



## CASO 5

# **M**ezclas Abel no tiene quien le pida

*Luz Marina Sánchez Ayala  
José Divitt Velosa García*





46

---



EAN

---



## Introducción

**E**ra inminente, después de la reunión de la mañana con la constructora, se llegó a una decisión definitiva: o la empresa entregaba 20 tubos diarios, o el contrato se cancelaba. Para Jaime Rodríguez, Gerente de Producción no había alternativa, lo máximo que podía producir la empresa eran 5 tubos diarios, no existía la menor posibilidad de seguir disminuyendo el tiempo de fraguado sin poner en peligro la calidad del producto.

## La historia

En la navidad de 1992 después de unas copas en el Club, don Alberto de Brigard y Pombo, uno de los empresarios más importantes del país (dentro de sus empresas se contaban, una emisora radial, una revista, acciones mayoritarias en dos entidades financieras, una empresa de aviación, y múltiples empresas de alimentos) y don Joaquín Delgado, empresario de tradición, que cayó en una mala racha, después de la recesión económica del país, discutían la posibilidad de la creación de una empresa. Delgado insistía en que la construcción se dispararía y eso significaba construcción de infraestructura para acueducto y alcantarillado, lo que generaría el aumento de la



demanda de tubería de grandes diámetros. Ante los argumentos de Joaquín y después de la reunión que había sostenido dos semanas antes con el Ministro de Brigard, no le cabía duda que Joaquín tenía razón, no en vano se le consideraba uno de los hombres más visionarios del país, y de él se decía, que no tardaría en recuperarse de su fracaso económico. No dudó un momento e inició un estudio de factibilidad para evaluar la alternativa.

### El estudio de factibilidad

Los resultados del estudio no se hicieron esperar; en el país operaban dos empresas fabricantes de tubos que acaparaban el 80% del mercado, las otras 12 eran empresas muy pequeñas y artesanales. Las dos grandes empresas eran una multinacional, Smith International, con casa matriz en Europa, cuya especialidad eran los bloques y láminas para la construcción de edificios, postes de alumbrado eléctrico y tubería para agua potable, operaba en Colombia hacía 40 años; y la otra, era una empresa nacional. La Nacional de Construcciones, tenía más de 60 años de existencia, una de sus líneas de producto era la de cunetas de todo tipo, pero principalmente las de pequeña dimensión, menos de 10 pulgadas. También fabricaba una amplia línea de otros productos para obras públicas: lozas para andenes, bolardos, adoquines, postes para alumbrado eléctrico, etc. Había un mercado sin explotar y era la tubería para aguas servidas (alcantarillado), la mayoría se traía del exterior.

Después de la reunión con los técnicos se tomó la decisión, los dos serían socios en la creación de la empresa, De Brigard aportaría el capital y Delgado sería el Gerente, y aportaría su conocimiento y experiencia en el sector. Así, en menos de año y medio se montó la planta fabricante de prefabricados de concreto reforzado más moderna del país, su inauguración en Julio de 1994 acaparó todas las páginas empresariales de los medios de comunicación, una de las novedades era la última tecnología alemana que había adquirido la empresa, con procesos completamente automatizados; aunque los

competidores tenían muy buena tecnología, esta ya tenía algunos años y por tanto, Tubos Abel se convirtió en la más moderna de las tres a los ojos del público y de la propia competencia.

## La producción

Mezclas Abel, empezó la fabricación de cunetas para aguas lluvia como estaba previsto y se convirtió en líder del mercado en esa línea, pero no se quedó con ese solo producto, sino que empezó a investigar sobre otras alternativas, fue así como probó con algo que nadie había hecho en el país hasta ese momento: la fabricación de chapetas para la canalización de ríos utilizados para las hidroeléctricas y para la industria petrolera; con este producto, la empresa se aseguró un nuevo éxito, que se vió reflejado en los estados financieros. En ese momento esta tenía la imagen de ofrecer productos de muy buena calidad y con gran cumplimiento en los tiempos de entrega.

