

MÍSTER SÁNDWICH, S.L.¹

Son las 4 de la tarde del sábado 31 de diciembre del 2011, y estoy en mi oficina tratando de recordar qué fue exactamente lo que nos dijeron ayer. Recuerdo que hablaron de “mejora continua”. Lástima que estuviera tan cansado.

Ayer mi jefa, Doña María, la fundadora de la empresa, me dijo formalmente y por “última vez”: *“Si para el viernes de la semana próxima no generamos beneficios, Míster Sándwich cerrará definitivamente”*. No pude dormir tratando de descubrir dónde estaba el problema. Ella me decía que después de haberse convertido en el líder del sector, por culpa de los malos resultados del 2011, se iba a dedicar a las relaciones públicas y yo tendría que buscar mi mejora continua en otro lado.

A mediados del año 1996, bajo la administración de Doña María Toledo, Míster Sándwich, S.L. inició su andadura como empresa, con paso firme, contando con el respaldo de la experiencia acumulada a lo largo de muchos años y con un profundo conocimiento del sector en el que se encuadraba: la producción y distribución de bocadillos, hamburguesas y sándwiches

El objetivo de la empresa era adquirir una posición de indiscutible liderazgo y convertirse en el claro referente del sector, lo que hubiera resultado imposible sin contar con la confianza de sus clientes, a quienes correspondió ofreciéndoles la máxima calidad y un eficaz servicio, hasta convertirse en líder del sector. En el último año, sin embargo, algo fallaba, ya que, no éramos capaces de atender las necesidades de nuestros clientes.

Hacía tiempo que en Míster Sándwich no generábamos beneficio. Esto no lo entendíamos, ya que como Doña María decía, nuestra empresa era ideal. Los problemas no eran de ventas, si no de organización de la producción.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Teníamos contratos de ventas garantizados, para los años 2011 y 2012 de cada uno de los productos: Bocabllos (B), Hamburguesas (H) y Sándwiches (S), por un total semanal de 30.000, 20.000 y 10.000 unidades, respectivamente. El cliente pagaba en efectivo, en el instante en que se le entregaban los productos, cada día, por la mañana, antes del inicio del turno de producción que era de 8:00 a 16:00.

Teníamos tres proveedores en total de las diferentes materias primas utilizadas (pan, quesos, embutidos, salsas etc.). El acuerdo era que se les pagaba en efectivo, cada viernes por la tarde, solo la materia prima consumida durante la semana. Los proveedores estaban sumergidos en procesos de “mejora continua”, y con gran calidad de sus materias primas y magnífico servicio. ¡Podíamos contar con ellos!

Nuestra fabricación automatizada garantizaba cero defectos. Teníamos cuatro máquinas robotizadas especializadas: C (Cortadora), D (Dispensadora), M (Montadora) y E (Envasadora) muy precisas, de alta tecnología, que no producían ni desperdicio ni variaciones de ningún tipo y que transformaban los productos, desde la materia prima hasta el producto terminado. La cortadora fileteaba los quesos y embutidos, la dispensadora era la máquina que suministraba las porciones exactas de salsas, la montadora conformaba el producto y por último la envasadora lo empaquetaba.

Como a las maquinas les dábamos mantenimiento preventivo los fines de semana, podían operar sin interrupciones los 2.400 minutos semanales que teníamos disponibles para trabajar (cinco días, 8 horas). La alta tecnología garantizaba que las operaciones no necesitaran ningún tiempo de preparación de máquina, ni produjeran desperdicio al cambiar la fabricación de un producto a otro.

Nuestro personal estaba perfectamente entrenado para realizar sus labores, y sabían que la venta y la materia prima estaban garantizadas, y que el futuro dependía sólo de ellos mismos. Se reunían periódicamente en su círculo de calidad y participaban en los proyectos de “mejora continua” de Míster Sándwich S.L. y, además, ni faltaban ni desperdiciaban ninguno de los 2.400 minutos que ponían a disposición de la empresa. Eso era ideal.

Sin embargo, y eso ya no era ideal, gastábamos 14.000 € a la semana. Estos gastos cubrían todo, con excepción de las materias primas.

El dinero en nuestra caja alcanzaría tan solo para pagar todos nuestros compromisos y si para el próximo viernes no generábamos beneficios, la siguiente semana, quedábamos a cero, ¡Se acabó! Doña María no estaba dispuesta a seguir invirtiendo en la empresa si ésta continuaba perdiendo dinero.

Como nuestro producto era perecedero, el proceso era rápido y el mantenimiento preventivo requería que no hubiera inventario en proceso. Cada semana empezábamos la fabricación de acuerdo a un nuevo plan, con las líneas de producción vacías.

Como últimamente nunca podíamos cumplir con nuestros contratos de venta, Doña María no quería vender más, aunque tenían muchas peticiones. Eso significaba, que si fabricábamos más de lo requerido de alguno de los productos B, H y S, nos quedábamos con el exceso y, por ser perecedero, lo debíamos desechar, incurriendo en más pérdidas.

En el Anexo 1 se muestra el flujo de las materias primas, los tiempos de proceso por unidad en cada máquina y los precios de compra del conjunto de las materias primas utilizadas en cada producto, así como los de venta de los productos B, H y S.

Para producir Bocabllos (B), se requería que parte del conjunto de las materias primas de MP1 (el jamón a ser cortado) fueran procesadas primero por la máquina C. Esta máquina tardaba 1 segundo por pieza en el caso del producto B. Después se requería que la máquina D le dedicara 12 segundos y, a continuación, la máquina M 1 segundo, para, por último, pasar por la máquina E que procesaba los Bocabllos (B) en 1 segundo y, finalmente, tener una pieza de producto terminado B, que ya estaba vendida de antemano, si no habíamos excedido las cantidades contratadas.

Los procesos eran similares para H y S, aunque requerían la disponibilidad de las máquinas, pues no teníamos más que una de cada tipo. Creo que con esto he repasado todos mis datos. Pero... ¿Tengo suficiente información? Me pregunto, ¿Cuál será el beneficio neto máximo (o la pérdida mínima) que Míster Sándwich S.L. es capaz de generar por semana?

Los gastos de operación de incrementar un turno serían de 7.000 €. Pero antes de pensar en más turnos era necesario generar beneficios la próxima semana.

En la sesión de hoy por la mañana dijeron que “el principal obstáculo está en nosotros mismos, en nuestra formación, en nuestros modelos mentales”. ¿Ahora qué hago?, ¿Qué debo mandar producir?, ¿Cómo sé que mi decisión es la mejor posible?