

## **OCECOR**

La empresa OCECOR comenzó sus operaciones en el año 1990.

El Sr. Luis Pérez había llegado a San Luis proveniente de una localidad del interior con el deseo de establecerse como fabricante de cocinas. El conocimiento básico lo había adquirido en su pueblo natal, como técnico mecánico, y deseaba desarrollar toda la práctica adquirida.

La fábrica originaria contaba con sólo tres máquinas-equipos: una prensa-moldeadora, una pulidora y una máquina de pintura. Con el correr del tiempo fueron incorporándose otras más.

El Sr. Pérez no tenía otro conocimiento que el de su oficio: técnico mecánico especialista en el arreglo de cocinas. Había visitado otras fábricas y se hacía asesorar por los viajantes-vendedores de máquinas para este tipo de industria. De esa manera había diseñado y “montado” su industria.

La empresa producía sólo COCINAS.

En el año 1998 la empresa comenzó a experimentar algunos problemas en el área de operaciones. La empresa contaba con tres viajantes que recorrían la Pcia. de San Luis y el norte del país. Estos comisionistas confeccionaban los pedidos de compra, según los requerimientos de los clientes. Cada temporada se fabricaban los modelos-muestras, cuyas fotografías habrían luego de ser llevadas por cada viajante en sus visitas a los clientes. Los nuevos modelos eran preparados por el Sr. Pérez con la ayuda de otro técnico. El personal de la fábrica trataba de reproducir los modelos en base a la muestra que se les entregaba.

Los viajantes entregaban las órdenes al encargado de la administración de la empresa y en base a esos pedidos el Sr. Pérez “lanzaba” las correspondientes órdenes de fabricación. El lanzamiento se hacía teniendo en cuenta la existencia de materias primas y la asistencia del personal que manejaba las máquinas con las que se producían los modelos respectivos.

Las compras de materias primas se efectuaban siempre “de emergencia”, ya que los faltantes se descubrían cuando se estaba por iniciar la producción de un lote dado. Los materiales se almacenaban, parte en el propio taller (área fabricación) y parte en un galpón ubicado a dos cuadras de la empresa.

En 1999, las entregas comenzaron a demorarse, el abastecimiento de materias primas era anormal y los productos no respondían a la calidad puesta de manifiesto en las muestras. Había muchas devoluciones de pedidos entregados. Esas cocinas devueltas se vendían a precio reducido a comerciantes de la ciudad de San Luis, quienes, también, eran clientes de Pérez.

Los costos de producción se habían incrementado en un 12%, en razón de adquisiciones de materias primas defectuosas, además del aumento de desechos de chapa y otros materiales de fundición.

Pérez sostenía que no podía confiar en la supervisión del área de producción, tarea que ejercía el Sr. Aguirre, quien en realidad nunca había sido designado formalmente como encargado del área. El Sr. Pérez estimaba, aunque sin seguridad, que el consumo de materias primas estaba en un 20% por encima de lo que tendría que insumir un proceso normal.

En el año 2000, el Sr. Pérez se asoció con otros industriales y formaron una S.A. La idea era expandir las actividades produciendo heladeras, lavarropas y ventiladores.

Se compraron 6 máquinas nuevas y se lanzó la nueva etapa. A los seis meses la empresa se encontraba en situación deficitaria: stocks acumulados, proveedores a quienes no se podía liquidar su acreencia, materias primas y embalajes acumulados, personal insatisfecho, créditos bancarios prácticamente cerrados eran algunas de las características de la situación imperante.

En los últimos meses se comenzaron a producir accidentes porque los operarios se molestaban, unos a otros, al transitar por los pasillos existentes entre las máquinas, chocando entre ellos y con los que trabajaban en cada puesto.

Ocurrieron, además, otros hechos lamentables en horas de trabajo, algunos producidos por roturas de máquinas y herramientas y otros por la inhalación de “nubes” de pintura por parte de los operarios de esos puestos de trabajo. Esto ocasionó, también, molestias bronquiales en dichos operarios.

La línea de producción sufrió cinco paralizaciones por inconvenientes en las maquinarias. Ello llevó a una inactividad de alrededor de 50 hs/hombre.

Además de ello, el ausentismo era de un 25% y había venido aumentando desde mucho tiempo atrás. Cuando se discutió este tema, en reunión de directores, el Sr. Pérez exclamó:

-“Si siguen faltando no se les va a comprar los guardapolvos que se les habían prometido, ni tampoco se construirán los vestuarios separados, uno para los hombres y el otro para las mujeres”. No se lo merecen!”

El Directorio decide consultar a un técnico a los efectos de lograr una ayuda para salir de la situación planteada. Si Ud. fuese el técnico-consultor, ¿cómo llevaría a cabo su labor de asesoramiento?