Al interior de la empresa se trabajaba en tres turnos de 8 horas, y en ese momento la capacidad era suficiente para satisfacer la demanda, pero tres años después de iniciada la operación se presentaron algunos problemas de mantenimiento. La empresa tenía soporte telefónico desde Alemania para los problemas menores y contrató a un ingeniero de gran experiencia para que coordinará dichas actividades dentro de la misma, sin embargo, había dos inconvenientes: primero, el ingeniero no era de planta sino que se contrataba por prestación de servicios cuando se requería, lo que implica que él no siempre estuviera disponible en el momento en que se necesitaba y en ocasiones la empresa tenía que esperar hasta tres días para solucionar un problema; por otra parte la diferencia horaria con Alemania hacía que en muchas ocasiones se perdieran varias horas de producción, porque no se lograba la comunicación inmediata y era necesario esperar que fuera horario de atención en Alemania. Detalles como estos generaron el incumplimiento con los plazos de entrega de algunos pedidos.

A medida que transcurría el tiempo se presentaron problemas más serios, porque para llevar a cabo los mantenimientos mayores era necesario traer los técnicos alemanes directamente de la empresa fabricante de los equipos, lo que ocasionaba largos tiempos de coordinación y espera; lo más grave, sin embargo, era que traer algún repuesto implicaba un proceso de importación bastante largo; en 2001 se presentó un problema que tuvo detenida la producción de una línea durante tres meses, mientras llegaba el repuesto que se requería, esto generó quejas de muchos de los clientes importantes de la empresa, aunque esta seguía boyante financieramente.

### **Fin de una era**

A mediados de 2003, De Brigard (que en ese momento había ido dos veces a la planta: el día de la inauguración y en el quinto aniversario), al ver los excelentes resultados que había tenido la empresa, le hizo una muy buena oferta a Delgado para comprarle su participación, la que este aceptó complacido porque eso le permitía la creación de una nueva empresa que le venía rondando en la cabeza hacía un tiempo.

En ese momento De Brigard nombró como Gerente a Santiago del Real, uno de los personajes más sonados en esos días por su excelente desempeño como Viceministro de Deporte en la administración anterior, y por la brillante carrera política que había desarrollado a pesar de su juventud (32 años había cumplido el pasado abril).

### **El comienzo de otra etapa**

La primera cosa que le llamó la atención a Del Real, era que se trabajaran tres turnos, incluidos sábados y domingos.



“Trabajar de noche es francamente inhumano”, le dijo a Jaime Rodríguez, un ingeniero de amplia experiencia en el sector, que había trabajado durante 15 años en Smith International, quien ejercía como Gerente de Producción, desde que se había creado Mezclas Abel.

“Pero es la única forma de cumplir con los pedidos” dijo Rodríguez, con la calma que siempre lo caracterizaba. “además eso se hace en todas las fábricas del mundo, a los trabajadores se les paga todo lo mandado, no estamos haciendo nada ilegal”

“A partir del próximo mes, trabajaremos dos turnos y el sábado hasta medio día” cerró Del Real, “No estoy de acuerdo” dijo Rodríguez, “vamos a incumplir con todos los pedidos”, “pero cómo vamos a incumplir si no vamos a despedir a nadie, simplemente vamos a reorganizar a los trabajadores” “sí, pero las máquinas serán insuficientes” insistió Rodríguez....Una semana después, Del Real llegó con el documento de la Junta Directiva que autorizaba el cambio.

A diferencia de lo que Del Real pensaba, los trabajadores recibieron la noticia con contrariedad, la eliminación del tercer turno, les quitaba el recargo nocturno, con lo que los ingresos reales se veían disminuidos. A pesar de ello, la medida de trabajar los dos turnos se adoptó finalmente, sin mayores contratiempos.

Por aquellos mismos días se presentó otro grave problema de maquinaria, el software de la unidad central de procesamiento sufrió un daño en la programación que detuvo todas las máquinas, como ya no existía una garantía por los equipos, la empresa decidió contratar ingenieros locales para arreglar el problema, pero el diagnóstico fue claro, no había nada que se pudiera hacer, porque todos los programas fuente los tenía el fabricante.

Como la producción no se podía detener, mientras llegaban los técnicos italianos, se tomó una medida temporal, desconectar las máquinas y ponerlas a trabajar en forma manual, la medida funcionó relativamente bien, por lo que lo de la visita de los técnicos italianos se fue aplazando durante todo un año; esto



por otra parte, solucionó el problema de programación de personal, porque como todo el trabajo se empezó a hacer en forma manual, era evidente que se requería mayor cantidad de mano de obra en ciertas tareas que antes se hacían automáticamente, como la carga de materiales para dar inicio a la operación, inclusive fue necesario contratar aproximadamente un 20% más de personal, para lograr mantener el proceso.

