Simulador

Coffee Time

¿CÓMO AUMENTAR EL VALOR DE LA COMPAÑÍA?



El inicio de la empresa

La asamblea de accionistas acaba de hacer el nombramiento del nuevo equipo de directores (ustedes), un grupo de jóvenes profesionistas con grandes competencias de negocios, con altas expectativas de crecimiento personal y de la empresa. Cada uno está dispuesto a aportar su mejor talento para hacer que la compañía sea todo un éxito.

Ya han iniciado acuerdos de alta gerencia para ocupar los siguientes direcciones:



Dirección general



Recursos humanos



Operaciones



Finanzas



Mercadotecnia y Ventas

La responsabilidad que les otorgó la asamblea de accionistas es simple y directa: ¡Hacer crecer el valor de la compañía! Sin embargo, algunos de los ejecutivos menos experimentados se preguntaban: "¿Y qué significa eso? ¿Cómo vamos a lograrlo?".

La junta les respondió: "Trabajando fuertemente y en equipo seguramente lo lograrán. Este concepto es una mezcla de diversos factores que ustedes tienen que manejar adecuadamente, algunos de ellos son cualitativos y otros cuantitativos, pero todos son muy importantes".

Entre los aspectos mencionados están:



Las primeras acciones

Todo debe estar integrado en un plan de trabajo, en un plan de actuación para que podamos justificar nuestras decisiones, incluso, si llegamos a necesitar más capital o acudir a algún préstamo, tendríamos que documentar y justificar nuestras acciones.



Descubrieron que la empresa se dedicaba a la compraventa de café y que ya había generado el primer periodo de operaciones por lo que decidieron consultar el **cuadro de mando dentro del simulador**. La información arrojaba que la empresa ya operaba con un pequeño margen de utilidad y que no estaban solos en el mercado. Había varias compañías competidoras por lo que el reto parecía cada vez más complejo.



Profundizando en las metas solicitadas

Conforme pasaban los minutos se daban cuenta que cada indicador estaba conectado con otros más.



No era suficiente planear sus decisiones, sino que requerían de un esfuerzo extra para inferir qué podrían hacer los competidores.

Esto parece un videojuego o una partida de ajedrez de las que jugaba mi padre, estamos compitiendo contra una máquina o contra otras personas, ¡ve tú a saber qué estén pensando!



De nueva cuenta el cuadro de mando dentro del simulador (segmento precios) parecía quererles decir algo.

La empresa

Estaba claro que la empresa compraba grano de café de productores en el país, para tostarlo, empacarlo y venderlo a distribuidores en una región del, pero que en el futuro buscarían expandir su mercado, al menos a la otra región de éste.

En cada fase de la cadena de valor, el producto podría mejorar la “gama”.



GAMA

La percepción de sabor, aroma y otras propiedades que el consumidor final valora fuertemente.



EMPAQUES

Mostraban las características de una manera convincente, pero además eran diseñados y elaborados con tal cuidado que permitía que parte de los aromas salieran hacia el exterior, cautivando la decisión de compra.



COLORES

Algunos consumidores optaban por productos orgánicos, para ellos los colores verdes evocaban un mayor cuidado de lo natural. Otros valoraban el tradicional café oscuro, para este segmento de mercado clásico, las variables clave eran diferentes.

Cada detalle debería ser cuidadosamente tratado para ganar la preferencia del consumidor.



De esto dependería la preferencia hacia una determinada marca, la nuestra o de los competidores.

Canal de distribución

Si bien la empresa tenía como clientes a los grandes distribuidores de café, el equipo directivo sabía que debía tener un pleno conocimientos de los gustos y preferencias de los clientes de sus clientes (consumidores finales). De hecho, los distribuidores tenían compradores que sabían interpretar fielmente los gustos de sus clientes y buscaban a los mejores productores y procesadores.



