

Caso Práctico La Negrita

FÁBRICA DE PALETAS Y CHOCOLATES: LA NEGRITA

PRESENTACIÓN

La fábrica de Chocolates La Negrita inició a mediados del siglo XX, en la ciudad de México, cuando Don Antonio un hombre trabajador y carismático decidió poner su propio negocio de dulces y chocolates, aprovechando los conocimientos adquiridos cuando era empleado de la empresa LAGIN.

La Negrita inició sus operaciones como la gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas familiares, en el patio de la casa de Don Antonio; contando solamente con un inyector de dulce, estufas con horno, mezcladoras y 10 trabajadores organizados por el naciente empresario para la elaboración del producto.

Esta fábrica nació con la idea de ofrecer en el mercado productos innovadores para la época, como la paleta de malvavisco cubierta de chocolate y la cereza con licor también cubierta de chocolate.

Los productos elaborados por el personal de La Negrita fueron tan bien aceptados en el mercado que muy pronto se vio reflejado en las finanzas de la empresa un margen bruto de ganancia del 70% en promedio, teniendo capacidad de producir, distribuir y comercializar los productos en tiendas de mayoreo y en las bodegas del mercado de la Merced.

Además del crecimiento económico de la empresa y su capacidad de producción, existía la posibilidad de maquilar producto a otras marcas que les permitió hacer

Caso Práctico La Negrita

negocios con empresas de giros similares, ofreciéndoles producto sin tanto “trámite y burocracia” como lo presumía Don Antonio.

Con una ubicación privilegiada para la distribución de los productos en el centro de la ciudad, se contribuyó con el ciclo de vida del producto, pues al contar con transporte sin equipo de refrigeración, las distancias cortas de la empresa al centro de la ciudad, hacían eficiente la entrega del producto.

En el proceso productivo los vecinos “colaboraban” y mantenían una buena relación con Don Antonio, en la temporada alta de diciembre tenía que contratar más trabajadores por la demanda de los productos. Las señoras, amas de casa, que no deseaban emplearse de tiempo completo en la fábrica, le solicitaban trabajo para realizar en casa, Don Antonio, -- que siempre estaba buscando como bajar los costos -- les ofreció la tarea de empaquetar el producto.

Las operaciones de la empresa:

El proceso era sencillo: de la fábrica a la casa, una envoltura para la paleta “Mimin”, una caja para 25 paletas y una gran caja para 50 cajas de 25 paletas cada una. Al terminar de empaquetar se entregaban en la Fábrica las cajas que deberían ser distribuidas en la Merced por el Sr. Méndez en su propio auto o vender a precios bajos directamente al público en especial los días de Navidad y Reyes.

Caso Práctico La Negrita

Don Antonio contaba con un sistema que le permitía contar con un 5% de tolerancia en la calidad del producto; es decir, que de cada 100 paletas solamente podían romperse 5 y convertirse de ese modo en merma, lo mismo sucedía con la cereza envinada. La supervisión estricta en la calidad del producto convertía el porcentaje autorizado como merma en un premio para los trabajadores.

Las épocas de bonanza iniciaron en la empresa, pues se duplicó el número de trabajadores. Amas de casa y familiares del Sr. Méndez se hicieron cargo de los procesos productivos y de la distribución.

Las ventas se incrementaron un 70% en solo 5 años. Para 1970 ya era una empresa formal y trabajaba a la máxima capacidad, los costos fijos unitarios bajaban, no solamente por el trabajo de las amas de casa fuera de las instalaciones de la Fábrica, sino también porque Don Antonio aprendió que si las máquinas se aprovechaban al máximo, el margen bruto de ganancia se incrementaba. Al optimizar los costos fijos y la máxima capacidad, el costo total disminuía y la utilidad se incrementaba o el precio bajaba.

Existía en la empresa un clima laboral agradable que se sumaba a la productividad general con un margen bruto de ganancia de casi el 72% del precio.

El manejo del dinero era exclusivo del Sr. Méndez, los proveedores y clientes crecían al mismo ritmo que la empresa, los lazos de confianza se fortalecían y bastaba la palabra. El sistema le funcionaba al Sr. Méndez, él producía a costos bajos, la distribución con flotilla propia y con sus hijos recolectando el dinero de las ventas

Caso Práctico La Negrita

agilizaba la contabilidad de la empresa. El pronóstico de ventas era rebasado y creciente por la bonanza del mercado y la productividad.

