



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Investigación Empresarial Aplicada

Tema: La Esquimal

(Caso de Estudio Seminario Capstone 2014; INCAE)

Estudiante:

Sandí Solano, Carlos

Setiembre, 2014

III trimestre

Contenido

Introducción.....	3
Hechos Relevantes.....	3
Problema Central.....	4
Análisis	4
Alternativas de Solución.....	7
Solución e instrumentalización	8
Referencias:.....	9

Introducción

El caso La Esquimal representa una de las actividades de estudio del INCAE en el seminario Capstone 2014.

Esta es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de helados en una isla del caribe; la cual presenta problemas en casi todas sus áreas. En el caso se analizan temas de logística, operaciones y financieros; los cuales hacen un complemento adecuado para el análisis global de una compañía.

La estructura del estudio estará basado en el método de casos del libro: Principios de Administración de Stephen P. Robbins y David A. DeCenzo, Primera Edición 2011, Pearson; y en la rúbrica de desarrollo entregada por Ulacit.

Hechos Relevantes

- La Esquimal es una fábrica de Helados, que comercializa sus productos tanto en el mercado mayorista como minorista.
- No existe plan de producción: el supervisor revisa existencias en la mañana y sobre ello deciden que producir durante el día.
- La maquinaria es vieja y con poco mantenimiento; esto tiene un efecto directo sobre la calidad de los productos.
- La calidad era un factor determinante en ventas: Cuando el producto era de buena calidad las ventas subían considerablemente; sin embargo muchas veces se entregaba producto sin la calidad adecuada pues no cumplir con la entrega prácticamente era perder el cliente.
- El 80% del mercado es abarcado por 3 grandes empresas. La Esquimal compite junto a otras empresas por el 20% restante.
- La empresa ha presentado pérdidas los últimos tres años

Problema Central

El problema central radica en la calidad del producto. La calidad que tenía la compañía en el año Y-4 era superior a la actual, y esto se ve reflejado en las utilidades de la empresa.

Al parecer para cliente mayorista el tema de calidad no es un tema determinante para la compra, sin embargo el minorista es quien tenía mayores márgenes de ganancia y el sector que más se ha dejado de atender.

Análisis

Como primer punto de análisis, los siguientes cuadros muestran la cantidad de galones vendidos para el año Y-4 y el año Y.

Cuadro1. Ventas en galones y por presentación año Y-4

Presentación	Galones x presentación	und	Galones Totales
A	5	7.000,00	35000
B	2,5	15.000,00	37500
C	1	20.000,00	20000
D	0,5	26.000,00	13000
E	0,1	135.000,00	13500
F	0,0125	520.150,00	6501,875
		Total Año	125.501,88

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 2. Ventas en galones y por presentación año Y

Presentación	Galones x presentación	Und	Galones Totales
A	5	27.000,00	135.000,00
B	2,5	15.125,00	37.812,50
C	1	20.000,00	20.000,00
D	0,5	18.000,00	9.000,00
E	0,1	45.000,00	4.500,00
F	0,0125	100.000,00	1.250,00
		Total Año	207.562,50

Fuente: Elaboración Propia

Con estos dos cuadros, podemos determinar una variación de 82000 galones entre ambos años.

Capacidad de producción: Para determinar la capacidad de producción, veremos cuál es el eslabón más débil o el cuello de botella que tenemos en el ciclo de producción, y este será quien ayude a determinar la cantidad helados que se pueden producir en un periodo de tiempo.

El tanque de almacenamiento de base de Helado, tiene capacidad para 300 galones, y estos deben estar en un proceso de maduración al menos 24 horas. Para volver a cargar este tanque se debe vaciar por completo y así iniciar un nuevo ciclo de maduración.

La descarga del tanque se realiza en baldes de 2.5 galones hacia la batidora, la cual puede procesar 10 baldes en una hora y junto a la mezcla obtenemos 50 galones de helado. El proceso de envasado se realiza en la misma batidora y la presentación más grande (5 galones) podría prepararse en 5 min (60 galones por hora). Sin embargo lo máximo a envasar serían los 50 galones por hora que entrega la batidora y no se puede iniciar otro proceso de batido hasta completar el envasado.

Un cambio de sabor puede obligar a lavar la batidora y bajo una adecuada distribución el tiempo máximo de lavado será de 1 hora (ver anexo 5 del caso).

Con esta información, podemos determinar el tiempo necesario para limpiar el tanque e iniciar otra tanda de helados:

Cuadro 3. Tiempos por tanda Helados

Etapa	Cantidad de galones	Tiempo total
Maduración	300	24 horas
Batidora	600	12 horas
Envasado	600	12 horas
Lavado		1 hora
Total tanda 600 galones		49 horas

Fuente: Elaboración propia

En resumen, la capacidad de producción es de 600 galones cada 49 horas.

Ahora bien, cómo justificamos un problema de calidad con estos datos?

