

Control de la Producción

CASO 1. LABORATORIOS LUALE, S.A. DE C.V.

A principios de 1990, debido a las altas perspectivas que se le presentan, el Ing. Efraín Zavala contempla la posibilidad de abandonar la empresa de cosméticos, rama industrial en la que ha participado por más de 23 años, obteniendo éxitos sucesivos.

El Ing. Zavala comenzó a tener contactos con la industria desde la edad de 12 años. Durante toda su época estudiantil trabajó en diferentes empresas en las que ocupó varios puestos. Su formación académica se orientó hacia el campo de la Química. Por su entereza y tenacidad como estudiante, fue becado para especializarse en la Universidad de la Sorbona (Paris, Francia), donde obtuvo la maestría en “Química Cosmética para el Hogar”.

Por medio de un concurso a nivel internacional, tuvo la oportunidad de volver a México para colaborar en una empresa de mucho prestigio en el ramo de cosméticos. Transcurrido el primer año de su incorporación al área de producción de la empresa, el Ing. Zavala consiguió ventas por \$2,500,000.00. Cuando, diez años más tarde, dejó de prestar sus servicios a la compañía, las ventas superaban los 25 millones de pesos anuales.

Sus inquietudes de desarrollo personal lo impulsaron a dar asesoría en sus tiempos libres a otras empresas del ramo. En 1982, tomó la decisión de independizarse; para ello, decidió poner su propia empresa en Guadalajara, Jalisco. La constituyó desde un principio bajo el nombre de LABORATORIOS LUALE, S.A. DE C.V., con un capital social

Control de la Producción

de \$500,000.00. Para iniciar operaciones, se vió en la necesidad de obtener un préstamo personal por \$10,000.00.

Al año de haber iniciado actividades, las ventas registraron un total de \$650,000.00. La empresa siguió creciendo. Para el año de 1989, el producto era ya bien aceptado por el cliente; en ese año las ventas alcanzaron los \$4,098,000.00. La empresa empezó a ganarse el mercado de los salones de belleza, tanto en el área metropolitana de Guadalajara, como en otras plazas de Nuevo León y Coahuila. La demanda siguió creciendo a un nivel tal, que apenas se lograba cubrir un 60% de los productos solicitados.

Los productos con mayor demanda, mismos que mejor redituaban a la empresa, eran el shampoo y el acondicionador para el cabello (anexo1).

Para el año de 1989, la empresa alcanzó un capital contable de \$2,800,000.00; la meta era seguir creciendo y penetrando en el mercado pues había que cubrir la gran demanda generada por los usuarios de salones de belleza. Algunos clientes incluso pagaban por adelantado para tener la seguridad de contar con el producto.

Pero no todo era favorable. El señor Fernández, encargado de Producción, le informó al Director General: “Ingeniero, estoy teniendo muchas reclamaciones en el área de ventas, tengo problemas con el envase. La unión de la botella es muy delgada y se rompe. Unos vienen muy duros y otros muy blandos. La tapa no cierra bien porque la rosca es irregular, además viene en diferentes tonos de blanco. Y tenemos un déficit de 2,000 unidades para este mes”.

Control de la Producción

El Director se preguntaba qué podía hacer para resolver estos problemas.

Decidió comentar lo sucedido con su proveedor, el Sr. Campos, quien le respondió que estaba ya enterado de lo sucedido y que mejor buscara otro proveedor, ya que él no podía cumplir con las normas de calidad ni el tiempo de entrega.

El Ingeniero Zavala consideraba que una solución para resolver el problema era comprar su propio equipo y fabricar su envase; le faltaban recursos financieros y conseguir el abasto de polietileno por parte de PEMEX. Estimaba que la inversión requerida para comprar el equipo con el que fabricaría el envase era de \$3,500,000.00.

El Sr. Lira, Gerente del Banco, le comentó:

- Mire Ingeniero, no tengo ninguna objeción para apoyarlo, si usted cumple los requisitos de mi Banco, que son los siguientes:
 1. Garantía hipotecaria al dos por uno.
 2. Que usted tenga inversiones en este banco por el monto solicitado.
 3. Que en el manejo de su cuenta de cheques no haya tenido más de cinco sobregiros en un año, y que si los tuvo, estos se hayan cubierto de inmediato.

Control de la Producción

El Ing. Zavala interrumpió al Señor Lira:

- Por favor ya no siga, veo que su banco no está en condiciones de apoyarme; si yo tuviera todo o parte de lo que usted me pide, le aseguro que no estaría aquí.

Decidió consultar a los proveedores de maquinaria para envases. Se dio cuenta que existían equipos manuales, con los cuales resolvería su problema al corto plazo y disminuiría el monto de su inversión a \$538,000.00, equivalente al costo de dos máquinas manuales. Ese mismo año, adquirió las máquinas e inició la fabricación de su envase.