Proveedores

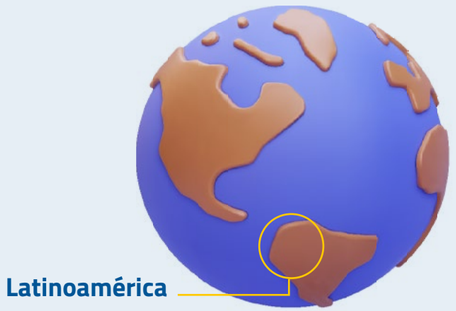
El café es una planta del campo que crece en zonas tropicales, de temperaturas templadas donde se alternan ciclos húmedos y secos.

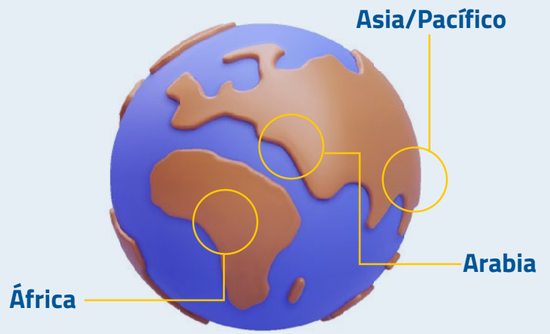
El café que procesa la empresa proviene de la semilla de diversas plantas del género Coffea, conocidas como cafetos. Especialmente la variedad conocida como arábica y la robusta (o canephora), siendo la primera, en opinión de algunos expertos, la de mejor calidad. Originario del noroeste de África, este producto comenzó a cultivarse para su consumo alrededor del siglo VI.

Gracias a la veloz adaptación del café a diferentes regiones, hoy en día es posible encontrar múltiples oportunidades y nuevos nichos de mercado. Se produce café más suave, más dulce, más aromático. Algunos productores han incursionado en el mercado de los cafés especiales, la Denominación de Origen y algunos otros han desarrollado tecnologías propias para alcanzar productos cada vez más diferenciados.

Los productores, debido a que tenían fuertes inversiones en tierras, plantaciones y maquinaria, suelen ser cautelosos para evitar que los precios bajen, es común encontrar una fuerte rivalidad entre ellos debido al gran número de empresas, algunas veces hacían fluir información estratégica entre ellos o con algunos clientes clave y medios de comunicación para evitar a toda costa que los precios bajaran y conservar algún beneficio para ellos.

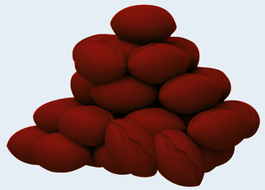
REGIONES PRODUCTORAS DE CAFÉ EN EL MUNDO





70 % de la producción mundial de café proviene de explotaciones principalmente familiares de superficie inferior a diez hectáreas, incluso generalmente por debajo de cinco hectáreas.

Al tratarse de pequeños agricultores, el cultivo del café da trabajo a un gran número de personas, ya que la recolección pocas veces está mecanizada, por otro lado, esto constituye la parte fundamental del costo de producción.



Selección de las cerezas de café maduras
PROCESO DE RECOLECCIÓN



Se elimina la capa exterior
PROCESO DE PILADO

GRANO RESULTANTE:
Café natural o café oro

Subproductos
- Combustible
- Alimento para animales
- Composta



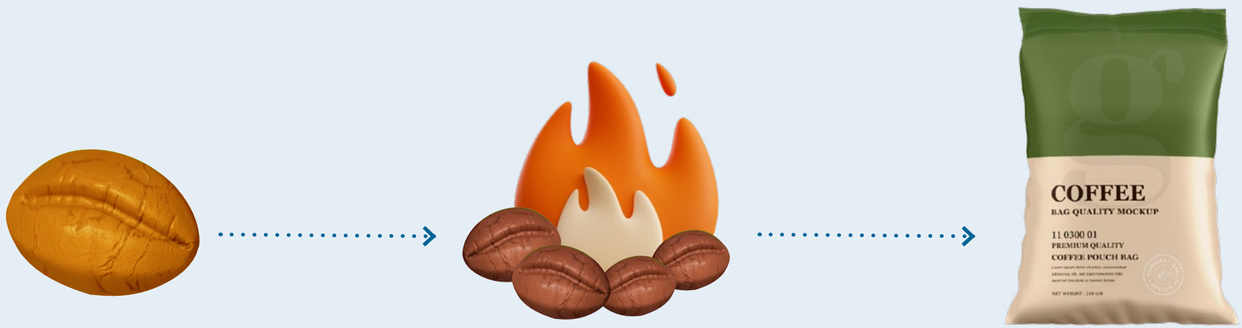
Tostado
Los granos aumentan su tamaño, ganan aroma y color oscuro

