

DEL ÉXITO AL FRACASO: UNA EMPRESA FAMILIAR DEDICADA A LOS LÁCTEOS

THE SUCCESS OF FAILURE: A FAMILY BUSINESS DEDICATED TO THE DAIRY

MARÍA EUGENIA AMADOR MURGUÍA*

Catedrática de la Universidad de los Lagos de Guadalajara – México

[Recepción: Setiembre de 2010/ Conformidad: Setiembre de 2010]

Productos Lácteos de Calidad, S.A. de C.V nació en la Ciudad de Lagos de Moreno, Jalisco, en agosto de 1988, a raíz de la Venta de Helados Finos, S.A. de C.V. a la Compañía Transnacional México, S.A. de C.V., siendo el giro principal de Helados Finos, S.A. de C.V la fabricación de helado y, en menor proporción la fabricación de productos lácteos, pretendiendo de esta manera tener ingresos todo el año, ya que cuando disminuía la venta de helado por la temporada, incrementaba la demanda de productos lácteos.

La condición de venta entre ambas partes, es que Productos Lácteos de Calidad no podía fabricar helados, pero la línea de lácteos no entró en la negociación; por lo que esta empresa que nace, es decir Productos Lácteos de Calidad, decide que su giro principal sea el de fabricación y venta de productos lácteos, utilizando las marcas existentes en este momento, además de registrar una nueva marca, que pretendía fuera la que identificara plenamente a la empresa.

Provisionalmente, se negoció que mientras se construía la nueva planta, se asignaran espacios para trabajar tanto operativa como administrativamente, sin embargo, para el personal de la empresa fueron épocas de zozobra, ya que nunca se les citó a una reunión informativa de cual era el proceso por el que

atravesaba la empresa; entraban y salían personas ajenas a la empresa, se rumoraba la venta de la misma, entre los trabajadores se preguntaban qué pasaría con ellos, ¿les iría mejor por tratarse de una empresa transnacional? O lo peor del asunto era que al entrar el personal que dirigiría la empresa, se iniciarían los despidos.

Sorpresivamente se cita a un grupo de trabajadores operativos y administrativos, y se les informa que pasarán a ser parte de la nueva empresa Productos Lácteos de Calidad; es decir: en la negociación entraron los trabajadores como un activo fijo de la empresa, sin darles la opción de decidir si se quedaban o se iban. Por otra parte, quienes se quedaban y formarían parte de la empresa que pertenece a la Compañía Transnacional México, estaban contentos ya que pertenecerían a una grupo donde los sueldos estaban muy por encima de los que percibían en Helados Finos, pero su sorpresa fue cuando en la primera reunión que tuvieron con los nuevos directivos y precisamente ese fue el principal punto; les dijeron que a pesar de que los sueldos de la Compañía Transnacional son muy atractivos al igual que sus prestaciones, ellos no debían aspirar a que se les igualara los sueldos; es decir surgía una Empresa de la Compañía Transnacional México pero

* Magister en Contaduría y Finanzas. Catedrática de la Universidad de los Lagos de Guadalajara, México.

“tercermundista”, ya que a diferencia de los demás ellos tendrían condiciones diferentes, porque el igualarlos implicaría un fuerte aumento por las percepciones tan bajas que recibían en la empresa vendida.

La nueva empresa inicia su operación en los espacios pactados en la negociación, sin embargo como dicha información no se transmitió de los directivos a los que ocuparon puestos operativos y administrativos, hubo descontrol para iniciar con las actividades normales; se inició el trabajo con papelería que correspondía a Helados Finos. Así transcurrieron algunos meses, solo se ponían “parches” en el mejor de los casos para que no se viera la razón social que ya no correspondía a esta organización. Daba la impresión de que ni los directivos asimilaban el hecho de que era una empresa totalmente diferente, que requería de una planeación estratégica donde participaran los trabajadores para que adquirieran el compromiso de luchar por este nuevo proyecto, de sentirse parte de él, de que se sintieran identificados con esta nueva razón social, ya que había trabajadores que tenían muchos años trabajando en la empresa que se vendió y no era fácil romper con estos esquemas.

Aproximadamente en catorce meses quedó lista la nueva planta, ¡era el momento de la verdad!, trasladarse al nuevo edificio e iniciar como lo que era, una empresa nueva con grandes retos y con un giro en donde había grandes empresas con sus productos ya muy posicionados en el mercado, contra las cuales tendría que competir. Las nuevas instalaciones de la planta, eran dos edificios separados por una calle y comunicados a través de un puente; uno de ellos ocupaba solamente el área administrativa y el otro las oficinas de los administrativos de producción, la nave de producción, laboratorio, almacenes de materia prima y producto terminado y el área de la recepción de leche. La realidad es que el área de producción ocupaba un mínimo espacio

y debía tener la capacidad para producir lo necesario y cumplir con los compromisos financieros que se habían adquirido para la construcción de la planta.

No era lo mismo pagar la renta mensual del espacio asignado en la planta que se había vendido, a pagar gastos fijos que independientemente del volumen de ventas ya tenían que considerarse como una obligación. Esto quiere decir que las ventas tendrían que duplicarse o triplicarse considerando que el espacio en el que se había trabajado meses atrás era un espacio limitado y no había la capacidad suficiente para exigirle al área de ventas que creciera en este rubro, sin embargo ahora ya era una necesidad imperante que el Departamento de ventas creara sus estrategias para enfrentar con éxito los compromisos adquiridos.