La producción diaria de envases era de 750 piezas, en tres turnos. El consumo mensual era aproximadamente de diez mil envases.

El excedente se vendía a empresas de otras ramas. Desde entonces, el Ing. Zavala se dio cuenta de la gran demanda que, por envase especializado, existía en la industria química, petroquímica y de alimentos.

A finales de 1989, realizó un estudio superficial de las necesidades locales de envases de polietileno. En él detectó que había fuerte demanda y nula oferta, ya que los consumidores locales se estaban abasteciendo desde Monterrey y México (anexo 2). La alta demanda lo hizo pensar nuevamente en la adquisición de un equipo automático.

Control de la Producción

En 1990, el Ing. Zavala busca apoyo en una institución de asistencia técnica para integrar adecuadamente su proyecto de inversión.

La inversión es del orden de 3.5 millones de pesos, distribuida en la siguiente forma:

- a) \$ 500,000.00 para habilitación o avío a 24 meses, en 21 pagos.
- b) \$ 2,000,000.00 para crédito refaccionario a 60 meses, en 54 pagos.
- c) Crédito al proveedor por \$ 1,000,000.00 a 12 meses.

El proyecto se inicia con \$ 1,500,000.00 otorgados por el banco, y el resto por el proveedor. La producción que se obtiene con el nuevo equipo es de 4,750 envases diarios, en tres turnos; su autoconsumo es de un 30%.

La demanda actual es tan alta que apenas se logra cubrir un 20% de ella.

La línea de cosméticos sigue creciendo; sin embargo, existe una competencia cada vez más fuerte por parte de ciertas empresas transnacionales para penetrar en los mercados nuevos. Se hace necesario contar con un cuerpo de vendedores y hacer una fuerte campaña promocional, para la cual no se han previsto recursos.

Control de la Producción

En fin, Efraín Zavala sabe bien que tiene una gran oportunidad en la industria de envases de plástico. Según sus cálculos el margen de utilidad es de un 22% aproximadamente.

El Ingeniero tiene que tomar una decisión sobre el futuro de su empresa:

- a) Aumentar la producción de cosméticos a 15,000 litros por mes, con una inversión de \$ 400,000.00 para maquinaria complementaria consistente en:
 - Un tanque de acero inoxidable con mayor capacidad
 - Tres motores; o bien.
- b) Dedicarse a la fabricación de envases, con una inversión de \$ 6,580,000.00 para incrementar su producción a 25,000 envases por día, desechando la fabricación manual.

El Ingeniero Zavala convoca a una junta al personal de confianza: Sr. Onofre (Gerente de ventas) y Señor Sánchez (Gerente de Producción), para que le den su punto de vista sobre las alternativas propuestas. El constante aumento en el costo del equipo, lo obliga a tomar una decisión rápida.

Control de la Producción

ANEXO 1.

PRODUCTOS Y PRODUCCIÓN ANUAL

	1982	1989	1990	UTILIDA D NETA	
Shampoo	1,000 litros	2,500	7,000	17%	Menos complicada la fabricación.
Acondicion ador para el cabello	250 litros	1,500	3,000	23%	Mayor dificultad en la fabricación
Crema reductora	3 kgs.	10	25	7%	Proceso muy lento y materias primas escasas.
Esmalte para uñas	5 litros	7	12	5%	Fácil fabricación pero con problemas por el envase de vidrio.

Nota: Se dan en litros y kilogramos por facilitar su manejo.

Control de la Producción

ANEXO 2.

En 1989 se realizó un estudio muy superficial sobre las industrias dedicadas a la fabricación de envases ubicadas fuera del Estado. De las 35 empresas encuestadas, el 95% fabricaban envases para cualquier producto.

De igual manera, se hizo un estudio en 20 envasadoras de productos químicos, petroquímicos y alimenticios, obteniéndose como respuesta que todas estaban trayendo el envase de Monterrey y México, porque en el estado de Jalisco no había ninguna fábrica de envases de plástico que les pudiera resolver su problema. Las necesidades de envases en esas empresas se estimaron en 350,000 diarios. Estos comprendían medidas de $\frac{1}{4}$ de litro, $\frac{1}{2}$ litro, 1 litro, 4 litros, 5 litros, 10 litros y 20 litros. Es decir, un promedio de consumo igual a 17, 500 litros por empresa.

Preguntas:

- ¿Cuáles son las perspectivas de las industrias de cosméticos y de envases para cosméticos?
- ¿Qué ventajas y desventajas tienen uno y otro proyecto?
- ¿Hasta dónde es posible fabricar sus propios insumos o proveerse de ellos?

Proponga Alternativas de Solución al Caso