

Dirección de Empresas

INGENIERÍA EN
ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

Antonio Muñoz Granero
Eva Mir Gaya

[EL CASO CHALMAZEL]

PARTE 5

“PRODUCCIÓN”

SERRANO

Es preciso que saquen lo máximo de lo que tienen /de otro modo veo mal /su futuro /Otro caso como ese y la empresa puede verse comprometida /El banco puede ayudarles, claro /pero nosotros tenemos también unos límites.

TITULO

EL CASO CHALMAZEL: PRODUCIR

FUENTES

Un tercio del pedido terminado /representa, desde luego, una inversión /Qué hacer? /Continuar o parar los gastos? /Yo, en el lugar del Jefe, lo pensaría muy bien.

MORAN

Vender lo que hemos fabricado, de acuerdo /pero no estamos preparados para ello /El pedido estaba colocado /Además, a qué precio? ¡Je! /Tenía un trato especial Chalmazel /Era un cliente constante, contábamos con él /Qué hacer? Vender? ¡Hum! Pero, con qué margen? Oh, ¡esto no es asunto mío!

MARES

No importa, no es ésta la cuestión /No hay motivo alguno para parar la fabricación /Ni vamos a desmontar lo que está fabricado para recuperar las piezas, ¡No!

GONZALEZ

Esto es lo que pensaba. Una vez más, vamos a almacenar.

MARES

Nada de eso /Almacenar, en la situación actual, es tanto como esperar que el servicio comercial encuentre un cliente /Es la mejor forma de no vender nada. ¡Hay que actuar en caliente! /Podemos también, reducir el ritmo de fabricación, pero una decisión así, debe considerarse con gran prudencia /Está de acuerdo Elena, en que lo que pedía Chalmazel, es interesante? /Yo

estoy persuadido /de que esta pequeña modificación va a ayudarnos a vender lo que tenemos en mano.

ELENA

Sin duda, es una solución.

GONZALEZ

Sí /pero eso no resuelve el problema para lo que ya está fabricado.

MARES

Ah, si /Mire /Prefiero modificar el conjunto de lo fabricado y lanzar al mercado un producto más interesante /Bien, concretando, qué puede costar esta modificación?

GONZALEZ

...bueno, es difícil de decir...

MARES

Más o menos.

GONZALEZ

De hecho, no puedo decirlo /¡Si se tratara al menos de una fabricación corriente!...

MARES

En fin, debe poder calcularse; habrá habido un trato y debíamos de facturar no? Póngame con Fuentes /Fuentes? /Marés /Necesito el precio de coste de lo que ya ha sido fabricado para Chalmazel /No, el pedido en curso, vamos, no el del año pasado /!Sí, enseguida /Qué? No puede dármelo? /Bueno, esto es, traiga sus papeles. Al despacho de Elena /Viene con su expediente /¡Siempre igual! / Con contabilidad, nunca se puede obtener una información precisa rápidamente.

GONZALEZ

Usted sabe, Sr. Marés; a veces me enfado con facilidad, lo acepto, pero /no sé si debemos aceptar todas la modificaciones que solicitan los clientes.

MARES

Sí, lo sé, plantean problemas /Habrá que estudiar esto de cerca / Por otra parte, no hacerlo es poner de entredicho nuestra política comercial, y en estos momentos, me pregunto si es oportuno /(off) con mi nueva patente, necesitaré dinero.

GONZALEZ

¡Ah! Tenga en cuenta que en general las modificaciones no suelen plantear grandes problemas técnicos /sobre todo si el servicio comercial cuida de advertirnos /¡Je! cosa rara por cierto. Pero suponen siempre una o varias operaciones suplementarias /(off) en cada pieza y además un suplemento de materias primas (on). En cualquier caso, una modificación lleva consigo un incremento del tiempo de fabricación /y, si el cliente tiene prisa y el planning se halla sobrecargado, exige horas extraordinarias. Eso es caro /y no gusta a la gente. ¡Ah! /(off) ¡Si por lo menos pudiéramos aplicar estos costes (on) suplementarios a la fabricación! /Generalmente se hace sin cargo para el cliente. Un servicio que no sólo nos produce engorro, sino que reduce nuestro margen de beneficio, cuando no se lo lleva por entero / ¡Oh!

MARES

Sí, lo sé. (Off) Por qué tarda tanto? Está Fuentes? /Ah, ha salido / ¡Qué día!

FUENTES

(Off) Buenos días.

MARES

Vaya, por fin, le esperábamos /¿Qué hay?

FUENTES

(Off) No puedo darle nada /Siempre lo mismo, no dispongo de información suficiente sobre los /(On) tiempos de fabricación /y las materias utilizadas /Tengo una idea pero de hecho me falta la precisión...

MARES

Cómo, no dispone de la información?

FUENTES

Y no será porque no la pida, pero no llego a obtenerla.

MARES

En fin, no parece tan difícil, no? ¡Teneos un punto de partida! No es cosa de magia el saber cuánto tiempo se ha invertido cada día en fabricar tantas piezas y qué materias se han empleado.

GONZALEZ

¡Hum!

