

## PRECOCINADOS DOÑA CARMEN<sup>1</sup>

Tras su paso por la escuela de negocios más importante del sur de España, Laura Díez se había propuesto desentrañar los más ocultos secretos de los procesos que se llevaban a cabo en su empresa. Estaba convencida de que, cuanto mejor los conociera, más fácil le sería mejorarlos y conseguir una ventaja competitiva respecto de sus competidores.

Para empezar su análisis eligió “la joya de la corona” de la empresa: la línea de elaboración y envasado de precocinados de pollo relleno. Multitud de dudas asaltaban a Laura:

*“Me pregunto si tenemos algún cuello de botella, ¿qué demanda podríamos atender con la línea tal como está organizada?, ¿son eficientes nuestras operaciones?, ¿están ajustados los costes?, ¿por qué tardamos tanto en servir los pedidos? ...”*

Doña Carmen escuchaba a Laura hacerse estas preguntas en voz alta y le reprochaba:

*“¡Niña!, deja de hablar tan raro y date una vuelta por la fábrica para achuchar a las chicas, que seguro que hay alguna sin hacer nada. ¡Venga!, que aquí lo que hay que hacer es trabajar.*

*A saber Dios los pájaros que le han metido a esta niña en la cabeza; ahora cuando habla es que ni la entiendo, ni la entiendo,...”*

Doña Carmen se marchó refunfuñando. La esperaban en una de las tiendas para entrevistar a la hija de una empleada que quería empezar como aprendiz.

Sin la presión de su madre, Laura volvió a sus pensamientos en voz alta:

*“¿Cuánto podríamos crecer con la línea actual?, ¿cuánto tardaríamos en servir un pedido urgente si nos quedamos sin producto terminado en el almacén?”*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Enrique Garrido Martínez y Raimundo Gómez del Sol del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Junio 2010, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

## LA EMPRESA

Precocinados Doña Carmen había sido creada por la madre de Laura hacía más de treinta años. En sus orígenes como empresaria, Doña Carmen era conocida como “Carmeluchi” y regentaba un pequeño puesto de venta de pollo en un mercado del centro de una ciudad andaluza.

Con el paso de los años y mucho esfuerzo, ese pequeño puesto fue creciendo y convirtiéndose en uno de los más populares del mercado, gracias a la buena reputación del género que Doña Carmen vendía y a su buena relación con las clientas.

Esta buena relación con las clientas permitió a Doña Carmen detectar el incipiente interés de las amas de casa por la comida precocinada. Así, en los años 80, Doña Carmen comenzó a preparar, de una forma artesanal, hamburguesas, san jacobos, croquetas, pinchitos y albóndigas.

Con el paso del tiempo, la empresa fue creciendo y abriendo puestos en otros mercados de la ciudad e, incluso, tiendas propias en los barrios más populosos, preferentemente en las cercanías de los supermercados.

Para surtir de productos precocinados estos puntos de venta se habilitó como fábrica una antigua casa, propiedad de la familia, situada en una pequeña finca a pocos kilómetros de la ciudad. Una vez en estas instalaciones, comenzaron a fabricar y vender pollos rellenos, que tuvieron gran aceptación entre las clientas. Posteriormente, tras muchas pruebas y catas de producto, se amplió la gama de productos al muslo y la pechuga de pollo rellenos.

Tras una importante inversión, realizada en los años 90, la fábrica hizo su entrada en el tercer milenio cumpliendo con los más exigentes requisitos sanitarios.

Con el paso de los años, los productos de Precocinados Doña Carmen habían adquirido gran prestigio entre sus clientes, llegando a ser distribuidos a través de varias cadenas de supermercados.

## LA DEMANDA

La demanda de Precocinados Doña Carmen era variable (como todas las demandas) pero, tras un análisis detallado de los pedidos del último año, Laura había comprobado que su comportamiento era bastante estable. Se podría prever con bastante seguridad que la demanda de un día típico sería de unas 40 cajas, de las cuales, 20 eran de pollo relleno, 10 de muslo de pollo relleno y 10 de pechuga de pollo relleno.

