

Caso Elaborado por: Andrés Felipe Villanueva, Carlos Andrés Martínez y Pavel Morales **como requisito de** Grado para la Especialización en Gerencia Logística, Promoción XIII. **Tutor:** PROFESOR Andrés López Astudillo. Universidad Icesi – Santiago de Cali, 16 de Diciembre de 2008

EL CASO

Plásticos CAUCHOSEL fue fundada en la ciudad de Cali en el año 1973 por Jaime Cauchuelo y su familia, empezando como una pequeña planta de empaques de polietileno en el Barrio El Tesoro.

En sus inicios sus principales clientes eran empresas del sector industrial y azucarero y los supermercados de la ciudad.

A mediados de los 70's incluyó en su portafolio de productos los empaques de polipropileno, convirtiéndose en pioneros en el país. Por medio de este nuevo empaque lograron capturar clientes de nuevos mercados como snacks, panes, pastas, y confitería. Además, el polipropileno permitió obtener una mejor impresión, dando mayor valor agregado a sus productos.

En 1978 tuvo que ampliar la capacidad de su planta y se trasladó a una nueva sede.

En 1980, con la adquisición de una sopladora empezó a fabricar envases de 30 y 60 litros para incursionar en el mercado de empaques para agroquímicos, pasando posteriormente empaques desde 10 litros hasta 220 litros en varias versiones.

Durante la década de los 80's la empresa continuó su crecimiento de la mano de Compañías multinacionales que hasta entonces no habían encontrado otro proveedor en el país para este tipo de envases.

En los años 90 Plásticos CAUCHOSEL ingresó en el mercado de empaques para exportación buscando contrarrestar el impacto negativo de la recesión económica.

A partir del año 2001 incursionó con éxito en el mercado Europeo con empaques para flores. Durante este periodo fortaleció su producción automatizando las líneas de fabricación para aprovechar la gran dinámica del sector floricultor colombiano.

En la actualidad CAUCHOSEL es una empresa consolidada, siendo reconocida a nivel nacional en la industria del plástico. Cuenta con 405 empleados y una capacidad instalada de 1.000 toneladas mensuales. Cuenta un amplio portafolio de productos flexibles y rígidos, entre los cuales se encuentran: empaques para pinturas, tintas, abonos foliares, fertilizantes, capuchones para flores (principal producto en el país), productos químicos, ácidos, solventes, aceites vegetales o minerales, grasas, lubricantes, adhesivos, detergentes y productos alimenticios, entre otros. Su principal objetivo es satisfacer las expectativas del cliente siendo flexibles a sus necesidades.

El Protagonista.

Mi nombre es Guillermo Uribe, soy el Jefe de Planeación de Plásticos Cauchosel, aunque estoy contento porque recientemente me ascendieron a este cargo, me he dado cuenta que la logística no es tan bonita como la cuentan en la universidad o como se ve en algunos congresos de logística: Gerentes encorbatados hablando de la "Estrategia Azul", "crossdocking", "Forecast" y cualquier terminología rara que se aparece. Para este tipo de puesto "hay que estar en la jugada..."

La punta del Iceberg.

Hace poco estaba llegando al edificio de mi madre un viernes a las 4:00pm para una reunión familiar por motivo de su cumpleaños. A pesar del cansancio acumulado por el trajín de toda la semana era una ocasión importante para celebrar. De pronto, cuando me disponía a entrar al apartamento sonó el celular de la empresa: Suéltame gorila....NO... Que me suelte gorila... Me detuve deslumbrado al ver que era Mario Aguirre, el Gerente de Ventas de la empresa, y ese señor sólo llama para chicharrones.

Yo diría que el Dr. Aguirre es uno de los protagonistas de la empresa, sus decisiones y opiniones son casi siempre sinónimo de una orden!!!!!!!. Es un tipo de ganas, como todo comercial mantiene con afán y estrés permanente y siempre tiene mil cosas en la cabeza, en parte porque en el momento está terminando una Magíster en Administración en una universidad prestigiosa de la ciudad.

