

AGUA DE ARACENA S.A.¹

Alberto Serrano llevaba ya varios días dándole vueltas al mismo asunto, cuando la semana pasada escuchó a su jefe de ventas alardear de lo acertadas que eran siempre sus previsiones de ventas. Su instinto le decía que estaba ante una oportunidad de mejora en su empresa.

Sus pensamientos fluían tal y como si estuviese hablando consigo mismo: “Siempre he creído que el método del punto de pedido y lote económico (conocido por las siglas EOQ), había sido suficientemente efectivo para fijar la política de aprovisionamiento; es sencillo y responde a las dos preguntas básicas: ¿cuánto y cuándo pedir?”. Sin embargo, Alberto se preguntaba: “¿Cómo podemos aprovechar esa información tan fiable acerca de nuestra previsión de ventas, para gestionar más eficientemente los aprovisionamientos de la empresa?, ¿se podría preparar una programación de aprovisionamientos en la que se tuviese en cuenta la previsión de ventas?”.

ANTECEDENTES

Allá por el año 1989 Alberto Serrano cumplía diez años como gerente de DISBESA, una empresa distribuidora de bebidas en la sierra de Huelva. Alberto había conseguido ganarse la confianza tanto de los trabajadores a su cargo, como de sus clientes y proveedores: “Consistencia, eso es lo que deben percibir de nosotros nuestros clientes y proveedores”; no se cansaba de repetirlo, esta premisa se había convertido en su eslogan: “para que se pueda confiar en nosotros hay que ser consistentes, no vale con hacerlo muy bien un día si no eres capaz de mantener esa mejora”, explicaba Alberto a uno de sus colaboradores.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez y supervisado por el profesor Raimundo Gómez del Sol del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © 2003, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. 04-05

Pese a haberse convertido en un exitoso gerente, Alberto no tenía colmadas todas sus inquietudes, siempre tuvo el gusanillo de ser empresario y hasta entonces las circunstancias no le habían permitido afrontar la aventura. Ese año Alberto adquirió unos terrenos en la sierra de Huelva, donde, empujado por el creciente mercado del jamón ibérico de bellota, pensaba comenzar una explotación ganadera de cerdo ibérico a pequeña escala.

Una de las actividades previas, parte del análisis de viabilidad para establecer la ganadería, fue la de analizar el agua que estaba disponible con objeto de asegurar su potabilidad y calidad para el ganado. Cuál fue la sorpresa de Alberto cuando el resultado de la analítica le dio la categoría de agua mineral².

A partir de ahí los planes empresariales de Alberto cambiaron radicalmente, desarrolló un plan de negocio para la creación de una embotelladora y encontró el apoyo financiero necesario, avalado por su experiencia en el mercado de las bebidas.

LA EMPRESA

En febrero de 1990, Alberto Serrano fundó la compañía Agua de Aracena S.A., que desde entonces no ha dejado de crecer. Agua de Aracena S.A. comercializa tres productos entre sus clientes: el agua mineral embotellada en botellas de 1,5 litros, el agua mineral embotellada en botellines de 0,33 litros y el agua a granel servida a otras embotelladoras en camiones cisterna de 5.000 litros de capacidad.

La embotelladora de Agua de Aracena S.A. se encuentra situada en un punto donde el manto freático asoma a la superficie, por lo que el agua prácticamente emana sin necesidad de hacer pozos ni extraer el agua a base de bombas.

El caudal de agua que proporciona el manantial es, como cabe esperar, variable a lo largo del año y, por supuesto, depende de las precipitaciones que se den en la zona de la que se alimenta. Hasta ahora, dado el volumen de ventas de la compañía, el suministro de agua nunca se ha acercado a ser un problema.

El horario de trabajo de la empresa es de 8:00 de la mañana a 17:30h, haciendo un receso de una media hora (de 10:00 a 10:30) para desayunar y una parada de una hora (de 14:00 a 15:00) para comer.

A partir de las 17:30h llega a la empresa una cuadrilla de operarios de mantenimiento que se encarga de mantener la maquinaria en perfecto estado, de hecho consiguen que la disponibilidad de los equipos sea de casi el 100% durante la jornada de trabajo de producción.

² La Sierra de Huelva es una zona con un alto nivel de precipitaciones, llegando a una media mensual de 86l/m²; el agua de lluvia se filtra a través del subsuelo adquiriendo a su paso una mineralización débil que la hace apta para su comercialización como agua mineral.

Si durante este tiempo apareciese algún problema, los operadores de las máquinas pueden solucionarlo en la mayoría de las ocasiones, ya que están formados para realizar pequeñas reparaciones y ajustes.

EL PROCESO

El agua que emana del subsuelo es conducida a través de un sistema de tuberías hasta unos grandes tanques llamados “embalses”, de los que existen cuatro. Cada semana uno de ellos se encuentra fuera de servicio para su limpieza y esterilizado.

El proceso de embotellado del agua mineral comienza con el filtrado del agua que se encuentra almacenada en los embalses, este filtrado se realiza haciendo pasar el agua por unos filtros que contienen una sucesión de capas de tierra de diatomeas de distinto tamaño de grano, que van filtrando las partículas que se encuentran en el agua.

Tras el filtro de agua se encuentra un tanque colchón, que permite mantener un flujo constante en el proceso de llenado, ya sea de cisternas o de botellas. El tanque colchón tiene dos salidas además del drenaje, una de ellas lleva a la alimentación de las cisternas y otra a la llenadora de botellas. En condiciones normales se puede proceder al llenado de botellas y de cisternas simultáneamente. La llenadora es la máquina encargada de tomar las botellas, llenarlas de agua y enroscarles el tapón precinto.

Después del llenado, las botellas van sobre unos transportadores hacia la máquina de etiquetado, la cual coloca una etiqueta en la botella y graba la fecha de caducidad en ella con un sistema láser que lleva incorporado.

A continuación, las botellas pasan a la máquina encajadora, que las mete en las cajas, les adhiere las etiquetas correspondientes y precinta la caja. Unos transportadores de rodillos de unos 12 m de longitud llevan entonces las cajas hasta la entrada del almacén, donde los almaceneros las apilan hasta su expedición. Estos almaceneros también se encargan de recepcionar los pedidos que llegan de los proveedores.

LOS PRODUCTOS

Para conseguir una caja de botellas de agua de 1,5 l se necesitan: una caja de cartón estándar (30x40x30), cinco etiquetas tipo 1,5 l (igual a las utilizadas en las botellas) y doce botellas de agua de 1,5 l que, a su vez, se componen de: una botella de plástico de 1,5 l, un tapón de precinto, una etiqueta tipo 1,5 l y, por supuesto, el agua.