Además de la marca Helados Finos, había adquirido una marca denominada “La Montaña”, que años atrás había tenido un éxito rotundo, sobre todo en el mercado del D.F, incluso adquirió la planta en la que estaba ubicada esta fábrica de alimentos lácteos, y ahí se construyó la nueva planta cuya razón social inicialmente fue “Productos Lácteos de Calidad”. Posteriormente se hizo el cambio de razón social, cambiando de Productos Lácteos de Calidad a Prolac, S.A. de C.V. el logotipo en todo el equipo de transporte y papelería oficial que identificaba a la empresa era el de RIPALA, marca que habían diseñado y, según las aspiraciones de los socios, la intención era que se posicionara como marca líder de la empresa, complementándose con las marcas que habían adquirido a la empresa desaparecida “La Montaña” y la que era de su propiedad en Helados Finos, S.A. “La Rinconada”. Sin hacer una planeación que se reflejara en “blanco y negro”, el deseo era cubrir las necesidades de los consumidores en todos los estratos sociales, ya que una marca estaba dirigida a la clase media baja, otra marca se dirigía a la clase media alta y la de

RIPALA pretendía ser un producto dirigido a la clase alta.

Sin embargo un problema inicial es que no se hizo la planeación¹, no se fijaron metas, objetivos, proyecciones financieras, capacidades instaladas; no se definieron los productos que se iban a fabricar, esto da como resultado que se vaya caminando pero sin un rumbo fijo; trabajando un poco por “imitación” de lo que había sido la empresa Industrias Danesa. El socio mayoritario el Sr. Francisco Antonio Valadez Pérez, decidió invitar como socios a los principales directivos de Productos Lácteos de Calidad, para que les resultara atractivo incorporarse en este nuevo proyecto de negocio, y de esta forma se sintieran más comprometidos y lograran mejores resultados en el menor tiempo razonable.

Como cualquier empresa que inicia, los resultados en los primeros meses no fueron nada halagüeños, esta situación se consideraba normal por los fuertes gastos de la inversión inicial en edificios, adecuación de las áreas de producción, cámaras de refrigeración, almacenes, laboratorio, calderas, recepción de leche, oficinas, etc.

Las instalaciones del área de producción fueron diseñadas para que el producto “estrella” fuera la crema ácida, seguido del queso Oaxaca y queso fresco, esta decisión fue basada en las ventas que registraba años atrás la empresa que manejaba la marca “La Montaña”, sin embargo, las circunstancias de negocio eran otras, tomar decisiones con base en hechos ocurridos 10 años atrás, impactaría a mediano plazo en los resultados de la empresa.

Pronto tendría que ir incorporando al área de producción maquinaria que permitiera fabricar en mayor volumen queso Oaxaca y

queso fresco, ya que el área de ventas demandaba este producto. La Dirección de ventas dirigió su mercado a grandes consumidores como la SSP en el Distrito Federal y otras grandes empresas, en segundo lugar cadenas comerciales, corriendo así el riesgo de que al momento que uno de estos clientes decidiera dejar de ser cliente de la empresa, afectarían bruscamente el valor de las ventas.

Para llegar al mercado al que se pretendía llegar, se abrieron bodegas en las Ciudades de México, D.F., León, Gto. Tijuana, B.C. y Guadalajara, Jalisco, además de pactar con algunos distribuidores en las Ciudades de Irapuato, Gto., San Luis Potosí y Monterrey, N.L. Esto significaba que a la empresa no le interesaba en este momento, cubrir el mercado al menudeo o, como se conoce comúnmente en este ramo, al “Changarreo”. Por un lado esto le evitaría invertir en equipo de transporte para cubrir este mercado y solo requeriría adquirir equipo de transporte grande (dos camiones que eran suficientes para enviar el producto requerido).

La venta a este tipo de mercado es segura, el problema era el financiamiento que requerían los clientes, el cual oscilaba de 30 a 45 días; obligando a la empresa a utilizar financiamientos como el factoraje financiero, que le permitía tener liquidez en el corto plazo, pero desafortunadamente el financiamiento tiene un costo que la empresa tiene que absorber; además utilizar el factoraje financiero no es la mejor opción para tener un capital de trabajo que sea suficiente en el corto plazo.

Los meses transcurrían y los resultados positivos no se reflejaban en la información financiera, los Directivos empezaban a resentir que su inversión al incorporarse como socios en lugar de crecer, disminuía debido a las pérdidas reflejadas. Uno de los clientes

1 Steiner señala que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, observa también las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

fuertes dejaba de serlo, la SSP del Distrito Federal, decidió cambiar de proveedor y el monto de las ventas cayó bruscamente, fue aquí cuando surgió la “duda” sobre si la estrategia de ventas era adecuada o si valía la pena diversificar el mercado entre muchos pequeños en lugar de unos cuantos grandes.²

Orientar el mercado hacia los pequeños, requería en ese momento invertir en equipo de transporte y personal de ventas para atacar este tipo de mercados, lo que conlleva a otro tipo de gastos como sueldos, comisiones y accesorios para los trabajadores; a cambio de esto, el beneficio para la empresa es que en este tipo de mercado, la recuperación es prácticamente de contado, lo que se reflejaría en liquidez inmediata. La decisión del Consejo de Administración fue que se adquiriera equipo de transporte para diversificar el mercado, utilizando el arrendamiento financiero, un financiamiento de los más costosos pero, que finalmente permitía en ese momento solventar el problema. Lo que vendría a futuro para enfrentar este compromiso no se vislumbraba todavía.

