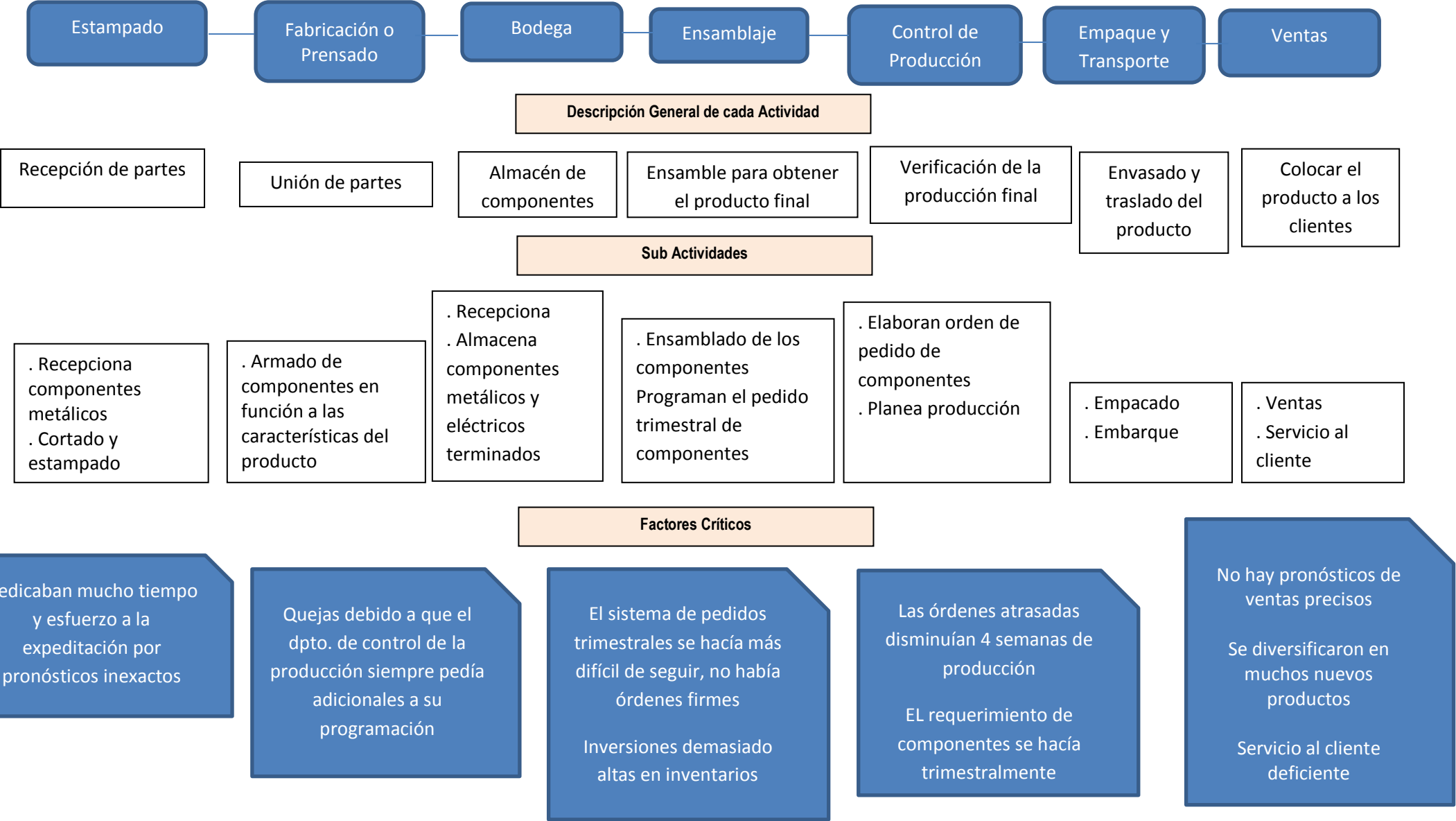
La empresa vio la necesidad de contratar un gerente de mercadotecnia que se encargara de ver los pronósticos de ventas para planear la producción. El gerente de mercadotecnia tuvo mucho éxito en el desarrollo e introducción de nuevos productos pero su capacidad de pronóstico no era tan buena.

