

## ***MAQUINACOR***

La empresa “**Maquinacor S.A.**” se había constituido, originariamente, en 1960 como una S.R.L., integrada por los Sres. Hernández y Perilli, en una ciudad importante del interior de la provincia de Córdoba. Ambos eran hábiles mecánicos, con experiencia en la reparación de maquinaria agrícola, actividad que sirvió para iniciar las tareas industriales de la nueva empresa. En el taller fabricaban la mayor parte de los repuestos que requerían para las reparaciones.

Hacia el final de la década, con la expansión de la industria automotriz, decidieron intentar suerte en la producción de autopartes. Comenzaron a trabajar con las máquinas-herramientas disponibles para la fabricación de los repuestos.

La expansión fue rápida y hacia 1990 habían comprado dos terrenos colindantes con construcciones utilizables en parte. Construyeron dos galpones e instalaron allí las nuevas máquinas adquiridas. Todavía mantenían la actividad de reparación de máquinas agrícolas, la cual les ayudaba a superar los cíclicos problemas de depresión de la industria automotriz, según sus propias manifestaciones.

En 2002 la empresa pasaba por un momento difícil. Su rentabilidad había declinado en los últimos años, según mostraban los balances anuales y, además, la situación financiera comenzaba a empeorar.

En los últimos tiempos muchas de las cotizaciones solicitadas por clientes para nuevos trabajos no habían pasado a concretarse en pedidos efectivos, reduciéndose considerablemente el número de órdenes de compra colocadas por las terminales (fabricantes de automotores). Sólo conservaban trabajos consistentes en series cortas. Algunas piezas que “**Maquinacor S.A.**” proveía desde hacía años eran ahora fabricadas también por otros proveedores.

De los 170 ítems de autopartes diferentes que llegaron a proveer, ahora tenían sólo 70 en producción. La razón que daban los compradores de las terminales era que sus costos parecían estar muy por encima del de otras fábricas de su dimensión. Además, era normal que se atrasasen las entregas de productos terminados. Las estimaciones de tiempo las hacía el Sr. Perilli, quien se ocupaba principalmente de los problemas de planta, aunque todos desconfiaban de tales estimaciones. No había, sin embargo, forma de corroborarlas o de determinar su error. Recibieron, además, otras quejas referidas a las autopartes producidas, tanto en lo que hacía a especificaciones, como a la “calidad de terminado” de las mismas.

El Sr. Perilli contaba con tres ayudantes jóvenes, dos de los cuales habían ingresado como operarios y el tercero era técnico mecánico recién recibido. No tenían tareas específicas, pero colaboraban en la resolución de problemas de producción a medida que se iban presentando. Recibían los trabajos de reparación y controlaban el avance de la producción, manteniendo informado al Sr. Perilli de lo que ocurría en las diferentes áreas del taller. El número de operarios que trabajaba en la planta era 40. En 1998 se había designado a un antiguo operario de confianza en la función de Encargado del Almacén de Materiales y del Despacho de Piezas.

El Sr. Perilli, quien era un hombre muy activo, tenía como principio el que la gente de planta no debía llenar papeles y se enorgullecía de la simplicidad con que manejaba la producción. “Las cosas se hacen trabajando”, repetía con frecuencia. Hacía cotidianas y muy frecuentes recorridas por la planta dando instrucciones y anotando en su libreta todo lo que había que comprar, o bien despachar.

Es a fines de 2000 que decidieron que para recuperar la situación anterior debían tener un producto comercializable en forma directa.

Pensaron que los equipos para el manejo de materiales en fábrica podían ser un rubro conveniente. Contrataron a un Ingeniero con larga experiencia en diseño para adaptar algunos equipos importados que, al igual que otros industriales amigos, consideraban los de mejores posibilidades.

Al mismo tiempo decidieron desocupar el local donde reparaban las máquinas agrícolas, trasladándose a otro ubicado a unos 500 mts. En el local desocupado se realizaría la fabricación de los nuevos productos. Los repuestos, de todas maneras, se seguían fabricando junto con las autopartes.

Cuando el desarrollo de los nuevos productos estaba en la mitad del proceso completo, se produjo un desacuerdo entre los socios y el encargado de diseño, hecho que obligó a éste último a abandonar la empresa. Decidieron que el Sr. Perilli tomara a su cargo la continuación del trabajo, con la colaboración de un dibujante, ya que se trataría de respetar el diseño del equipo importado a fin de reducir riesgos.