- Cuénteme Dr. Aguirre en qué le puedo ayudar.
- Señor Uribe, lo necesitamos de carácter URGENTE!!!! para una reunión en la Oficina del Gerente General.
- HUUUUU Dr. Aguirre la verdad me queda muy complicado, en este momento tengo un compromiso personal ineludible, hasta había pedido permiso en la empresa para salir un poco más temprano.
- Pues usted verá si no viene, pero el problema es muy grave y la reunión la programó el mismo Gerente con todos los Jefes de planta.
- ¡¡¡Como así!!! – respondí bastante preocupado – ¿Y que fue lo que pasó ahora?.
- Acá se entera, sólo le puedo decir que la cosa no pinta nada bien, el dueño del aviso está histérico y para mí el error ocurrió en la planta.
- Hummm... Está bien, ya voy para allá. Yo veo que puedo hacer.

Después de colgar....

- Este señor ya me tiene aburrido!!!!, siempre nos hecha la culpa de todos los problemas.
AAKKKK!!!!, POR QUÉ NO APAGUÉ EL CELULAR... ¡!!

Al gritar tan duro mi mamá se dio cuenta de mi presencia y me preguntó asustada.

- ¿Mijo que le fue lo que le pasó?
- No se preocupe mamá que no pasó nada... tengo que volver a la empresa, pero creo que me demore mucho (Mentirilla blanca)
- No Guillermo, usted si se volvió esclavo de esa empresa, siempre le toca ir a cada rato por allá, ahora hasta en la celebración de mi cumpleaños. Todos lo estábamos esperando

para partir la torta.

- Ay Mamá, no comiences otra vez con lo mismo... yo no me demoro.

Para no complicar las cosas con mi madre decidí salir rápidamente para el parqueadero. Mientras llegaba al carro sólo le alcancé a escuchar:

- ¡Guillermiito por favor no se demore!

Camino a la fábrica se me ocurrió llamar a Mónica Alejandra, la Asistente de Gerencia, para que me contara qué había pasado:

- Mónica Alejandra mamita, ¿Ud. sabe qué fue lo que pasó allá que me acaban de llamar para una reunión Urgente en la Gerencia?

Susurrando...

- Se nos vino el **DIABLO Y ESTA HACIENDO FIESTAS!!!!**, todo el mundo está como loco... parece que hubo un problema con el pedido de los empaques de BUCHIS del famosísimo cliente YUQQI.

- Ah...!!! No me extraña que sea ese cliente, es algo muy común tener problemas con ellos.... Mónica, Mónica la escucho entrecortado,.....este bendito celular....

¡¡¡Joder se colgó la llamada!!! Ahora que hago???... Humm mejor alisto el portátil para llevarlo a la reunión porque lo más seguro es que me traten de comer vivo.

En esta parte de la historia debo explicarles el por qué dije que “no me extrañaba que fuera este cliente”, para que se aterricen un poco más en el cuento....

El Cliente.

YUQQI es un cliente que compra alrededor de 80 toneladas mensuales de empaques plásticos para alimentos, siendo uno de los clientes más representativos de la empresa en los últimos años. Es un cliente de CAUCHOSEL desde hace un poco más de tres años, y sostener a un cliente tan importante por tanto tiempo es difícil en este sector por el alto nivel de competencia existente. El Gerente de Ventas le tiene un gran cariño y me atrevería a decir que es uno de sus clientes favoritos debido a su estrecha relación con el Gerente de Compras de YUQQI.

La programación de las entregas de YUQQI siempre resultan difíciles ya que constantemente se presentan contratiempos y urgencias. Es un cliente desorganizado y difícil de manejar. A pesar de esto, los pedidos son apetecidos para producción ya que, por su volumen, incrementan los indicadores del área, incluyendo el nivel de productividad.

Llegué!!!! se filma....Animal Planet.

Al entrar a la oficina encontré al Gerente General, al Gerente de Ventas y a mis compañeros de planta: La Jefe de Calidad, el Jefe de Diseño, el Supervisor de Producción y el Jefe de Tintas. Lo primero que noté fue un ambiente de tensa calma, como los minutos antes de sufrir un accidente en un carro; esa sensación en la que uno sabe que va a pasar algo berraco, pero uno no puede hacer nada para evitarlo, sólo resignarse y aguantar el golpe.