Al trabajar manualmente la capacidad disminuyó y después de un año, la fama de empresa cumplidora había desaparecido; lo usual era que los pedidos estuvieran atrasados, lo que generó muchas quejas por parte de los clientes y la pérdida de algunos de ellos que decidieron pasarse a la competencia. Entre otras cosas, La Nacional de Construcciones, ya había empezado a fabricar los productos que habían sido típicos de Premezclados Abel, sin embargo, la empresa seguía conservando la fama de la calidad de sus productos y eso hacía que los pedidos siguieran llegando. A pesar que la empresa seguía siendo muy rentable, sus ganancias disminuyeron sensiblemente.

Por la situación anterior se decidió llamar a los ingenieros alemanes, para solucionar el problema del software y volver a automatizar el proceso, pero cuando llegaron a evaluar la situación, el problema se había agudizado. Con los cambios realizados en la maquinaria, muchos sistemas se habían deteriorado y ahora el problema no era únicamente lo del software, la mayor parte del equipo había sufrido algún daño y nuevamente automatizar el proceso se volvía inmensamente costoso. La decisión final fue pagar a los ingenieros italianos por el tiempo invertido, devolverlos a su país y seguir trabajando manualmente.

Para no gastar ese dinero en mantenimiento, Del Real decidió invertir 6.000 millones de pesos en la compra de dos matrices para la fabricación de cunetas mega para la canalización de aguas lluvias, ya que era un producto de gran dimensión que nunca se había trabajado en la empresa y nuevo en las construcciones colombianas. Esta decisión se tomó debido a





que había hecho las gestiones para un nuevo contrato con una constructora que prometía comprarles diez cunetas megas semanales durante un período de tres años; Del Real pensaba que era un muy buen negocio, ya que la inversión se recuperaría en menos de un año y cuando las utilidades de la empresa se nivelaran, se podía pensar nuevamente en la automatización del proceso; también se hicieron los ajustes pertinentes en la planta para empezar a fabricar postes de alumbrado eléctrico para un negocio con la administración pública, aunque toda la maquinaria y las instalaciones eran de la empresa, se contrató a otra empresa para que hiciera la fabricación de los postes, Mezclas Abel vendía el producto y controlaba la calidad, pero era Productos Pelmer (PP) quien fabricaba, con su propio personal y sus propias características.

La razón principal aducida por Del Real, era que no quería incrementar la nómina de la empresa conservando la rentabilidad y creando una línea de negocio independiente lo libraría de perder su concentración en el objeto principal de la misma.

Entre otras cosas, Mezclas Abel trabajaba un turno de 6 a.m. a 2 p.m. y el otro de 2 p.m. a 10 p.m. PP trabajaba de 8:00 a.m. a 5 p.m., ambas empresas compartían servicios, instalaciones, pero cada una trabajaba con condiciones laborales diferentes. Del Real explicaba, que era mejor trabajar así para evitarse problemas laborales con trabajadores y “además, nosotros sabemos hacer cunetas no postes, le repetía constantemente a Rodríguez.

Los dos productos fueron muy exitosos, sin embargo, el proceso de control de PP, se fue volviendo más difícil cada vez, por la diferencia de horarios y sobre todo de criterios acerca de los procesos y las condiciones de seguridad de los trabajadores. Mezclas Abel siempre se ha caracterizado por el estricto cumplimiento de las normas de seguridad industrial, porque manejando productos de gran volumen, como los que ellos fabrican, los riesgos son altos y por lo tanto, se han tomado las



medidas de seguridad adecuadas; no ocurre lo mismo con PP, se trabaja sin ninguna seguridad, de hecho hace tres meses se presentó un accidente que le dio invalidez total a un trabajador, lo que generó problemas de baja moral, tanto para los trabajadores de PP, como para los de Mezclas Abel. El supervisor del turno diurno de Tubos Abel había advertido con anticipación que esto podía ocurrir y había presentado una propuesta que solucionaba el problema con una inversión de 2 millones de pesos, pero Mezclas Abel le explicó que eso era una responsabilidad de PP y no de ellos, además en ese momento se debía invertir en la readecuación de la oficina del nuevo Gerente Comercial, porque la que había, no le había gustado.

