



ROGER BOHN

Kristen's Cookie Company (A1)

Kristen's Cookie Company es una compañía que tú y un compañero (con el que compartes un piso en Soldiers Field Park) vais a fundar. La compañía va a producir galletas para los hambrientos alumnos de primer año, y debéis evaluar el diseño preliminar del proceso de producción. Así pues, deberéis tener en cuenta numerosas variables, fijar vuestros precios, decidir el número de pedidos que aceptaréis y, naturalmente, tratar de ganar dinero.

Concepción del proyecto

Vuestra brillante y original idea consiste en cocinar galletas sobre pedido («cookies» frescos), dejando que el cliente escoja su combinación de ingredientes preferida. Las galletas podrán ser recogidas en vuestro apartamento de Soldiers Field antes de que transcurra una hora después de recibir el pedido.

Algunos factores van a diferenciaros de productos competitivos como las galletas y pastelitos vendidos en las tiendas. En primer lugar, vuestros «cookies» son frescos, recién hechos. No vais a hornear ni un solo «cookie» que no haya sido pedido y, por tanto, vuestro cliente los va a recibir recién salidos del horno. En segundo lugar, vais a dejar que cada cliente solicite la incorporación a sus «cookies» de algunos (o todos) de los ingredientes «de fantasía» que pondréis a su disposición (pastillitas de chocolate, pasas, coco, castañas, etc.). Cada cliente, al telefonaros, os fijará sus ingredientes favoritos. Vais a ofrecer, pues, los «cookies» más frescos y exóticos del campus.

El proceso de producción

Cocinar estas galletas es bastante fácil: se mezclan todos los ingredientes con una batidora; se coloca la masa, una cucharadita por galleta, sobre una bandeja para hornear; se coloca la bandeja en el horno; se los cocina; se saca la bandeja del horno; se dejan enfriar y, finalmente, se sacan de la bandeja y se empaquetan, delicadamente, en una caja. Tú y tu compañero ya tenéis todo el equipo necesario: la batidora, las bandejas y las cucharas. El apartamento tiene un horno compacto que puede hornear una sola bandeja simultáneamente. La cuenta de la compañía de electricidad la paga

Traducido íntegramente con el permiso de la Harvard Business School por el IESE, Barcelona-España.

Caso preparado por el Profesor Asociado Roger Bohn, con la colaboración de K. Somers y G. Greenberg, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard College. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 1-800-545-7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, o consulte <http://www.hbsp.harvard.edu>. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios sin permiso de la Harvard Business School.

vuestro casero, y los costes variables son sencillos: el coste de los ingredientes (unos 0,60 dólares/docena «cookies»), el coste de las cajas de empaquetar (0,10 dólares/caja para 12 «cookies») y vuestro tiempo (¿qué valor otorgáis a vuestro tiempo?).

Bien, ahora vamos a estudiar con detalle el proceso, especificando cuánto requiere, en tiempo, cada paso. El primer paso consiste en recibir un pedido. Afortunadamente, tu compañero, que es un especialista en el campo de la informática, ha diseñado un sistema para recibir los pedidos usando el sistema de correo electrónico del campus. El sistema es gratuito, no requiere asignarle tiempo y es fiable al 100%.

La primera tarea consiste, pues, en lavar el recipiente utilizado para realizar la mezcla anterior, añadir todos los ingredientes necesarios y mezclarlos. El recipiente que disponéis permite mezclar los ingredientes necesarios para producir 3 docenas de «cookies». Luego deberéis colocar la mezcla sobre la bandeja, de docena en docena. Estas actividades requieren 6 minutos para el lavado y la mezcla (independientemente del número de galletas que vayáis a cocinar). Así pues, para obtener la masa necesaria para hornear 24 «cookies», vais a necesitar el mismo tiempo que para obtener sólo 12. Sin embargo, colocarlos en la bandeja os va a llevar 2 minutos por bandeja.

El siguiente paso, realizado por tu compañero, consiste en colocar la bandeja en el horno y fijar el termostato y el control del tiempo (lo que requiere 1 minuto). Los «cookies» se siguen cocinando durante los siguientes 9 minutos, por lo que éstos se pasan 10 minutos en el horno (durante el primero de los cuales tu compañero ajusta el horno). Como en una bandeja sólo caben 12 «cookies», la segunda docena requiere 10 minutos adicionales para cocinarse.

El último paso del proceso también lo realiza tu compañero, que retira los «cookies» de la bandeja, los deja enfriar durante 5 minutos, los empaqueta en la caja y cobra. Retirar los «cookies» de la bandeja es casi instantáneo (pero hay que hacerlo con cuidado), se requieren 2 minutos para tener lista la caja, y 1 minuto para cobrar cada pedido.

Bien, así es como se produce una docena de «cookies» en la Kristen's Cookie Company. Como notarán los cocineros más experimentados, habéis realizado algunas simplificaciones en el proceso real de producción de «cookies». Por ejemplo, el primer pedido necesitará calentar el horno. Pero dejémonos de complicaciones por ahora y pasemos al análisis dibujando un diagrama de flujo del proceso de producción de «cookies».

Preguntas clave antes de lanzarse en el negocio

Para iniciar este negocio debéis fijar los precios y las reglas para aceptar pedidos. Algunos temas no vais a resolverlos hasta que no os lancéis a producir y hayáis probado distintos métodos de cocinar «cookies». Pero, antes de empezar, debéis tener al menos un plan preliminar, lo más definido posible, para que podáis imaginaros el tiempo que vais a dedicar a los «cookies» cada noche (y el dinero que vais a ganar). Deberéis hacer, por ejemplo, un estudio de mercado para determinar la demanda esperada, y sería conveniente que pudiérais especificar vuestra política de aceptación de pedidos. A lo mejor, responder a estas preguntas puede ayudaros a clarificar conceptos:

1. ¿Cuánto tiempo necesitaréis para completar un pedido urgente?
2. ¿Cuántos pedidos podréis servir por noche (suponiendo que abrierais cuatro horas por noche)?
3. ¿Cuánto de vuestro valiosísimo tiempo va a requerir cada pedido?
4. Como las bandejas son de 12 «cookies», vais a vender vuestro producto por docenas. ¿Vais a dar descuentos a quien os pida 2, 3 o más docenas? Si así es, ¿cuánto?

5. ¿Cuántas batidoras y bandejas vais a necesitar?
6. ¿Podéis pensar en algún cambio en vuestros planes de producción que os permitan hacer mejores «cookies», o en menos tiempo, o a un coste menor? Si, por ejemplo, tenéis un cuello de botella en vuestro proceso, ¿podéis aumentar la capacidad a un coste razonable? ¿Qué pasaría si dispusiérais de otro horno? ¿Cuánto estaríais dispuestos a pagar por uno de alquiler?

Problemas adicionales

1. A lo mejor este es un negocio que no interesa a tu compañero. ¿Podrías hacerlo solo?
2. ¿Deberíais tener tarifas especiales para pedidos urgentes? Supón que tenéis una bandeja en el horno y os llama alguien desesperado por tener cuanto antes una docena de «cookies» de otro sabor. ¿Podéis servir este tipo de emergencias y cumplir con el pedido que está en el horno? Si no es posible, ¿cuánto debe pagar el cliente apurado?
3. ¿Cuándo debéis comprometeros en una entrega? ¿Podéis mirar rápidamente a una lista de pedidos pendientes y decir a un cliente cuándo tendrá listo su pedido? ¿Qué margen de seguridad tendríais que tener?
4. ¿Qué otros factores deberíais considerar en esta fase de planificación?