PABLO

Sr. González, terminamos los zócalos?

MARES

Ah, Pablo! Llega usted a punto! /Cuánto tiempo se ha invertido en el pedido de Chalmazel?

PABLO

Bueno, verá, no se puede decir; es algo aleatorio...

MARES

Y pues Pablo?

PABLO

¡Pues sí! /Primero se interrumpió dos veces para volver a la fabricación normal /Luego, cada dos por tres, la prensa de inyección averiada /unas veces pudo repararse en seguida, pero la semana pasada, no fue así. Necesitamos dos días para arreglarla.

MARES

¿Qué hicieron durante este tiempo?

PABLO

Volvimos a fabricar las órdenes corrientes /Oh, al pedido Chalmazel puede significar de 12 a 15 días para las 2.000 piezas. ¡Aproximadamente!

MARES

¡Muy bien, esto es! De 12 a 15 días; 3 días más o menos, no? /Gracias Pablo.

PABLO

¡Je!

MARES

Qué cantidad /de materiales han utilizado?

ELENA

Aparte de dos terminales, no hay cambios prácticamente respecto a la primera modificación.

PABLO

(off)... y el cambio del condensador...

ELENA

En ello consiste precisamente la modificación.

MARES

Y este condensador, ¿de dónde sale?

PABLO

Bueno, del stock, hace mucho tiempo que los veo allí.

MARES

¿A cuánto los facturamos?

FUENTES

A 23'50 Siempre los he facturado al mismo precio.

MARES

¡Es increíble! ¡Hace por lo menos cinco años que están ahí! ¡Desde entonces, han aumentado!

FUENTES

¡Pero, si no se me dice!, no es contabilidad la que puede adivinarlo! ¡Hay bastante gente en fabricación!

PABLO

Oh, en cuánto a mí, ¡no es mi trabajo! Hay un servicio de verificación, ¿no?

GONZALEZ

Oh, se lo ruego, Pablo; no mezcle las cosas. De todos modos, es cierto; no es nuestro trabajo /Hay un almacenero.

PABLO

Puedo irme, señor?

MARES

Sí, sí, Pablo. Gracias /Bueno /Qué opina de esto?

GONZALEZ

¡Hum!

PABLO

Nosotros, a fabricar, está bien. Pero ellos, si no son capaces de hacer marchar esta cueva, entonces uno se pregunta: ¿para qué sirven?

FUENTES

Si se me comunicaran los datos necesarios, yo podría decir cuánto se gana en la fabricación /cuánto nos cuesta satisfacer a la clientela /si podemos aceptar o no modificaciones de los pedidos /Y si sería rentable invertir en la renovación de determinadas máquinas.

MARES

Sobre eso, ¡Estoy de acuerdo con usted! A condición de que tengamos un precio de coste /pero si no se demuestra lo contrario, hasta ahora tengo la impresión de que nadie aquí puede darme una respuesta satisfactoria /Así pues, de momento hagamos la modificación; pero pondremos en marcha un sistema de costes /Es una buena decisión para determinar con rapidez nuestros costes de fabricación /¡Es fundamental!

FUENTES

En esto, totalmente de acuerdo, Sr. Marés.

MARES

Sí /Creo también que la lección del condensador debe aprovecharse /Necesitamos un responsable de aprovisionamientos capaz de comprar y de vigilar atentamente los precios. /Hace años que nos servimos de los mismos proveedores!

GONZALEZ

¡Ah, sí, hace mucho tiempo! Por cierto que nunca hemos tenido problemas.

MARES

Lo que no impide que nunca nadie se haya preocupado de saber qué podían ofrecernos sus competidores /Las cosas cambian tan rápidamente, que lo que ayer era válido /!hoy ya no lo es! /En fin, tendremos un problema resuelto.

FUENTES

Sr. Marés, esto no es totalmente exacto.

MARES

Eh?

FUENTES

Si compramos a los mismos suministradores, es porque hacen descuentos por grandes pedidos que sobrecargan nuestros stocks y nos cuestan caros, como ya le dije.

MARES

Quiere usted decir con eso que habría hecho mejor en invertir en máquinas nuevas?

FUENTES

Sí.

MARES

Fuentes, probablemente tiene usted razón en cuanto a la compra de nuevas máquinas /pero creo que una formación adecuada del personal puede asegurar un control a todos los niveles, si precisamos además las responsabilidades /Ello facilitará el trabajo de todos /!Incluso el de Contabilidad!

OBRERO

Dime, Pablo, ¿qué hago con esto? ¿Cambio el bloque o lo reparo?

PABLO

A ver /¡No vas a ensuciarte reparando esto! Vas a perder más tiempo de lo que vale /no, no, cámbialo...

OBRERO

Bueno, me harás un vale, ¿no?

PABLO

Par qué; haz como de costumbre /Vete a ver al jefe del almacén y le dices que es cosa mía /Te das cuenta, si cada vez que cometemos un error hubiera que llenar un vale de pedido, ¡pronto nos saldría el pelo blanco! /Ve /no te preocupes por esto; ¡Irá a pérdidas y ganancias!

FIN