Finalmente el problema se agudizó cuando otro de los grandes clientes, derivado de problemas con la calidad del producto, decidió al igual que la SSP del D.F. dejar de ser cliente de la empresa; por lo que la dirección general y la dirección de ventas decidieron que como estrategia general optarían por el mercado al menudeo con todo lo que significaba: inversiones en equipo de transporte, contratación de personal (generando gastos por sueldos, comisiones y accesorios), prácticamente de inmediato, para reemplazar la pérdida de los grandes clientes; tiendas de autoservicio también con sus riesgos (crédito 45 días, bonificaciones por promociones, devoluciones) y los distribuidores que ya se tenían en diferentes ciudades.

El Presidente del Consejo de Administración decidió integrar un Despacho de Consultoría para que administrara la empresa; fue de esta forma que los Directivos y Socios de la empresa dejaron de serlo, negociaron la liquidación de sus acciones lo cual fue un proceso muy delicado, debido a que lo que se les liquidaba obviamente ellos consideraban que no era lo justo; por el contrario la empresa argumentaba que siendo ellos los responsables de cada una de las áreas, los resultados positivos no se dieron provocando con ello el deterioro de su inversión y por ende su merma liquidación.

Con la incorporación del Despacho de Consultores, la Dirección General, la Dirección de Producción, y la Dirección de Ventas fueron ocupadas por miembros de este Despacho y la Dirección de Finanzas siguió trabajando con el mismo personal y se incorporó un miembro del Despacho como Director de esta área. Esto traía consigo una fuerte suma de honorarios que se tendría que desembolsar mensualmente, aunque desaparecían también los sueldos de los cuatro directores/socios que se retiraron de la empresa. Adicional a la suma de honorarios, se generaron gastos de alimentación y hospedaje, gastos de traslado en avión, inversión en equipo de transporte y los gastos que este ocasiona.

El tiempo transcurría y de igual forma los resultados positivos no se vislumbraban por ningún lado, todo el cambio que habían ofrecido al Presidente del Consejo de Administración, cada día parecía más difícil de alcanzar, las metas trazadas para ventas eran, imposibles de alcanzar por diversas circunstancias, los gastos a diferencia de las expectativas de disminución se incrementaban; sumándose a los gastos de la operación normal, había que considerar los gastos financieros

2 Steiner sostiene que la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar peligros. Planear significa diseñar un futuro.

generados por el pasivo con Instituciones Financieras.³

El hecho de que los resultados positivos no se daban, la recuperación de la cartera de clientes no era tan ágil como se pretendía a pesar de utilizar el factoraje financiero en la cartera de autoservicios, por ejemplo, se decidió solicitar dinero a terceros, concretamente al Banco con el que se manejaba el dinero. Esto obligaba a la empresa a considerar que mes a mes tendría que pagar intereses durante el período de gracia, y capital e intereses una vez vencido el periodo de gracia. Aunado a la situación difícil de la empresa, el país sufrió crisis, como por ejemplo la de diciembre del 94, las tasas de interés se elevaron y difícilmente se pudo pagar con oportunidad los compromisos adquiridos.

Se hizo una reestructuración de adeudo que tenía con la Banca Comercial, con la finalidad de que la empresa “tomara un poco de oxígeno”, sin embargo por la tasa de interés en pocos meses se tuvo el mismo problema, es decir, no había forma de pagar al Banco la amortización de capital y los intereses respectivos. Fue entonces que se buscaron opciones de financiamiento a través de la Banca de Gobierno, concretamente en FIRA, obteniendo así recursos para liquidar el pasivo a la Institución Bancaria y una ventaja es que se adquiría dinero a una tasa blanda.

Otro financiamiento con el que operaba la empresa aparentemente sin ningún costo era el de los proveedores, en caso de los proveedores de leche, se hacían cortes decenales que se tenían que pagar al día siguiente de su corte; sin embargo, hubo momentos en que el monto de adeudo a los proveedores de leche fue de hasta 7 decenas. La mayoría de

estos proveedores son personas que viven en condiciones de carestía, por lo que resulta un problema para quien recolectaba la leche y la entregaba a la empresa ya que si no le pagaban él tampoco podía liquidar a los productores; además el productor de leche adquiriría forraje y no le daban el financiamiento que la empresa disponía para liquidarles, por lo que esto se volvía un círculo vicioso.