Análisis en función a la metodología de Cadena de Valor de Porter:

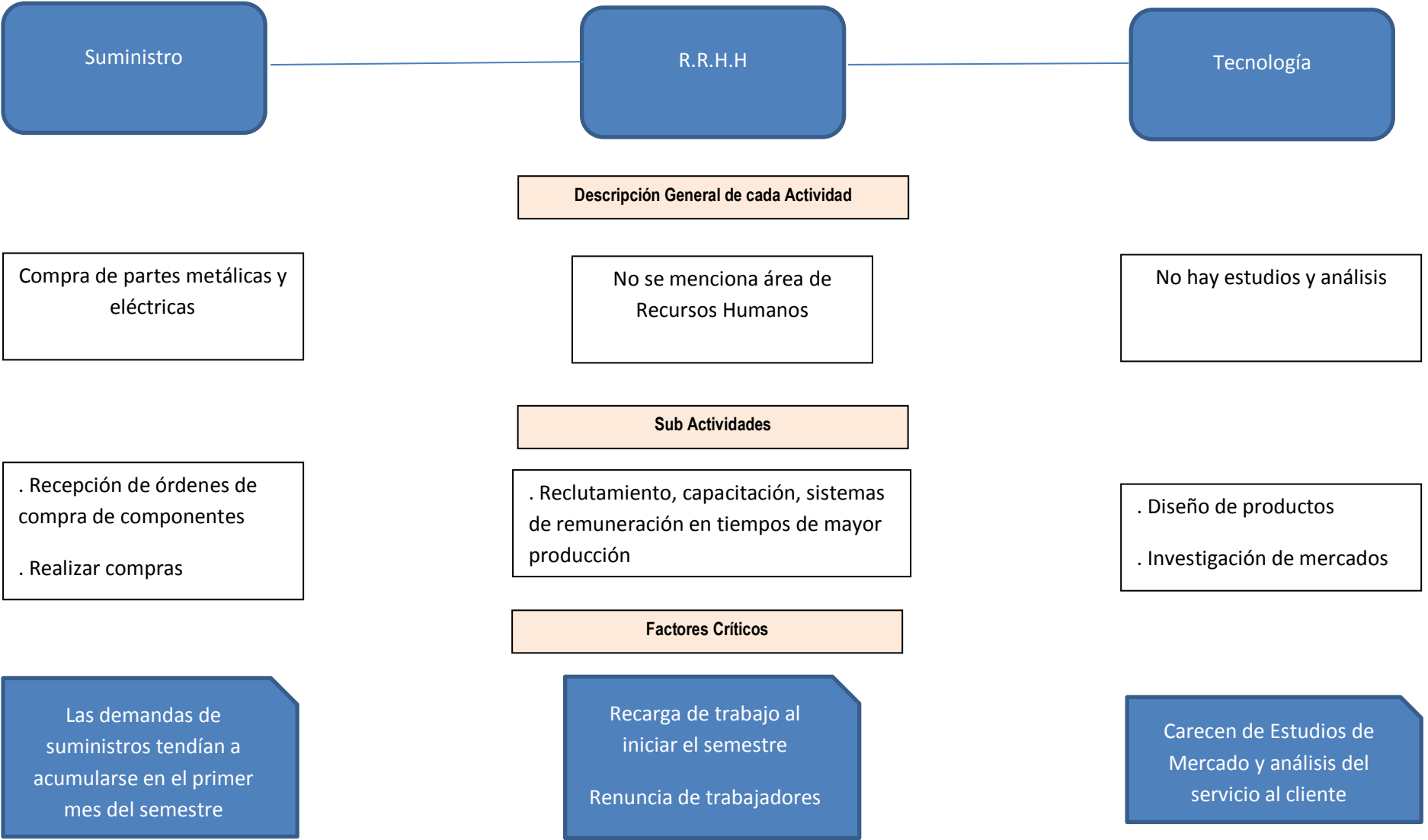
A continuación se muestra gráficamente cada una de las áreas funcionales de la empresa y sus actividades generales, la descripción de dichas actividades, las sub actividades y los factores críticos que existen en cada área, en función a lo que necesita el cliente.