Si la empresa trabaja 365 días al año, la producción anual la podríamos calcular de la siguiente forma:

*Horas anuales / horas por tanda * 600 galones = Galones Anuales*

*(365*24) / 49 * 600 = 107,265 galones de helados anuales*

Para el año Y la venta total fue de 207,562 galones de helados, una cantidad muy superior a la capacidad de producción cumpliendo con los tiempos de cada proceso.

Para haber vendido y producido mayor cantidad de producto, los tiempos de maduración se tienen que haber cortado considerablemente cuyo efecto se ve reflejado en la calidad de producto.

Las presentaciones más grandes son las que se venden a clientes mayoristas, quienes tienen mayor exigencia en los cumplimiento de entrega y cuyas ventas se han disparado en comparación con el año Y-4. Estos clientes pueden no tener la calidad como un factor determinante para la compra, pues sus ventas han aumentado.

Las presentaciones pequeñas son de clientes minoristas, donde la calidad si juega un papel importante. Las ventas han caído considerablemente en este sector de clientes, y estas presentaciones eran las que presentaban mayores márgenes de venta.

Por último, el estado de la maquinaria y los cuartos de refrigeración también pueden afectar la calidad en el proceso de producción.

Alternativas de Solución

Alternativa	Ventajas	Desventajas
Invertir en maquinaria: Batidoras y mejoras en calderas para mejorarla la calidad y tiempos de producción.	-Disminuye los tiempos producción. -Mejora la calidad del producto final -A mejor calidad, mayor aceptación en el mercado.	-Poco margen para créditos por la difícil situación de la empresa. -Los resultados actuales no garantizan cumplir con la carga financiera en el corto plazo.
Atacar el mercado minorista, el cual ha caído en los últimos años.	-Este sector es el que mayor margen tiene sobre la venta de productos. -Obliga a la empresa a redoblar esfuerzos por la calidad del producto, la cual ha decaído en los últimos años. -La inversión en la nueva cámara permite mantener inventario de producto, y no trabajar contra pedido.	-Los tiempos de producción se extienden por el proceso de envasado. -Distribución de productos: se debe contar con capacidad de distribución para levantar este sector. -

Dedicación exclusiva al mercado mayorista.	<ul style="list-style-type: none"> -Es el sector en el cual están mejor posicionados. -Menores tiempos de producción -No se debe pensar en distribución al nivel de clientes minoristas. 	<ul style="list-style-type: none"> -No garantiza que la compañía mejora sus condiciones de calidad (el cliente no lo exige tanto como el minorista) -Menores márgenes en comparación con los productos de presentaciones más pequeñas. -Requiere inversión para aumentar la capacidad de producción.
--	---	---

Solución e instrumentalización

La capacidad de producción será el primer indicador para la solución del problema.

El obtener un producto de mejor calidad, obligará a la compañía a reducir su producción para cumplir con los tiempos de maduración de la base de helado. La condición actual de la compañía le impide hacer inversiones en maquinaria; así la alternativa para el problema será enfocarse en clientes minoristas, cuyos márgenes son menores y esto compensa en parte la caída en ventas a clientes mayoristas por una menor producción.

Este cambio no puede ser de golpe; pues el sector minorista se ha descuidado durante cierto tiempo y la percepción sobre la calidad no cambia de la noche a la mañana. La estructura puede ir cambiando poco a poco durante al menos un año, donde se pueda balancear un aumento en la distribución de productos con presentaciones menores, inversión en publicidad y estrategias para distribución.

Para iniciar se debe recortar la producción total. En promedio se estaban produciendo cerca de 17300 galones mensuales y esto debe bajar a cerca de 10000 galones en el mismo periodo para cumplir como mínimo con los tiempos de maduración (en el año Y-4 la producción mensual aproximada era cerca de 10460 galones).

La distribución de productos para el tipo de clientes se debe ir cambiando poco a poco. Para el año Y-4 era de 74% a clientes mayoristas y un 26% a clientes minoristas; el año Y tenía 93% en mayoristas y 7% en minoristas. Una estrategia es ir variando esta distribución en un 5% cada tres meses hasta llegar a una estructura similar. No se puede hacer de golpe pues hay que empezar a ganar confianza con los clientes minoristas. La mejora en calidad, e inversión en publicidad nos puede ayudar a cumplir este objetivo.

La cámara nueva permitirá manejar un inventario de productos sin afectar la calidad, y este sería principalmente para entregas a minoristas. La distribución que se había dejado en el año Y-1 se debe retomar, pues la empresa tiene camiones para ello.

El mantenimiento de equipos es otro factor importante. Al no tener suficientes recursos para inversión en maquinaria, si se debe considerar mantenimiento para equipos, principalmente en calderas que pueden afectar las temperaturas en los procesos de pasteurización y homogenización.

Referencias:

López L.; La Esquimal. Caso de estudio. Recuperado de <http://elearning.incae.edu/>; INCAE.