Esto orilló a que varios proveedores de leche retiraran la entrega de esta materia prima a la empresa y se fueran con la competencia donde su pago lo obtendrían con mayor puntualidad. Sin embargo, la empresa requería esta materia prima, viéndose obligada a comprarla en centros de acopio o empresas que se dedican a vender leche fría, pero con otras condiciones de venta, lo cual implicaba que era un costo más elevado que repercutía en el costo del producto terminado, además las condiciones de pago eran prácticamente de contado. En el caso de los proveedores de otras materias primas y materiales, también tenían el mismo problema, la empresa se tomaba semanas y semanas para pagarles o abonarles al saldo adeudado, este tipo de empresas ya establecidas y con varios clientes de este giro, podrían soportar estas demoras, sin embargo para ventas futuras a la empresa, el costo de materia prima y materiales era diferente, obviamente le seguían vendiendo, pero a costos más altos, y tratando de agregar el costo financiero al precio de la materia prima.

Estos factores desgastaban al responsable de compras, ya que por un lado el responsable de producción le exigía tener el stock necesario para su programa de producción y por el otro los proveedores de materias primas y materiales le limitaban los pedidos condicio-

3 En el artículo “Como ser un empresa eficiente” señala que las empresas eficientes crecen y sobreviven, a diferencia de las que no lo son. Una empresa que es capaz de lograr sus objetivos es una empresa eficaz, si para ello utiliza sus recursos de la mejor manera posible, será también una empresa eficiente. La eficiencia entonces requiere el compromiso y el esfuerzo de todos los trabajadores de una empresa, para así lograr un trabajo bien hecho. Las empresas eficientes son capaces de satisfacer tanto los requerimientos de sus clientes como de sus propios trabajadores, además de promover su crecimiento y constante capacitación.

nados a la entrega de un pago por parte de finanzas. La empresa se había ganado a pulso el desprestigio entre los proveedores locales y externos y esto complicaba aún más seguir operando con cierta “regularidad”.

Cuando se vivían estas crisis tan severas, el Presidente del Consejo de Administración intervenía para “inyectar” recursos y pagar a los proveedores que ejercían más presión y así pudieran liberar materia prima para seguir trabajando. El financiamiento que ahora se buscó fue un financiamiento con particulares, algunos de ellos familiares del empresario, amigos, incluso colaboradores de él en otras empresas. Esta decisión fue para agilizar la obtención de recursos, y de paso beneficiar a este grupo de personas pagando un costo financiero similar al que cobraría una institución financiera. Por otro lado, el historial crediticio de la empresa no estaba tan limpio, ya había antecedentes en el buró de crédito que le impedía que alguna institución financiera le otorgara algún préstamo aun con la firma del aval del Presidente del Consejo de Administración que gozaba de un prestigio y un historial crediticio intachable.

Llegó el momento en que para limpiar ese historial negro de la empresa, el Presidente del Consejo de Administración negoció con dos instituciones financieras para liquidar el adeudo que la empresa tenía en ese momento; decidió otorgar en dación de pago unas propiedades para así dejar saldado el adeudo de las empresas con dichas instituciones financieras.

De esta forma la empresa sigue teniendo un pasivo pero ya no con instituciones financieras, que le implicaba dar en garantía algunos bienes, el pasivo que tenía ahora era con personas físicas que no le exigían garantía con algún bien. La garantía era el prestigio del Presidente del Consejo de Administración que como tal respondió ante cada uno de ellos por el dinero que habían entregado

a la empresa en calidad de préstamo. El otro pasivo era con proveedores que seguían en el “estira y afloja” uno para que no le dejara de surtir aunque fuese a costos más elevados y el otro para que no le dejaran de, por lo menos, abonar a su saldo pendiente.

No había transcurrido ni un año cuando el Presidente del Consejo de Administración, sostuvo una plática con el Director del Despacho de Consultores, y llegaron al acuerdo de rescindir el contrato que aún no se vencía, pero dado los resultados generados en la empresa, no había justificación para que continuara el grupo de Consultores. De esta forma el Presidente del Consejo de Administración decide integrar a sus dos hijos, uno de ellos ocuparía la Dirección General de la Empresa y el otro la Dirección General de Producción; para la Dirección de ventas contrataron a una persona que radicaba en la Ciudad de México, ya que era en la bodega de esa Ciudad donde se generaba el mayor importe del total de ventas.

La Dirección de Ventas fue uno de los puestos en los que hubo mayor rotación de personal, siendo justificable hasta cierto punto, ya que las ventas son el principal ingreso de la Empresa y como no se alcanzaba el nivel deseado la presión para el responsable de esta área siempre estaba en el máximo nivel. El gerente de ventas en cuestión trabajó en forma conjunta con la dirección de producción para hacer pruebas e incorporar un nuevo producto para sacar al mercado “QUESO PANELA”. Pasando el período de pruebas, se inició con la comercialización de este nuevo producto, que llegó a ser el más vendido de los productos que se ofrecían al mercado en ese momento.

Fue un producto en el que se trabajó mucho para perfeccionarlo debido a que por su consistencia se desueraba perdiendo peso, por lo que el cliente ya no lo quería de esta forma y el monto de las devoluciones incrementaron drásticamente. En forma conjunta

con los proveedores de retenedores de humedad se hicieron pruebas para tratar de evitar este fenómeno y así el período de vida del producto fuera un poco más largo.

Otro nuevo producto se agregaba a la lista de la Empresa “LECHE PASTEURIZADA”, y con esto se pretendía aprovechar al máximo los recursos humanos y materiales con los que se contaba para ampliar el abanico de productos que se vendía al menudeo e ir posicionando en el mercado la línea de productos RIPALA.