Así mismo se muestra el Árbol de Problemas, análisis que se realiza a partir de los factores críticos identificados, luego el Árbol de Objetivos para definir los logros o mejoras a realizar y las actividades para desarrollar el Plan de Acción.

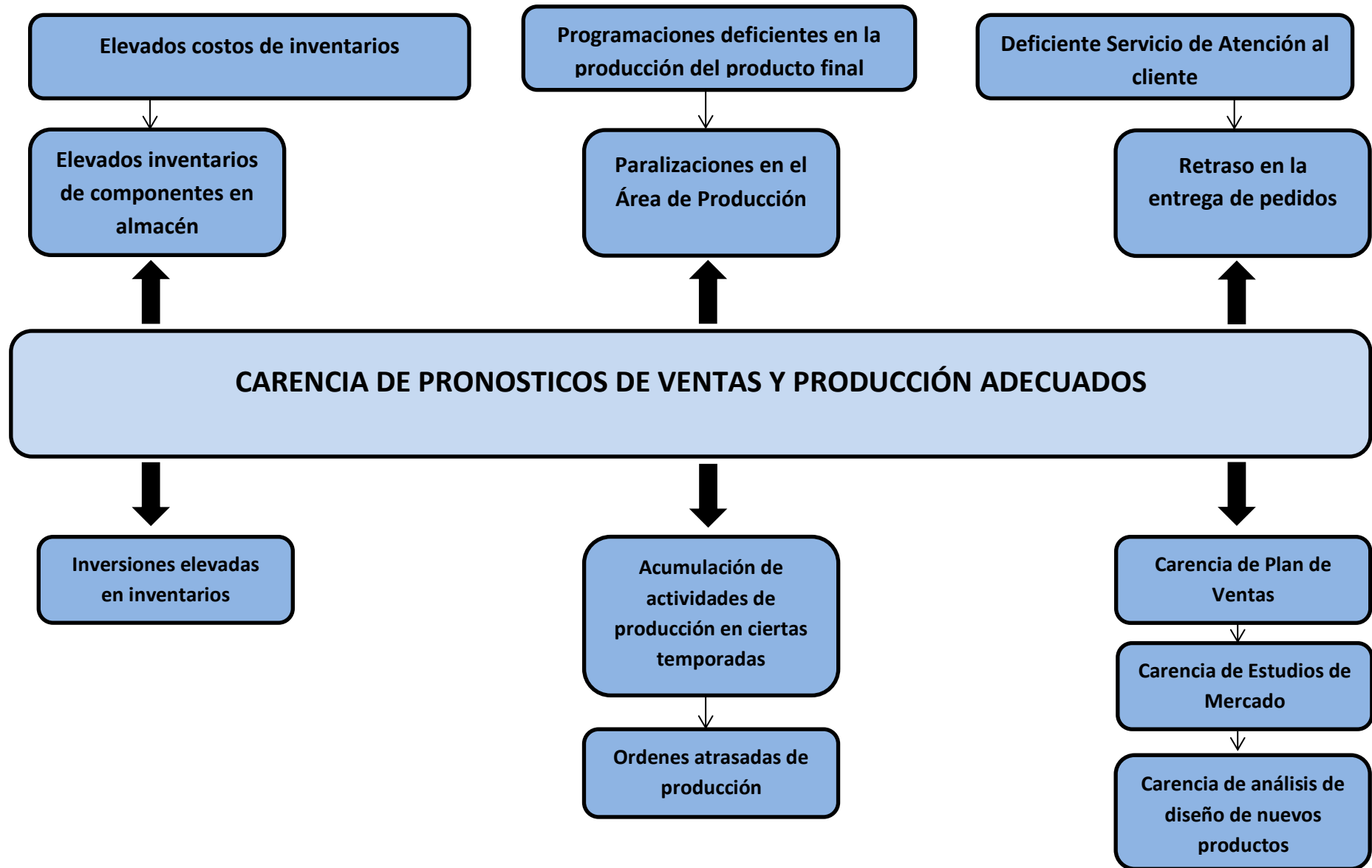
Actividades Primarias de Café Negro S.A



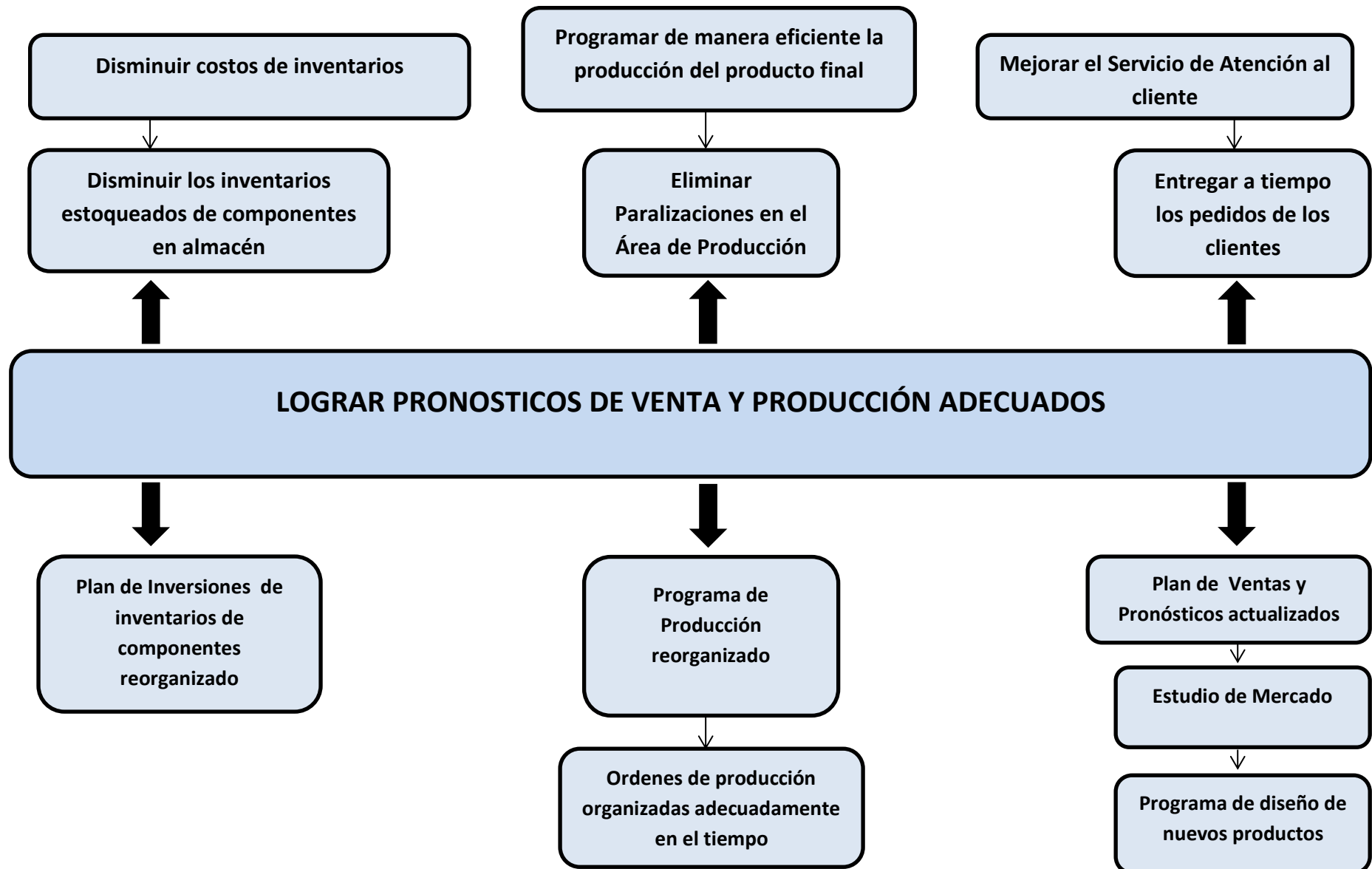
Actividades de Soporte de Café Negro S.A