Los hijos de Don Antonio, Roberto, Carlos y Alfredo, ayudaban en el proceso de producción después del horario de la escuela, pero al crecer más la empresa, se dedicaron por completo al negocio y abandonaron los estudios, el Sr. Méndez les enseñaba las rutas de distribución para entregar y cobrar el dinero.

Los pagos a proveedores, la nómina, los impuestos, las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar y las cuentas bancarias eran asunto del Sr. Méndez que con su experiencia no tenía duda de que estaba bajo control.

El trabajo del Sr. Méndez marcaba el ritmo de la fábrica y se daba tiempo de platicar con los empleados acerca de sus familias, fiestas o asuntos ajenos a la empresa. La supervisión se ejercía en la línea de trabajo de manera informal por parte del Sr. Méndez.

El buen ritmo en el crecimiento de la empresa era tal que pronto necesitó adaptar su producción a la innovación y al cambio tecnológico. La Nueva Francia en 1970 ya funcionaba con gas en todo el sistema de hornos y estufas.

La cultura empresarial y organizacional era un asunto complejo, el Sr. Méndez se encargaba de la contratación de los trabajadores, la relación con los empleados era directa y buena, su don de mando basado en el conocimiento del equipo y de los

Caso Práctico La Negrita

procesos, le daba un liderazgo inmediato a los ojos de propios y extraños. Cualquier permiso, decisión de tiempo extra o cambio de turno, era consultado y autorizado por el Sr. Méndez.

Los conflictos entre trabajadores eran mínimos, sin embargo, en los pocos casos que se presentaban, se solucionaban con la opinión del jefe inmediato y del Sr. Méndez que tenía fama de justo y buena persona, entendía a los trabajadores y hasta les sabía hablar como ellos acostumbraban, sin malas palabras pero directamente, con energía y respeto. El lenguaje de los trabajadores a veces caía en el albur, que él sí entendía, pero que no utilizaba, este detalle le permitía contar con el respeto de todos los trabajadores.

Mientras sus hijos se hacían cargo de la distribución física y cobranza, él organizaba las compras, la producción, distribución y venta de los productos. El número de trabajadores ya ascendía a 90: el Sr. Méndez seguía con el control de la empresa.

Los amigos de Roberto, Carlos y Alfredo Méndez, eran contados, pero ser amigo de uno de ellos en la escuela primaria, era tener asegurado un feliz recreo por que compraban tortas y refrescos, este detalle se repetía conforme la edad avanzaba. El consumo de los amigos cambiaba con la edad, lo que fueron alimentos en la primaria, en la secundaria se cambió por cervezas y licor. El Sr. Méndez no imaginaba que algo estaba cambiando en sus hijos, la empresa le demandaba su presencia, no tenía tiempo para preguntarse por el futuro, la secuencia diaria de la operación no le daba oportunidad de analizar el crecimiento y con ello el cambio de intereses, actitudes y prioridades de la empresa y de los hijos.

Caso Práctico La Negrita

Al Sr. Méndez le parecía bueno que sus hijos se llevaran bien con los trabajadores, pero la autoridad se perdía y se confundía, además de adquirir actitudes poco favorables para la personalidad de los hijos del Sr. Méndez.

En alguna ocasión, Don Antonio llamó al jefe de mantenimiento, Pedro García, “El Chato”, para que revisara la planta de energía por que la lluvia provocaba cortes y afectaba la línea de producción. El Chato era reconocido por su habilidad de arreglar cualquier problema de las instalaciones, un hombre con experiencia y habilidad innata para localizar las fallas del equipo rápidamente, con más precisión que los “ingenieros”. El Chato se llevó a su “banda” (así le decía a sus tres subordinados) que lo seguían, siempre atrás de él, un hombre diminuto, apenas 1.55 de altura, con un estómago pronunciado y diente de oro, usaba lentes oscuros sin importar si estaba dentro de las instalaciones.

El Chato presumía de su auto Ford Mustang: “el caballo”, con una cola de zorro en la antena, frascos morados de crema de la marca Nivea al frente que se encendían al frenar, calurosas alfombras en el tablero y en la parte del cristal trasero, una cabeza de muñeca de plástico en la palanca de velocidades, un zapatito de bebe colgando en el espejo retrovisor y calcomanías en el tablero. Todos estos accesorios atraían la vista de propios y extraños.

El Jefe de mantenimiento portaba una pistola (sin balas), la colocaba en su ancho cinturón con hebilla gigantesca de metal plateado que la cubría, no había duda de quién era el “jefe” del área de mantenimiento.