El hecho de ir incorporando nuevos productos, requería invertir en maquinaria, lo cual obligaba a la empresa a endeudarse más para la adquisición de estos equipos, debido a la situación tan precaria en cuestión de recursos económicos. Sin embargo era alentador el hecho de comercializar nuevos productos, que se reflejaría como un ingreso, y se abría la ventana de la esperanza, imaginando que estos productos pudieran revertir la situación de pérdidas acumuladas que reflejaba el historial de la empresa. Al contarse con la máquina envasadora de leche, se pensó en elaborar dos productos más, “EL NARANJUGO” y la “MALTEADA”.

Estos tres productos, “Leche pasteurizada”, “Naranjugo” y “Malteada” tuvieron buena aceptación al principio de su comercialización, sin embargo pronto la inconsistencia en la calidad de los mismos, trajo como resultado la devolución en grandes cantidades de este producto, en todos los lugares que se había vendido. La inconsistencia en la calidad del producto es uno de los grandes enemigos para posicionarse en el mercado, ya que si una vez, dos veces, está mal el producto, se corre la voz entre quienes lo compraron y de manera impresionante una gran cantidad de personas se enteraron del problema; esto obliga a que la empresa a través de sus vendedores comuniquen a los clientes que fue algo extraordinario lo que sucedió, para así

recuperar la confianza y credibilidad como proveedor de estos consumidores.

Sin embargo, la caída en las ventas de estos dos productos “naranjugo” y “malteada” fue definitiva, ya no se fabricaron para su venta; y el caso de la leche no era tan halagador, también las ventas disminuyeron por problemas de calidad y recuperar el mercado no era tarea fácil. Las cantidades de devolución eran asombrosas, las mínimas cantidades que se recibían por devoluciones años atrás y se limpiaban para reprocesar o se vendía ya limpio para fabricar queso amarillo era nada, comparado con lo que se recibía en ese momento, y ¿que significaba para la empresa ver la bodega llena de productos en mal estado?: GRANDES PÉRDIDAS. Este escenario se vivió por varios años. Parecía que los directivos no querían darse cuenta de la magnitud del problema, el responsable de producción era sorprendentemente hábil para dar justificación tras justificación queriendo minimizar el problema. Un cambio que hizo en el área de producción fue la incorporación parcial de personal femenino en sustitución del masculino, siendo la justificación del responsable de producción que el sexo femenino por sus habilidades propias eran más cuidadosas al realizar las actividades realizadas en el área de producción. Poco a poco fueron incorporándose mujeres a este departamento hasta quedar 100% mujeres; sin embargo la razón principal por la que habían decidido incorporar solo personal femenino a esta área, es porque era mano de obra más barata y no precisamente porque las mujeres deseaban ganar menos, sino porque el Departamento de Recursos humanos decidió disminuir los tabuladores de salarios a cada uno de los puestos tabulados para dicha área. Irónicamente a esta decisión y en repercusión de los bolsillos de las mujeres trabajadoras al remunerarlas de manera diferente a los hombres que durante tantos

años habían desempeñado estas funciones, las mujeres demostraron que tienen capacidad para desempeñar este y otros puestos, pero desafortunadamente sigue imperando la marginación laboral femenina y este acto es una muestra de ello.

A todo esto, ¿dónde estaba el responsable de las finanzas y contabilidad, que números se reflejaban en los estados financieros de la empresa?, ¿o acaso eran capaces de “maquillar” la información para no reflejar el “caos” que se vivía en la empresa?, ¿y El Director General qué analizaba de la información financiera que seguramente estaba en sus manos?, ¿y el presidente del Consejo de Administración qué opinaba? Con la vasta experiencia que tiene en el manejo de los negocios, el éxito que tuvo con la empresa Helados Finos y en el ramo de construcción de vivienda con otras empresas, no le ayudaron a ver el problema en el que estaba sumergida la empresa. ¿O acaso el hecho de que sus dos hijos eran quienes estaban al frente lo obligaron a mantenerse al margen y no aceptar que la operación de la empresa estaba sostenida con alfileres?

A uno de los hijos del Presidente del Consejo de Administración, quien ocupó la Dirección de Producción al rescindir el contrato con el Despacho de Consultores, un día se le ocurrió que todo cambiaría en la empresa, que esos números negativos acumulados se convertirían en positivos; y ¿cuál era el as que traía bajo la manga el joven director? Pues lo único que tendrían que hacer era viajar a Argentina para ver físicamente una máquina con la que lograrían recuperar todo el suero que hasta esa fecha se iba al caño; es decir, algo que no tenía uso alguno lo convertirían en un subproducto cuyo precio de venta sería prácticamente libre, porque la

máquina automáticamente haría el proceso de recuperación de todas las líneas de producción. Lo más lógico es que para esta adquisición se hubiera hecho un proyecto que reflejara el costo - beneficio de tal inversión, considerando que un equipo importado implica los gastos de traslado, gastos de aduana, etc., cosa que en este caso no se contempló en ningún momento.