Árbol de Problemas de Café Negro S.A



Árbol de Objetivos de Café Negro S.A



3. Relación de Problemas encontrados:

- Deficiencia en la atención al servicio del cliente por entregas retrasadas.
- Área de ventas no genera pronósticos de ventas precisos.
- Se diversificaron en muchos nuevos productos sin hacer investigación de mercado.
- Las órdenes atrasadas de producción originaban la paralización de las actividades en el área de producción.
- El requerimiento de componentes trimestral llegó a originar retrasos en la producción y en la entrega de los pedidos.
- Inversiones elevadas en inventarios de componentes originaron estoqueado de los mismos y altos costos.
- Quejas en el área de estampado debido a que el departamento de control de producción, siempre pide adicionales a su programación de componentes.
- Deficiencia en el sistema de control de producción. Mal programación de producción o cantidades de órdenes económicas o lotes.
- Acumulación de componentes no necesarios y poca presencia de aquellos que son importantes para cumplir con el 100% de los requerimientos de ensambles.
- Pérdida de credibilidad en entregas a tiempo.
- Existencia de desorden y falta de organización en la planta.
- Utilización de componentes de los artículos ensamblados de pedidos anteriores (pero incompletos) para cubrir los nuevos requerimientos de ensambles.
- Poca capacidad de producción de la planta.
- Poca preparación del personal para estar capacitados en mejorar la productividad para todos los tipos de artículos que son fabricados.

4. Problema Principal:

- Carencia de pronósticos de venta y programas de producción adecuados

5. Plan de Acción:

De acuerdo a la problemática analizada se puede concluir que los problemas que se vienen generando en las áreas de estampado, fabricación, ensamblado, control de producción que forman parte de la planta de producción de la empresa, se originan principalmente en los pronósticos inexactos de ventas y en la necesidad de mejorar los procesos de gestión y programación en el proceso de producción.

Se requiere llevar a cabo un **Proyecto de Reorganización en los procesos de ventas y producción**, para mejorar el servicio de atención al cliente y programar de manera eficiente la producción.

El área de ventas no cuenta con pronósticos precisos y esto puede ser debido a que no cuentan con Plan de Ventas, Estudios de Mercado y análisis para el lanzamiento de nuevos productos, el jefe de ventas solo manifiesta que los clientes se sienten insatisfechos con el servicio debido a retrasos en la entrega de los pedidos y porque no se cuentan con productos nuevos terminados en stock, sin embargo el Gerente de Ventas, no manifiesta los estudios o análisis de los clientes o las estadísticas de ventas para realizar pronósticos más precisos.

En cuanto al área de planta y producción de la empresa existen problemas en las programaciones, órdenes y gestión de procesos, lo que origina caos entre los trabajadores, paralización de actividades, altos costos, desorganización, confusión y esto debido a que no toman en cuenta las estadísticas de venta y pronósticos más precisos, e incluso sacan nuevos productos al mercado sin previo análisis y solución de problemas internos.