Todos los que estaban en la oficina guardaban cierta distancia entre uno y otro, además, cada uno revisaba en su portátil los archivos y correos electrónicos con información relevante sobre YUQQUI para salvarse el pellejo.

- Bueno, por lo menos le pegué a lo del portátil, por que si no Me Muerdo!!!! – Pensé aliviado. Acomodándome en el puesto y mientras el dueño de la empresa tomaba la vocería de la reunión comencé a asemejar la situación con una cacería de animales. Tenía la sensación de estar en *Animal Planet*, pero esta vez no como televidente sino como parte de la cacería. Mientras pasaba la mirada por cada uno de los asistentes iba encontrando en ellos ciertas particularidades de diferentes animales.

Al frente estaba el Gerente General, Rascael Güevara, quien se podría asemejar con un **León**: siempre tratando de proteger a su manada, aunque algunas veces sacara sus garras. Esta vez parece que las afiló para mostrarlas. Rascael es un Ingeniero Mecánico, el cual heredo la administración de una de las empresas de su papá. Es un tipo brillante, conocedor de su negocio desde los servicios de aseo hasta la Gerencia Estratégica y Gerencia General. A sus 45 años de edad ha estado metido en esta empresa unos 30 años de su vida, razón por la cual la conoce de memoria.

Al lado del Gerente General estaba el Gerente de Ventas, el ya conocido Mario Aguirre, **el dueño del rifle**. El Dr. Mario es un cazador sin piedad, ha sacado a más de uno de su puesto, según él no le sirve nadie. Es un hombre alto y bien parecido, ambicioso, enredador, hábil estratega y buen negociante, aunque en ocasiones puede ser es un poco sobrador. Lleva 10 años en la compañía y, por ser el que se consigue los negocios para Cauchosel, ha logrado ganarse toda la confianza de Rascael.

Al voltear la mirada a mi derecha ví a la mujer más berraca de planta, la Jefe de Calidad, Claudia Neira. Es una bumanguesa con un cuerpazo y más carácter que todos nosotros juntos, similar a una **Leona**. Viene de trabajar en el campo lo cual explica su tenacidad, es Ingeniera Industrial y lleva trabajando en la empresa aproximadamente tres años, antes de los cuales estuvo en la competencia. Con 31 años de edad es una persona joven, como la gran mayoría de nosotros, pero con gran experiencia en el sector del plástico.

Al lado de Claudia estaba el Supervisor de Planta, el famosísimo Norbey Arias, más conocido como el **Suricato** porque siempre se encuentra con el cuello estirado revisando que todas las máquinas y los operarios estén en sus puestos de trabajo ejerciendo su labor. Es un hombre de 42 años, contextura delgada y no muy alto. Es muy ágil para resolver chicharrones, siempre sabe a quién preguntarle sobre cualquier inquietud. Es muy bueno para trabajar en equipo, aunque por la urgencia de los problemas del día a día puede volverse intenso. Algunos de cariño le decimos mueble fino porque, con su afán permanente, ya está bien acabado... Norbey tiene un bagaje importante en la empresa, su conocimiento es 100% empírico y, aunque apenas está terminando la carrera de Ingeniería Industrial, es uno de los que más sabe de la operación,

especialmente del área de flexografía,

Por último, a mi izquierda se encontraba al Jefe de Diseño, Eduar Hernández. Es un hippie de nacimiento, yo diría que nació con un porro en el tetero, lo más parecido a un **Gallo viejo**. Tiene toda la experiencia del mundo, pero ya no cacarea como antes. En mi opinión tiene uno de los puestos más berracos de la compañía. Tiene 50 años y lleva 10 trabajando en la empresa, en los cuales ha acumulado muy buenos recuerdos y experiencias que comparte con nosotros cada vez que puede con su acento paisa, el cual mantiene a pesar de llevar bastante tiempo viviendo en Cali.

PUMM...!!!