¿De donde salió la idea de adquirir esta máquina? Pareciera que como muchas otras cosas que se hacían en la empresa eran ocurrencias, no había una planeación, no había metas, no había compromisos, parecía que todo era perdonable porque a quien se le había ocurrido esta brillante idea era el hijo del Presidente del Consejo de Administración.⁴ Esta máquina quedaría como otro activo fijo ocupando un espacio en el área de producción pero sin sacarle el provecho. Y claro que para la adquisición de esta máquina se solicitó un préstamo que tendría que pagarse en un momento dado y que además, estaría generando un costo financiero que incrementaría mes a mes las pérdidas en la empresa.

De pronto una luz aparece !El Presidente del Consejo de Administración hace una negociación con el Gerente de Consorcio de Alimentos, firmando un convenio de maquila, en el que Prolac, le fabricaría LA PANELA con ingredientes propiedad de Consorcio de Alimentos. Esto generó un beneficio para la empresa ya que le pagaban cada semana, dándole así liquidez inmediata. Sin embargo, al vencimiento del contrato, ya no hubo renovación debido a que como con otros clientes se presentaron problemas de calidad. Fue un duro golpe para la empresa porque un cliente, que decidía dejar de serlo, afectaba bruscamente las finanzas de la empresa.

Otra idea se le ocurrió al joven Director,

4 Rodrigo Varela define a la empresa familiar como una organización que tiende a tener pocos años de existencia, sin estar consolidada en el mercado en que interviene. Su estructura organizacional es de carácter simple, poco diferenciado y más bien centralizado, la gestión y control se realizan fundamentalmente por el dueño o socio creador del negocio.

hijo del presidente del Consejo de Administración, fue la fabricación de un “ron”, argumentando que tenían alguna maquinaria, que podían utilizarla como tal y así, adecuar solamente las áreas de producción y almacenamiento. Sin embargo se antojaba un proyecto ambicioso, ya que no tenían el personal capacitado y conocedor del tipo de producto. Iniciaron la comercialización de este producto, pero sin mucho éxito. Otra mala decisión se acumulaba a las muchas otras que tuvieron a la empresa en situación de crisis severa.

Todo este cúmulo de acontecimientos traía como resultado que año con año los resultados de la empresa fueran negativos, es decir la declaración anual aparecía con pérdidas, ocasionando que no hubiera reparto de utilidades a los trabajadores y por ende, nulo pago de impuestos a la autoridad hacendaria. Para los trabajadores sindicalizados era una situación frustrante, ya que llegaba la época del reparto de utilidades y la noticia era que no tenían derecho al mismo; se preguntaban por qué no había utilidades si trabajaban incluso a veces tres turnos, salían camiones cargados con productos a las bodegas y los distribuidores iban por producto.

Por otra lado, también veían que los Directivos traían carros ostentosos⁵ y sin saberlo a ciencia cierta suponían que lo habían comprado con dinero de la empresa; y ciertamente se pagaba con dinero de la empresa, pero la razón de que hubiera pérdidas no era por la compra del ostentoso automóvil, claro

que si contribuía a que las pérdidas fueran mayores; pero el problema principal fueron las “DEVOLUCIONES”, ya que el producto se fabricaba para ser vendido y recuperar el precio de venta pactado, sin embargo se trasladaba el producto y el camión se regresaba nuevamente cargado pero ahora con productos que ya estaban caducados. Además de las devoluciones también el volumen de ventas no era el adecuado para enfrentar los compromisos que la empresa tenía.

Dado que los trabajadores se inconformaron ante las autoridades correspondientes, llegaron revisiones de auditoría para verificar información y comprobar que no había evasión o errores que cambiaran los números de positivos a negativos. El Gerente de recursos humanos gestionó ante la dirección general que año con año se les entregara una pequeña bonificación con la finalidad de aminorar esa actitud inconforme que no contribuía al buen desempeño de sus labores. Sin embargo se respiraba un ambiente poco cordial, ya eran muchos años de “espera” y los beneficios no se reflejaban en quienes realizaban el trabajo duro. Esto hacía que los trabajadores estuvieran desmotivados, aunque su percepción no era del todo cierta, sí había decisiones que les afectaban a ellos y beneficiaban solo a uno o dos de los directivos.

Pero la situación de “crisis” en la empresa era real, la situación financiera⁶ reflejaba un endeudamiento que se antojaba casi imposible de pagar, acreedores financieros,

5 Otro aspecto considerado por Rodrigo Varela en empresas de tipo familiar, son las remuneraciones a los miembros de la familia, ya que suelen crear inconformidades entre los integrantes de la empresa, la mayoría de las veces los sueldos asignados a los miembros de la familia, no son basados en los sueldos vigentes en el mercado, generando así desviaciones en las políticas de costos de la empresa.

Los sueldos ostentosos asignados a miembros de la familia, generan inquietud interna y externa que desmotiva bien sea a los miembros brillantes de la familia que están recibiendo un salario muy bajo y que pensarán en buscar una actividad fuera de la empresa, o los empleados no familiares que ven que personas con iguales o menores responsabilidades y productividades reciben una compensación salarial superior. Este factor y otros ya mencionados sin duda afectan en gran medida el buen funcionamiento de la empresa.