Al hacer las primeras estimaciones de costos y aunque éstas no eran del todo confiables, comprobaron que estaban a un nivel en el que era difícil competir con otros equipos alternativos y aún con los mismos importados. Por otro lado, tenían ciertos temores debido a que, no habiendo registrado los costos de investigación y desarrollo ni los de construcción de prototipos, no podían determinar el punto de equilibrio.

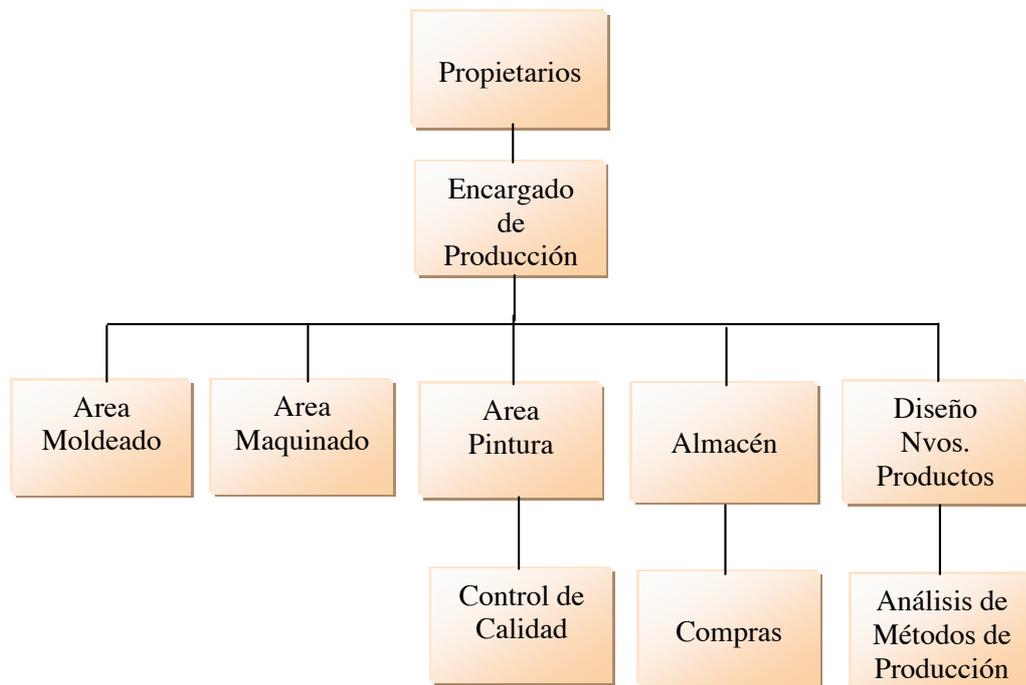
No tenían experiencia ni en el diseño ni en la fabricación de este tipo de productos. Algunos materiales y equipos de fabricación que estaban especificados eran de difícil adquisición y requerían, posiblemente, importación directa.

La empresa tenía muy poca experiencia comercial en lo referente al comercio exterior. Dada la difícil situación económico-financiera por la que estaba atravesando, les sería complicado conseguir la financiación necesaria para completar el equipamiento e iniciar la producción y venta.

Los propietarios requieren nuestro asesoramiento y, en ese carácter, hacemos una visita a la fábrica. Observamos una planta fabril “un tanto desordenada”:

- No pudimos comprender plenamente el proceso productivo porque las explicaciones verbales que se nos iban dando no correspondían a lo que estábamos observando, en virtud de la desigual y poco lógica ubicación de los diferentes sectores, áreas y puestos de trabajo del proceso actual.

- El ambiente de trabajo presentaba pisos con virutas, desechos, manchas de aceite, además de numerosos transportes manuales de materiales y partes; notamos, también, la falta de protectores especiales para uso y protección de los operarios.
- El Sr. Perilli “corría de aquí para allá” dando instrucciones, explicando, enseñando, etc., y todo ello porque no vimos muchos planos, diseños o indicaciones sobre especificaciones y producción de cada artículo elaborado.
- Los operarios se “prestaban” , unos a otros, las cajas de herramientas manuales.
- Solicitado el organigrama del área de Producción, se nos entregó el siguiente:



Esta es la situación. ¿Qué opinión le merece y cuál es el asesoramiento que puede Ud. brindar?