Pegué un salto del susto y vi que el Ingeniero Rascael Güevara azotó la puerta para captar la atención de los asistentes. Desperté del trance en el que estaba y me di cuenta que la cacería estaba por comenzar:

Rascael, con el ceño fruncido, tomó la palabra:

- Buenas Noches a todos!!! Me imagino que ya se enteraron del problema de YUQQI. Resulta que nos van a devolver 10 de las 12 toneladas del último pedido porque no aprobaron el tono con el que salió la impresión. Estoy muy decepcionado. **¡¡¡USTEDES SABEN QUE YUQQI ES UN CLIENTE MUY IMPORTANTE PARA NOSOTROS Y ESTA NO ES LA PRIMERA VEZ QUE QUEDAMOS COMO UN CULO CON ELLOS!!!** Programé esta reunión de emergencia porque necesito saber de una vez por todas qué es lo que está pasando aquí y poder solucionar este cuentito de una buena vez.

¡¡¡SEÑORES, ESTO NO NOS PUEDE SEGUIR PASANDO!!!! Tuve que aplazar mi viaje para Alemania por este problema. Ahora ellos no nos quieren pagar lo que nosotros le estamos cotizando, el negocio se está viniendo al suelo, la compra mensual que teníamos empieza a disminuir y ya hay rumores de que le van a empezar a comprar a Toliplástico... ¡!!

La Cacería.

Inmediatamente Mario Aguirre continuó:

- Estoy de acuerdo con el Ingeniero Rascael, cómo es posible que tengamos continuamente tantos problemas con un cliente tan importante. Nos ha costado mucho trabajo ganarnos su confianza y en este momento estamos a punto de perderlo. Y como siempre, a mi es al que le toca ponerle la cara ...¿Por qué se están presentando problemas de tono, para eso no existe un Departamento de Calidad? ¿Qué pasa con la gestión de este área?

Al escuchar a Mario Claudia se levantó como si tuviera un resorte en la silla, con la cara roja de la rabia:

- **UN MOMENTICO SEÑORES!!!**, yo también le tengo que dar la cara al cliente para cubrirle la espalda al área comercial cuando les venden películas fantasiosas que muchas veces no podemos cumplir, así que por favor empecemos **Jalándole al Respetico!!!**. Ustedes recuerdan que ese pedido estaba programado para que se le realizara la inspección el día viernes de acuerdo a la programación del Jefe de Planeación, pero una semana

antes me llamó el Supervisor de Producción a decirme que necesitaba que comenzara la inspección de ese pedido inmediatamente ya que se había adelantado su fecha de entrega... Yo reprogramé la inspección del pedido para ese día, pero advertí que se podían presentar dos inconvenientes:

1. Me tocaba aplazar la inspección de otros pedidos, que ya se encontraban programados para ese día.
2. El tiempo para la inspección del pedido de YUQQI era insuficiente para realizar un muestreo adecuado para el control de calidad.

Norbey Arias intervino en la conversación:

- Lo que dice Claudia es cierto, este pedido se había programado en producción de acuerdo a la fecha de entrega inicial dejando incluso unos días de holgura para cualquier imprevisto. Sin embargo, Planeación adelantó la fecha de entrega para el lunes (inicialmente estaba para el viernes siguiente) lo cual nos puso a correr como locos, además de desordenarnos la programación de otros pedidos. Adicional a esto, el área de Diseño nos entregó tarde los polímeros, obligándonos a montarlos a la carrera en Flexografía para poder cumplir con la nueva fecha de entrega (Ver [Anexo No.1: Área de Flexografía](#)). En Producción **SIEMPRE** terminamos apagando incendios y solucionando las cagadas de los demás para cumplir con las fechas tan apretadas y sobrellevar este tipo de problemas; y encima de todo salimos siendo los culpables del paseo... Señores, las urgencias se volvieron muy frecuentes, ya son un problema de todos los días.