Se propone que el área de Ventas o mercadotecnia cuente con:

Plan de Ventas: Conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas, en donde se proyectan las ventas periódicamente que se estiman realizar en el siguiente ejercicio. Es considerado como la proyección a futuro más

importante que tiene una empresa, del cual derivan los planes de los demás departamentos de la organización. Lo que busca el plan de ventas es “vender más, a más gente, con más frecuencia y a mayor margen”.

Estudio de Mercado: Conjunto de información que se recolecta para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de tiempo y qué precio están dispuestos a pagar. El estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio.

Estudios para el lanzamiento de un nuevo producto: Ayuda a tener una idea más precisa de lo que el consumidor estaría dispuesto a comprar. Para esto se utilizan entrevistas y encuestas se realiza un análisis con la finalidad de saber cuáles son las características del producto, si existen similares, la demanda que tienen, los costos que implica desarrollarlo. Todo esto ayudará a determinar el margen de beneficio coordinándolo con el área de producción. Con esta retroalimentación útil y valiosa se toma la decisión de lanzar un nuevo producto o realizar las modificaciones en los productos existentes.

Se propone que el área de Planta y control de la producción cuente con procesos más organizados a través del:

Plan de Producción: Sirve para detallar como se van a fabricar los productos que se han previsto vender (Pronostico de Ventas).

Se trata de conocer los recursos humanos y materiales que habrá que movilizar para llevar adelante a la empresa. A las preguntas que tiene que responder el plan de producción son:

Proceso de fabricación:

- ¿Cuáles serán las cantidades a producir (si producirá por pedidos o los tendrá listo desde antes)?
- ¿Qué materiales y/o equipos se necesitará y cuál es el costo?
- ¿Cómo va a elaborar su(s) producto(s) y como opera el proceso de producción y control de la calidad?
- ¿Cuál será la capacidad de producción de la planta?
- ¿Cómo se almacenara el producto final?
- ¿Cómo se transportara hasta el cliente?

Además tener en cuenta las Instalaciones, equipos y personal, capacidad de producción, proveedores.

A continuación se muestra cuadro con Plan de Acción.

PLAN DE ACCIÓN DE CAFÉ NEGRO S.A

| OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS ESPECIFICOS | ACTIVIDADES GENERALES | SUB ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
|--|---|---------------------------------|--|--------------------------------|
| LOGRAR GESTIONAR LOS PROCESOS VENTAS Y PRODUCCIÓN DE MANERA ADECUADA | Mejorar el Servicio de atención al cliente | Plan de ventas | Analisis de Productos en stock | Jefe de Ventas o mercadotecnia |
| | | | Analisis de los clientes actuales | |
| | | | Pronostico de Ventas mensual | |
| | | | Pronostico de ventas anual | |
| | | Estudio de Mercado | Analisis del Producto, precio, plaza promoción. | |
| | | | Analisis de la competencia | |
| | | | Analisis del riesgo y puntualidad en la entrega de los pedidos | |
| | | | Estrategias de Servicio de Atención al cliente | |
| | | Lanzamiento de nuevos productos | Necesidades del cliente potencial | |
| | | | Potencial de mercado | |
| | | | Generación de ideas de nuevos productos | |
| | Programar de manera eficiente la producción | Plan de Producción | Analisis del Pronóstico de Ventas | Jefe de Planta |
| | | | Analisis de Requerimientos de componentes | |
| | | | Analisis de costos de los componentes | |
| | | | Analisis del inventario de componentes | |
| | | | Analisis de inversión en los componentes | |
| | | | Ordenes de producción por pedido | |
| | | | Ordenes de producción en stock | |
| | | | Procesos de producción | |
| | | | Diseño de nuevos de nuevos productos | |
| | | | Procesos de control de calidad | |
| | | | Requerimientos de Equipos | |
| | | | Capacidad de producción | |
| | | | Analisis de Costos de producción | |
| | | | Procesos de empaque | |
| | | | Procesos de transporte | |