En este momento el grano pierde su humedad. Cuando la temperatura en el interior alcanza alrededor de 200 °Centígrados, salen los aceites de los granos. En general, cuanto más aceite hay, más sabor tiene el café.

Torrefacción: Algunos procesadores mezclan hasta un 15 % de azúcar a los granos de café y el café resultante es de un sabor algo más vigoroso y granos de brillo aceitoso.

Sistema de distribución

Para llegar al consumidor final, el café debe ser empacado y transportado de las bodegas de la empresa hacia las bodegas de los grandes distribuidores (tiendas de comercio detallista) o bien, cadenas de cafeterías que finalmente utilizarán el café molido para servirlo taza por taza. Una práctica común en la industria era que el productor ofreciera un descuento al distribuidor, en algunos casos éste llegaba a ser alrededor del 15% sobre el precio de venta (consultar: **cuadro de mando dentro del simulador**.)



La empresa participaba en la cadena de valor desde la adquisición de grano, hasta la colocación del café tostado y empacado en las bodegas de los distribuidores con el mejor cuidado, clasificación y procesamiento del producto.

Los grandes compradores tenían algunas estrategias para ejercer control sobre las empresas productoras, algunos de ellos ofrecían asesoría en el manejo de la plana de producción o en el registro de los costos para evitar que se incrementaran sus precios de venta, otros llegaban incluso a fijar reglas de abastecimiento, como: volúmenes mínimos y máximos, calidades y tiempos de pago, entre otras. Otros, los más agresivos, amenazaban comentando que el café era un producto en declinación debido a que estaban surgiendo modernos sistemas en cápsulas de café soluble y con cafeteras especiales. Esto, en algunos casos fortalecía la posición del comprador en momentos de negociación.

Finanzas

El equipo directivo visitó el **cuadro de mando dentro del simulador** y descubrió que sería necesario invertir en lo siguiente:



Promoción del producto en el punto de venta



Posicionamiento de marca



Mejorar la gama del producto



Manejar adecuadamente la relación con el canal de distribución para estimular la venta de sus productos

Por otro lado, los estados financieros seguían un modelo tradicional en el que había que considerar tres elementos en el costo de producción: materias primas (café), mano de obra y costos del empaque. Adicionalmente había que sumar el costo de transportación y el de almacenaje. Finalmente, para llegar al margen de operación habría que incluir los gastos de operación (administrativos y departamentales) y restarlo de los ingresos.

Eficiencia operativa

El nivel de operación de la planta juega un rol importante en la empresa, brinda una medida del aprovechamiento de los recursos (terrenos, maquinaria y equipo) de una organización. La empresa había identificado la conveniencia de sincronizar la tasa de ocupación de la fábrica con el nivel de producción, pero considerando además el nivel existente de inventarios y las previsiones de demanda.



Decisiones

Se acercaba el momento de las decisiones, el equipo directivo sabía que tenía que poner a prueba lo mejor de las competencias de cada uno de ellos, pero también trabajar en equipo. Poner en acción coordinadamente sus conocimientos, convertirlos en herramientas de análisis y de toma de decisiones, correr algunos riegos y descubrir qué sucede con tal o cual decisión para retomar el rumbo de la estrategia de la empresa en muy pocos periodos de operación.