Mezclas Abel, exigía el cumplimiento de normas de seguridad para los trabajadores de PP, pero no los podía obligar. Otras situaciones de menor dimensión se han venido presentando, como por ejemplo, cómo tratar a los empleados de PP, esto no es claro; en la organización de la fiesta de fin de año, el pasado diciembre, surgieron dudas sobre si invitar a los trabajadores de PP o no, y de hacerlo, si era necesario entregar los regalos de navidad a los empleados y sus hijos de la misma forma para las dos empresas o no; se optó por hacerlo finalmente, aunque no son empleados de Mezclas de Abel, se ha creado una familiaridad con los trabajadores de PP comparten el mismo espacio físico y hay una relación cercana entre ellos, aunque obviamente PP, no les puede ofrecer a sus trabajadores las mismas condiciones que Mezclas Abel, puesto que es una empresa pequeña (40 trabajadores).

En cuanto a las cunetas mega, el negocio se movió bastante bien hasta hace cuatro meses, cuando la empresa constructora aumentó la cuota de 10 cunetas semanales a 30, debido al crecimiento en obras que ellos habían tenido, eso generó un problema muy grande porque sólo se tenían dos matrices, una para cada cuneta y el fraguado se demoraba 24 horas. Del Real sugirió que para ese producto se volviera a trabajar 24 horas para aumentar la producción, pero Rodríguez, afirmaba que el cuello de botella, no eran los trabajadores sino las matrices, trabajando sábados y domingos se podía llegar a



obtener 14 cunetas semanales y nada más. Rodríguez gustaba en sus ratos libres investigar sobre materiales y hacía un tiempo se le había ocurrido la idea de cambiar la mezcla de material para lograr un tiempo de fraguado más rápido, esto lo había probado en un pequeño laboratorio que existía en la empresa, pero nunca en la planta. Ante la desesperada situación se le ocurrió plantear la solución en una reunión, absolutamente todo el mundo se mostró escéptico, algunos insinuaron, que si eso era así, porque nadie lo había hecho antes, ni siquiera en Smith International, que manejaba uno de los laboratorios de materiales más modernos del país.

### ¿Y ahora qué?

Hace dos meses, ante la presión de la empresa constructora, Del Real decidió darle la oportunidad a Rodríguez de probar su teoría en la planta y ante la sorpresa de todos, el experimento funcionó, se logró bajar el tiempo de espera de 24 a 12 horas, conservando exactamente la misma calidad en el producto, con lo que se logró aumentar la producción de 14 a 28 cunetas por semana, Rodríguez insistía en que las máquinas se debían detener para hacer el mantenimiento, Del Real, decía que no había tiempo para eso, la producción no se podía detener; antes el mantenimiento se hacía los fines de semana, pero ahora se estaba trabajando 24 horas.

Hace un mes, la constructora nuevamente aumentó su demanda, ahora quería la escandalosa suma de 140 cunetas semanales, se habló con ellos para que les permitiera seguir entregando las 28 que venían realizando hasta ahora y aunque al comienzo se mostraron dispuestos a aceptar la negociación, después cambiaron de opinión.

Del Real se reunió con la constructora y esta les dijo que si no podían entregar las 140 cunetas, cancelarían el contrato, ya





que las entregas parciales no les servían y además, La Nacional de Construcciones, había adquirido recientemente 5 matrices (con una inversión de 20.000 millones de pesos) y se ofrecía a entregarles toda la producción oportunamente.

Del Real se reunió con Rodríguez, para preguntarles si no era posible volver a cambiar la mezcla para disminuir aún más el tiempo de fraguado, Rodríguez fue enfático al decir no, cambiar nuevamente la mezcla podría generar insospechados problemas de calidad.

Después de esto Del Real convocó a una reunión con todo el equipo directivo de la empresa y les dijo: a pesar del gran esfuerzo que hemos hecho, siento que todo se nos está saliendo de control, cada día tenemos más problemas con PP, estamos a punto de perder el contrato de los tubos, estamos incumpliendo con todos nuestros clientes. Señores: ¿Qué hacemos?