Caso Práctico La Negrita

Para revisar las fallas de suministro de energía, el Chato fue a la planta acompañado de sus subordinados y al abrir la puerta alambrada, el Chato ignoró el aviso que con grandes letras amarillas y rojas decía: PELIGRO “No entre sin el equipo adecuado”, pero ni siquiera lo miró. Si acercarse a la palanca de la planta se encontró con otro anuncio: “No toque la palanca si no ha puesto en el piso una pieza de madera y fibra de vidrio, asegúrese de contar con los zapatos y guantes de seguridad”, pero el Chato; un hombre muy “*macho*”, ignoró todos los avisos, y al tocar la palanca metálica húmeda por la suave lluvia y sin el equipo adecuado, recibió una descarga eléctrica que le pasó por el cuerpo y sin tocar órganos vitales buscó tierra saliendo por la punta de metal de las botas que sirvieron de conductor hacia el piso.

El Chato era ejemplo para sus hijos, su arrojo y valentía se mostraba como las habilidades y actitudes en el personal, por lo que era común ver a los trabajadores de mantenimiento verificar si el teléfono funcionaba poniendo los cables en la lengua o meter los dedos en el contacto de energía para verificar el paso de la corriente por los cables de las instalaciones, *“la seguridad industrial era para los miedosos”*.

Del uniforme; ni pensarlo, era mejor la camiseta de su equipo de fútbol, ya que cada lunes era la conversación preferida de los trabajadores.

En otras áreas, el lenguaje y la comunicación no eran tan diferentes, respetuosos, pero de asuntos personales, temas banales y sin relación con las actividades de la empresa. Cuando los hijos del Sr. Méndez platicaban con los trabajadores, puede uno imaginarse el tema, el lenguaje y la influencia que ejercían en las mentes de los hijos de Don Antonio.

Caso Práctico La Negrita

Roberto era muy activo, aprovechaba los viajes de entrega para visitar clientes y levantar pedidos o cobrar algunas facturas atrasadas, en esas relaciones inició un proceso irreversible de vicios y no gratas compañías.

Roberto conoció a Norma cuando ella solicitó empleo como asistente administrativa. Con las actividades de la empresa se conocieron y contrajeron matrimonio, esto no cambió la vida desordenada de Roberto quien aún con el nacimiento de su hija Margarita no “sentaba cabeza”, como le insistía el Sr. Méndez que se distraía en vigilar la conducta de sus hijos.

Carlos estrenó una camioneta de la empresa que, al conducirla con gran velocidad, se volteó en el periférico y quedó paralítico, a la fecha está totalmente inmovilizado. Alfredo casi pierde un brazo en una riña callejera y Roberto muere al beberse el agua de una pecera para mitigar la “cruda” de la noche anterior al encontrarse “encerrado” con llave por su esposa Norma para que no “hiciera más desfiguro”.

El Sr. Méndez descuidó las operaciones de la empresa y la productividad bajó, enfermó de diabetes y murió en 1975.

15 años duró Don Antonio al frente de la empresa. Pues posterior a su muerte, la Sra. Méndez quedó al frente.

Caso Práctico La Negrita

Los proveedores siguieron abasteciendo de materias primas y cobrando puntualmente, la liquidez se dañó de manera irreversible, con los inventarios saturados el poco control se perdió en su totalidad.

No había manuales de organización para operar la empresa.

Las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, los créditos, las mezclas, la contratación etc., fueron asuntos que no pudieron ser controlados por la Sra. Méndez.

Su hijo Alfredo mantuvo la supervisión de la producción, los asesores contratados por la Sra. Méndez cobraron sus honorarios, pero no dieron soluciones a los problemas de la empresa.

Los gastos se incrementaron y las pérdidas económicas y de mercado provocaron un descontrol de todos los procesos.

La producción sin ventas incrementó los inventarios, los pagos puntuales a proveedores afectaron negativamente la liquidez de la empresa, el flujo de efectivo fue negativo.

Caso Práctico La Negrita

Actualmente

Norma, la esposa de Roberto, no se explica qué es lo que pasó y por qué sus hijas que tenían el futuro asegurado ahora tienen un panorama incierto.

La familia Méndez mantiene la producción de dulces populares, pero no se compara a la empresa que había forjado el Sr. Méndez.

La información que pudieron recabar los asesores contratados servirá para que la familia Méndez inicie los trabajos de recuperación, por lo que Alfredo Méndez espera alternativas que le permitan operar la empresa.

REFERENCIAS:

Dr. Ignacio Gonzáles Sánchez (Mayo, 2003). La Nueva Francia, Un caso de Empresa Familiar.

Recuperado a Partir de: <http://brinkster.com/tadministracion>