Por otra parte, Precocinados Doña Carmen no hacía envíos de sus productos, por lo que sus clientes, incluidos los internos (las tiendas propias), debían pasar por la fábrica

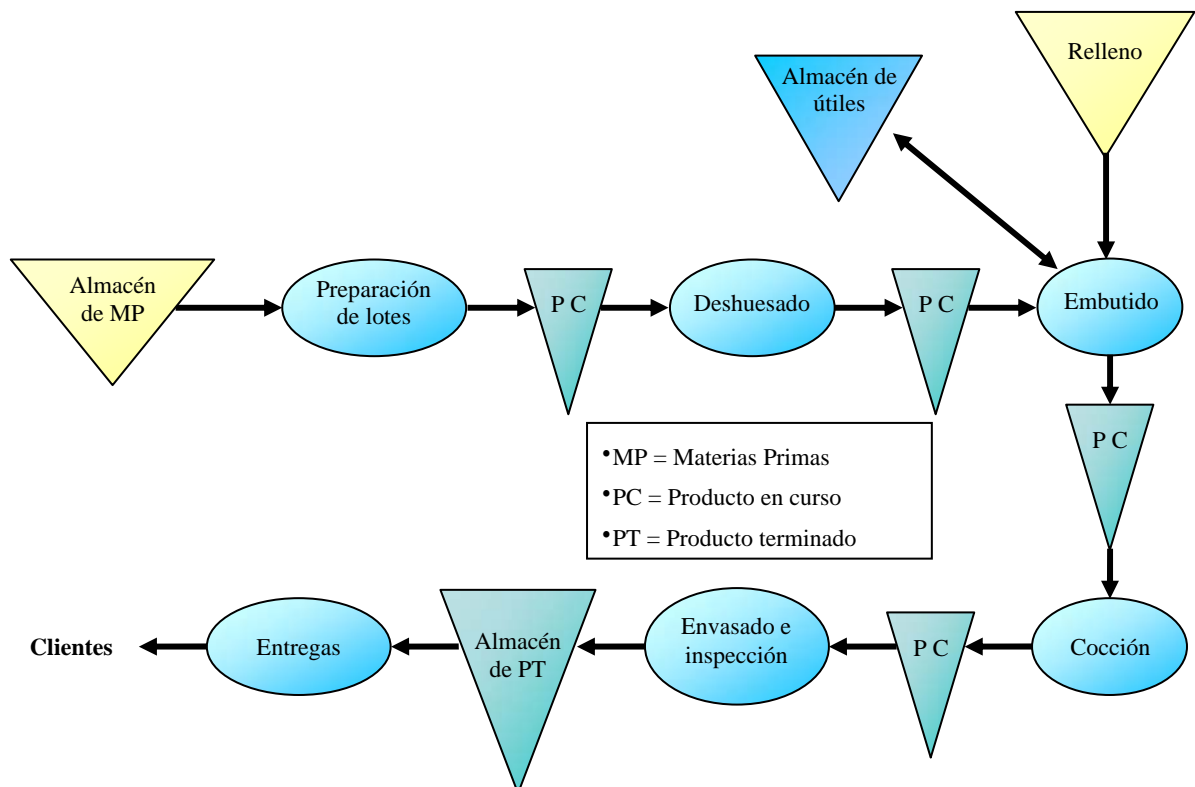
para recoger sus pedidos. La distribución diaria de la llegada de clientes era bastante uniforme a lo largo de las 10 horas que la fábrica permanecía abierta.

## EL PROCESO

Laura había vivido la empresa desde que era una niña. Cuando contaba sólo con diez añitos, se pasaba la mañana de los sábados en el puesto del mercado donde trabajaba su madre preparando el cambio a las dependientas cuando éstas cobraban a las clientas. Desde entonces, había pasado por todas las funciones llegando, finalmente, a ser la gerente de la empresa.

Su conocimiento del proceso era muy detallado. Ella misma había trabajado en la línea de producción y participado en la elección y compra de maquinaria. Además, se conocía bien a los más de 80 empleados con los que contaba la empresa; no en vano había participado en la selección de gran parte de ellos.

No le fue complicado elaborar un diagrama de flujo de las operaciones básicas de la línea que quería analizar, incluso hizo el esfuerzo de describir las operaciones y medir los tiempos que se tardaban en realizar cada una de ellas:



**Preparación de Lotes:** La trabajadora encargada de preparar los lotes sacaba de la cámara frigorífica los pollos, muslos y pechugas, preparaba lotes de 16 cajas en un palet y los ponía a disposición de su compañera del puesto de deshuesado. Los lotes