Como pueden ver, en ese momento empezaron a meterse con mi área, así que decidí meter la cucharada:

- Uds. Tienen toda la razón, aquí las urgencias son muy comunes, pero el problema no está en el área de Planeación. Nosotros lo único que hacemos últimamente es tratar de organizar las urgencias de cada vendedor. En este momento tenemos 15 vendedores y todos los días cada uno trae un pedido urgente o un cambio en un pedido ya programado. Cauchosel ya no parece una empresa manufacturera sino una Clínica, y el área de Planeación es la Unidad de Cuidados Intensivos, sólo URGENCIAS. Por eso suceden estas cosas señores, **FÍSICO DESORDEN Y AFÁN POR VENDER...**

Cuando me estaba sentando después de tremendo discurso comenzó a sonar el celular. Miré la pantalla y me di cuenta que era mi mamá... ah que bonita hora de llamar. Al alejarme de la mesa para contestar me tropecé con una silla provocando un gran estruendo. Inmediatamente se escucharon murmullos en el salón:

- Mucho tonto...

Contesté Susurrando:

- ¡Mamá Ahora no!, estoy en una reunión con los jefes.
- Mijito, usted me dijo que no se demoraba y lo estamos esperando para la torta. Acuérdesse que tenemos invitados y da pena con ellos.
- No mamá, yo llego más tarde porque hubo un problema con un cliente muy importante.
- ¡¡Como así Guillermo, cómo es posible que me haga esto el día de mi cumpleaños!!! Tienes que sacar tiempo para tu familia, no todo el tiempo es para el trabajo y la princesa (la novia).
- **Mamá, hablamos más tarde que acá me puedo estar jugando el puesto...!!! Chao.**

Colgué al instante porque ya todo el mundo me estaba mirando medio rayado. Al Regresar a la

cacería me di cuenta que aún discutían sobre el mismo tema. Esta reunión ya se parecía el programa "Padres e Hijos", no avanzaba ni a palo.

En ese momento se levantó el Sr. Eduard, con su paciencia de Hippie, y dijo:

- ¡¡¡Cómo esperan que tengamos los polímeros listos si Planeación nos adelantó la entrega del pedido a última hora. Con todo el trabajo que teníamos para ese día tuvimos que fabricar los polímeros por la vía rápida para tratar de cumplir con la nueva fecha (no se dejaron reposar las 24 horas que se recomiendan).

Definitivamente este viejito de %&#||°*~... no me estaba ayudando en nada. Sintiéndome otra vez atacado entré de nuevo a defenderme:

– Ustedes tienen toda la razón, después de haber montado este pedido se programó cada etapa del proceso de modo que no tuviéramos afanes. La razón para cambiar toda la programación fue que el Dr. Aguirre solicitó adelantar la fecha de entrega de este pedido ya que, si no lográbamos entregar en la nueva fecha, podíamos perder el pedido y hasta el cliente. Sabiendo del tamaño del pedido y de la importancia del cliente me tocó ponerme a voltear para ajustar cada etapa del proceso a la nueva fecha. Para empeorar las cosas, con la nueva fecha no se alcanzaron a recibir las tintas especificadas, así que con Norbey se decidió usar una tinta de menor calidad que teníamos en inventario. Dr. Aguirre, este problema es sólo el resultado de una sumatoria de errores, pero creo que la negociación y la gestión dependen de ustedes...

Me sentí apuntado con el rifle por el Dr. Aguirre cuando éste se levantó nuevamente de su silla (en ese momento lo vi más grande que de costumbre).

- ¿Cómo se le ocurre decir eso si yo soy uno de los que más ha luchado por este cliente, si se acaba este negocio que nos vamos a poner a hacer? Uds. seguro se quedarán esperando a que yo siga trayendo clientes para que luego me los vuelvan a espantar... Además, el cambio de la fecha no fue por capricho mío, el cliente nos pidió adelantar la entrega porque necesitaba hacer el lanzamiento del producto antes de la fecha presupuestada debido a que se enteró que su competidor estaba trabajando rápidamente en sacar un producto similar.

Hizo una pausa y recriminó nuevamente...

