

LA EMPANADA ALEGRE

Hacia 1996 Carlos recibió una herencia de una tía que lo apreciaba sobremanera. Con ese capital y haciendo gala de una iniciativa poco común en jóvenes de 25 años, adquirió un viejo local en el barrio de Villa del Parque (CABA), muy cerca de la zona comercial, y lo destinó a producir y vender empanadas horneadas elaboradas en forma artesanal. La Empanada Alegre (LEA), que así se llama su emprendimiento, está ubicada sobre una calle en la cual actualmente se encuentra prohibido el estacionamiento.



Poco a poco se fue haciendo de una firme clientela, obteniendo buenos resultados económicos y mostrando una sólida posición; tanto es así que Carlos se ilusiona con un eventual crecimiento y algunas veces piensa en abrir un segundo local.

Sin embargo, como lo relatamos en este caso, el negocio posee algunas debilidades a las que será necesario atender.

Las empanadas pueden elegirse entre 10 diferentes gustos o sabores. Se venden cualquiera de ellas, a \$1.80 por unidad. Casi el 80% de los pedidos son para entregar a domicilio, a los que se llega mediante dos empleados en sendas motos. El resto de las ventas se realiza en el mostrador, atendido por su dueño. En horas pico, los pedidos en mostrador demoran casi 20 minutos y los de delivery, llegan a veces a los 50 minutos.

Cuatro de los gustos son los más demandados. Curiosamente, la preparación de los rellenos de las variedades menos demandadas son las que más tiempo insumen.

También se venden algunas bebidas enfriadas y dos variedades de postre. No elabora pizzas, a pesar que algunos clientes lo solicitan verbalmente en ocasiones.

El local se encuentra virtualmente dividido en mostrador para atención, cocina y pequeño depósito. Todos ellos son muy calurosos, especialmente durante el verano. Se aprecia la necesidad de una buena pintura en la zona de atención a los clientes. Posee una línea telefónica y en las horas de mayor demanda se demora en obtener la comunicación.

Los pasos del proceso general de elaboración son: preparación de los rellenos, armado de las empanadas, congelación clasificada por sabor en el único freezer, y posterior cocinado en horno. Éste es algo viejo y su capacidad alcanza para la producción actual. Carlos piensa que a veces existe capacidad ociosa en la cocina y otras veces piensa que se encuentra agotada.

Tanto Carlos como los repartidores y los dos empleados de cocina trabajan el día completo. El negocio abre de martes a domingos, aunque los fines de semana la atención llega a las 01 horas.

Carlos centraliza las operaciones de control y logística; además del mostrador, atiende la caja, a los proveedores, efectúa los pagos, toma los pedidos, etc.

Para complicar a LEA, una conocida marca competidora acaba de instalarse en la zona.... Ante la nueva situación, Carlos teme ir perdiendo su clientela y que sus sueños de crecimiento se esfumen.

El nuevo competidor posee instalaciones nuevas y cómodas, mayor cantidad de freezers y de hornos; elabora 20 sabores a \$1.50 la unidad y los tiempos de entrega son más reducidos que los de LEA.

Carlos acude a Ud. a efectos de que lo asesore sobre una serie de decisiones que debería adoptar con el objetivo de hacer frente a la actual situación.

Para ello se le solicita que sus consejos los formule ordenando las decisiones según prioridades, e incluya por los menos los siguientes aspectos:

1. ¿Cuáles son las estrategias de negocios de LEA y del competidor?
2. ¿Cuáles son las estrategias de operaciones?

3. Identifique, para ambas organizaciones, los calificadores y ganadores de pedidos.
4. ¿En qué etapas del ciclo de vida se encuentran los productos de LEA y del competidor? ¿qué implicancias tiene esto en la estrategia de operaciones?
5. ¿Cuáles son las decisiones prioritarias que debería adoptar Carlos? Explique claramente las ventajas de dichas decisiones y escriba un informe ejecutivo para entregarle a Carlos.

Deseamos sinceramente que tenga éxito en su cometido!