6 Rodrigo Varela considera que la dependencia financiera con la familia en la empresa familiar es otro factor que impacta en la empresa. El dueño o dueños dependen casi exclusivamente de los ingresos provenientes de la empresa, ya sea a través de reparto de utilidades o de las remuneraciones recibidas por su trabajo en la empresa.

proveedores de leche, proveedores de materia prima, incluso el fondo de ahorro de los trabajadores; no había muchas opciones, o se le inyectaba “dinero fresco” para subsanar las finanzas, o la otra opción era vender la planta a un precio que quizá al presidente del Consejo de Administración no le resultaría atractivo. Pero resultaban muchos factores en contra, por ejemplo, el edificio no había recibido mantenimiento por lo que se veía deteriorado y esto causaba una mala imagen.

El fiscalista externo constantemente analizaba los resultados y la forma en que la empresa se viera menos afectada por los resultados que obtenía, sin descuidar las obligaciones que como entidad moral debía cumplir ante la autoridad hacendaria. En aras de la sobrevivencia de la misma, se hicieron cambios sustanciales en el giro de la empresa, se creó una nueva razón social con la finalidad de darse de alta como inmobiliaria (recordando que el socio Mayoritario y Presidente del Consejo de Administración tiene una empresa inmobiliaria) y con el objeto de cambiar la situación financiera de la empresa es que la involucran en giro tan diverso al que tenía al inicio del negocio. La empresa que existía prevalecía y su actividad principal era la de comercializar sus productos lácteos.

Sin embargo, este esfuerzo al igual que muchos otros que se hacían, desafortunadamente no dejaban entrever otro panorama en la empresa, pareciera que el reto que se tenía al inicio de creación de la empresa, se había convertido en una enfermedad crónica difícil de curar, se le habían suministrado varios medicamentos, pero ninguno había logrado combatir la enfermedad.

Finalmente el Presidente del Consejo de Administración tomó la difícil decisión a la que se había resistido desde hacía algunos años, que el edificio ocupado por la planta fabricante de productos lácteos durante 20 años, fuera rentado a una empresa que se de-

dicaba al mismo giro, pero que desafortunadamente tenía su equipo de trabajo y lo integra a la realización de las actividades propias de la operación, quedándose con muy poco personal de la empresa arrendataria y liquidando a la mayor parte de ellos.

Un gran número de trabajadores se suma a la lista de desempleados que hay en nuestro país, cosa que pareciera no preocupar a nuestros gobernantes, ya que no tienen la capacidad de atraer empresas que generen empleos, y en la localidad los microempresarios que son la gran mayoría, están más preocupados por no desaparecer, ya que la situación económica actual les ha afectado muy seriamente, el poder de compra de las familias está muy deteriorado, por lo que adquieren lo mínimo requerido.

De esta forma la vida de esta empresa llega a su fin, es una lástima que dejara de existir una generadora de empleos, una empresa creada por un empresario laguense muy exitoso. Quizá su mayor pecado fue creer que sus hijos estaban preparados para suplirlo en estas funciones tan complejas de dirección y liderazgo, pero no fue así, bien dice el dicho “que las empresas nacen con el padre, crecen con los hijos y mueren con los nietos”. Helado Finos, S.A. de C.V, de donde nace prácticamente esta empresa, surgió con Don Antonio Valadez, creció y fue exitosa con el Sr. Francisco Antonio Valadez Pérez (su hijo) y murió con Javier Valadez Estrada y Juan Carlos Valadez Estrada (hijos de este último).

Es la historia de otra empresa de tipo familiar que no tiene éxito. Sin embargo, es importante reconocer la capacidad y el éxito del empresario que inició como socio mayoritario. La falta de visión fue de quien ocupaba en ese momento la Dirección General de la Empresa, al pensar que solo cambiaba de domicilio pero que la operación continuaría normal como la otra empresa; sin embargo debió hacerse una PLANEACIÓN ESTRA-

TÉGICA, ya que se trataba de una nueva empresa, con un giro diferente, arrancaba en épocas diferentes, con una situación económica diferente, con una lista mayor de competidores.

La falta de planeación fue la causa de tantos y tantos descalabros, ya que las decisiones se tomaban como se dice en este medio “sobre la rodillas”; sin bien es cierto que logró sobrevivir 20 años, fue más por el orgullo de quien la fundó, que por conveniencia y presencia en el mundo de los negocios; el gran beneficio a la sociedad Laguense sin duda, fue la generación de empleos que benefició a un gran número de familias y, como decían los consultores del Despacho cuando veían que las cosas no eran tan fáciles de cambiar como lo pensaron, “esta niña nació mal y creció mal” y tristemente murió.

Lagos de Moreno, Jalisco, ha sufrido las consecuencias de la crisis y las autoridades municipales aumentan sus estadísticas de empresas que han cerrado en su gestión, careciendo de la capacidad de gestión para que los miles de Laguenses que han quedado a la deriva por el cierre de empresas, tenga una opción de incorporarse a la vida productiva y así aspirar a una mejor calidad de vida.

CONCLUSIONES

George A. Steiner, en *Planeación Estratégica*, muestra el flujo del proceso de planeación que se debe elaborar en una empresa. En el caso que nos ocupa, no hubo tal proceso de planeación y como dice Steiner, PLANEAR SIGNIFICA DISEÑAR UN FUTURO. No existió tal diseño, no hubo la capacidad para soñar cómo sería la empresa en el futuro, ni se identificaron las oportunidades y amenazas que presentaba el entorno.