- Y de todas formas, no entiendo por qué el cambio de la fecha se vuelve la causa del problema, si yo entregué este pedido desde hace **1 MES!!!** Si con ese tiempo no alcanzan a sacar un pedido entonces **¿CUÁNTO TIEMPO NECESITAN?**

Después de ese discurso ya lo veía chiquito. En ese momento me levanté para pelear por lo mío:

- A mí ese pedido me lo entregó Diseño hace 10 días (ver [Anexo No. 2: Flujo del Pedido](#)). Por si no lo recuerda ese pedido se tuvo que devolver 2 veces antes de poder entrar a Producción. La primera vez porque uno de los colores no estaba bien definido en las especificaciones técnicas, y la segunda porque el cliente pidió cambiar el Registro Sanitario de la impresión a última hora. Al final, el cliente se demoró 15 días en enviar las especificaciones corregidas. Y aclaro que esto no es nuevo, casi siempre pasa lo mismo en todos sus pedidos. La verdad es que Ventas siempre es muy "amigable" y con un marcado favoritismo hacia el cliente y no es capaz de decirles que no!!!!. Se

comprometen con ellos y siempre nos toca a nosotros estar corriendo para poderles cumplir, y después la culpa es de nosotros...

La Conclusión.

El Ingeniero Güevara se levantó con cara pálida y desconsolada al darse cuenta de la situación:

- ¿¿¿Entonces, la culpa es del Cliente???... de aquí parece que no vamos a sacar nada...

Mario sorprendido le respondió al Ingeniero Güevara:

- ¿Cómo así?, ¿cómo va a ser culpa del cliente?, nosotros tenemos que organizarnos en función del cliente, no son ellos los que tienen que adaptarse a nosotros. Con ese pensamiento estamos entregando nuestros clientes a la competencia en bandeja de plata y se nos están cayendo las ventas (Ver [Anexo No. 3: Tendencia de Ventas 2007](#)). Por eso dice el dicho que ¡**EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN!**!. Ustedes si definitivamente no saben que nada sobre servicio.

El Ingeniero, ya aburrido con la situación concluyó:

- Entonces, **NOSOTROS SOMOS LOS PENDEJOS DEL PASEO O QUE?? ¡!!!** Dejemos hasta ahí que no quiero escuchar mas por el día de hoy. ¡ESO SI! Los quiero ver el lunes con ideas claras para sacar esto adelante.

Todos nos quedamos perplejos. Nunca habíamos visto al Ingeniero Güevara de esa forma.

Salí corriendo para el carro. Cuando revisé el celular tenía 25 llamadas perdidas de mi mamá. Mientras manejaba camino a su casa, no podía dejar de pensar en el problema del trabajo, pero bueno, mejor me concentro en qué decirle a mi mamá.

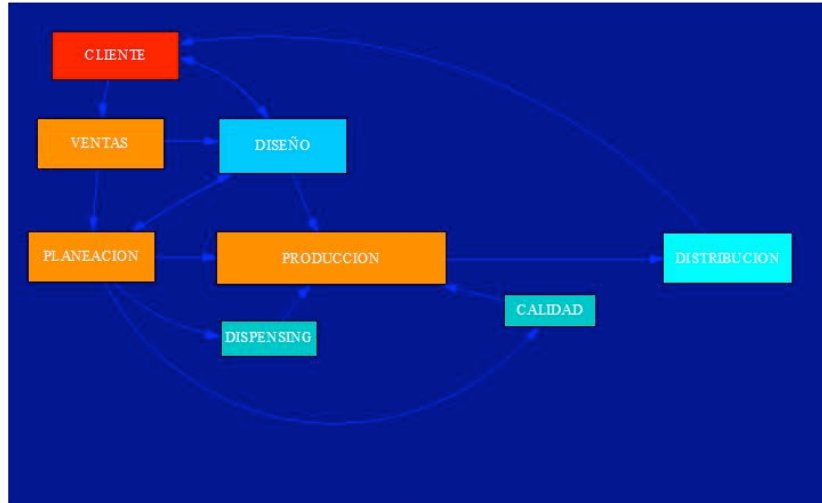
- Mierda!!!!, ya son las 11:00 pm.

Antes de subir a la casa de mi madre revisé las ventanas de su apartamento y vi todas las luces apagadas.

ANEXO No. 1: ÁREA DE FLEXOGRAFÍA



ANEXO No. 2: FLUJO DEL PEDIDO



ANEXO No. 3: TENDENCIA DE VENTAS 2008