De acuerdo a los planteamientos de Alan Gibb para el desarrollo de una nueva empresa, pueden considerarse cuatro elementos

básicos: el primero es “Motivación y determinación”: el único factor que imperó para la creación de esta nueva empresa es el hecho de que al vender la empresa Helados Finos, S.A. de C.V., el empresario decidió crear otra nueva, seguramente para continuar en el giro de los lácteos, además de mantener parte de la empresa que fue creada por su padre. El segundo elemento es la “Idea mercado”: que es definida por la factibilidad real de la oportunidad de negocio y se basó en el hecho de que en la empresa Helados Finos, S.A. de C.V. ya explotaba esta línea de negocios. El tercer elemento “Recursos”: en el caso de recursos humanos decidieron que una parte de la plantilla que formaba parte de la parte vendida, se integrara como la plantilla administrativa y operativa de la nueva empresa; los recursos tecnológicos al igual que los recursos informáticos, no eran los más adecuados, ya que formaba parte del activo fijo de la empresa vendida, con cierto deterioro en la misma; en el caso de los recursos económicos, el socio mayoritario se inclinó por trabajar con recursos externos, obtenidos a través de un crédito con una Institución financiera; existía gran optimismo de que la operación daría dividendos para cubrir esta y otras obligaciones que generaba la empresa. El cuarto elemento “habilidades”: sin duda el socio mayoritario tenía una gran experiencia para iniciar este nuevo reto, sin embargo el problema es que él no estaba contemplado para llevar las riendas de la empresa, solamente era el presidente del Consejo de Administración, pero sus funciones como tal, distan mucho de estar al frente y tomar las decisiones que coadyuvaran al éxito de la empresa.

En un artículo que aparece en el portal de emprendedores se habla acerca de la empresa eficiente, la que **crece y sobrevive**, a diferencia de la que no es eficiente, la eficiencia requiere **compromiso y esfuerzo**; una empresa eficiente es capaz de satisfacer los

requerimientos **de sus clientes y sus trabajadores**, además del crecimiento y capacitación continua de su personal.

Se mencionan además 6 puntos que deben tomarse en cuenta para que la empresa logre ser eficiente, entre los que destacan: a) contar con un plan estratégico, b) dirigir correctamente la empresa, e c).- Invertir en el personal.

En el caso que nos ocupa, no hubo plan estratégico, no hubo liderazgo en el mando de la empresa; el entorno obliga a que las personas también cambien en las formas de administrar los negocios y en este caso se pensó que era lo mismo administrar una empresa 20 años atrás cuando la empresa vendida fue líder en su ramo a nivel nacional; la capacitación a los trabajadores no se consideraba una inversión sino un gasto, por lo que esto también era una limitante para el buen desempeño del personal.

Al no ser una empresa eficiente, llegó el momento en que fue imposible sobrevivir con la carga de adeudos y la poca capacidad económica para cumplir con las obligaciones básicas como pagar sueldos a los trabajadores, sin mencionar los proveedores que jugaban un papel muy importante en la operación de la empresa.

Rodrigo Varela señala, en *Innovación Empresarial*, que este tipo de empresas tiene pocos años de existencia y no llegan a consolidarse en el mercado debido a factores como: el centralismo en la toma de decisiones por parte del dueño, la dependencia financiera que se tiene de la familia y la desigualdad enorme que existe en los sueldos del personal.

En el caso señalado, efectivamente, la toma de decisiones se concentraba en el socio mayoritario y Presidente del Consejo de

Administración, así que difícilmente se aceptaban propuestas de parte del personal para mejorar algún aspecto del esquema de trabajo o los procesos de producción. Los sueldos a los directivos entre los que se encontraban dos hijos del socio mayoritario correspondían a los de una empresa transnacional, aunado a los gastos onerosos por conceptos diferentes y la disposición de vehículos que no correspondía a la situación de la empresa.

El aspecto financiero desde un inicio se tornó difícil, por la decisión que se tomó de trabajar con dinero ajeno, lo cual implicaba pagar un costo financiero por concepto de intereses, y los resultados negativos que se fueron acumulando con las pérdidas, agudizó la crisis financiera, dependiendo siempre de la buena voluntad del socio mayoritario para inyectarle dinero fresco, que a decir verdad jamás fue suficiente para sanear financieramente a la empresa, lo que obligó al Presidente del Consejo de Administración a recurrir a dinero de particulares por no ser la empresa sujeta de crédito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Varela, Rodrigo (2001). *Innovación Empresarial*. Bogotá: Prentice Hall.
2. Steiner, George A. (1994). *Planeación Estratégica*. Trad. Ureña Gutiérrez Guillermo Enrique. México, D.F.: CECOSA.
3. Portal de Emprendedores, <http://www.blog-emprendedor.info>, Cómo ser una empresa eficiente.
4. Portal del Instituto de la Empresa Familiar, <http://www.iefamiliar.com>, La Empresa Familiar.
5. Entrevistas al personal de la empresa.
6. Experiencia personal vivida como empleado en la empresa.