

La Nueva Francia

La gente disfrutaba en el parque de una agradable mañana dominical, soleada pero con un ligero viento fresco, los niños jugaban por el prado y algunos disfrutaban de los helados y dulces de colores que se preparaban ante sus ojos con azúcar que se envolvía en un palito y se esponjaba despidiendo un olor sumamente agradable. Mientras "el señor de los algodones" de colores se esmeraba en la preparación del azúcar, Norma es jaloneada de la falda por una de sus dos hijas, Margarita, de tan sólo tres años, y con gritos le pide que le compre un algodón de azúcar, ella accede, mientras recuerda con nostalgia que tan sólo dos años antes, al abuelo de Margarita; Don Antonio Méndez, se le reconocía como un empresario exitoso, hábil y agresivo para el negocio del dulce y chocolate. Era capaz de producir, distribuir y comercializar los productos en tiendas de mayoreo y en las bodegas de la Merced. También podía maquilar a otras marcas una gran cantidad de productos para hacer negocios con empresas de giros similares sin tanto "trámite y burocracia" --como solía decir Don Antonio --.

La empresa de Don Antonio inició como la gran mayoría de la pequeña y mediana empresa en México. Un emprendedor que decide aprovechar el conocimiento adquirido y crear su propio negocio. Él había aprendido cómo elaborar dulces y chocolates en la línea de producción de los dulces "TORCOS" cuando trabajaba para la empresa LARÍN en 1958.

En 1960 Don Antonio decide iniciar su propio negocio en el patio de su casa, una inyectara de dulce, estufas con horno, mezcladoras y 10 trabajadores organizados por Don Antonio elaboraban productos innovadores (en esa época) para el mercado popular, como las paletas "Mimí", la paleta de malvavisco cubierta de chocolate, (hoy un éxito en otra marca como la paleta payaso), la cereza con licor cubierta de chocolate entre los más importantes, por el margen bruto de ganancia que era del 70% en promedio. (Datos en el anexo).

"La Nueva Francia" ubicada por el casco de Santo Tomás, en la ciudad de México, fue favorecida con el entubamiento del Río Consulado, que con la avenida Nonoalco le daba una ubicación privilegiada para la distribución de los productos en el centro de la ciudad, donde encontró sus mejores clientes, sobre todo en el Mercado de la Merced. Antes de 1960 la zona no contaba con la infraestructura que hoy vemos en el circuito interior como resultado del crecimiento de la ciudad, repartir chocolate requiere de un sistema de distribución eficiente por el ciclo de vida del producto en el proceso de distribución y con un auto sin equipo de refrigeración, las distancias cortas de la empresa al centro de la ciudad facilitaban la entrega.

Los vecinos 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. El proceso era sencillo:

De la fábrica a la casa, una envoltura para la paleta Mimí, 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.

En el proceso de empaque, las amas de casa vigilaban que los hijos, hermanas o amigas realizaran bien el trabajo, además contaban con un 5 % de tolerancia para garantizar la calidad del producto, es decir de 100 paletas podían romperse 5 o en alguna parte del proceso convertirse en merma. Lo mismo sucedía con la cereza envinada y con la paleta de bombón cubierta de chocolate. La supervisión estricta de la responsable del trabajo se convertía en premio, ya que el 5% del producto aparecía en el postre del día o en parte del "lunch" del día siguiente.

La demanda de los productos le favorecía a la empresa y duplicó el número de trabajadores, algunas amas de casa y otros familiares del Sr. Méndez se hicieron cargo de los procesos productivos y de la distribución, las ventas se incrementaron un 70% en sólo 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, también aprendió que si las máquinas se aprovechaban al máximo, el margen bruto de ganancia se incrementaba. Los puestos de confianza de la operación fueron ocupados por sus familiares que con su esposa orgullosa de atender el comedor para los trabajadores, creaban un clima laboral agradable que se sumaba a la productividad de la empresa "La Nueva Francia". El margen bruto subía a 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 (como dicen todavía los abuelos) para dar un crédito o para abastecer un nuevo punto de distribución con un amigo que pagaría conforme las ventas se realizaban, 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 le agilizaba la contabilidad de la empresa que personalmente con el contador realizaba por las noches antes de la cena que les preparaba la Sra. Méndez. El pronóstico de ventas era rebasado y creciente en los últimos diez años.

Los hijos del Sr. Méndez: Roberto a quien llamaban de cariño "*e/ tofíco*" - por la estructura de su cuerpo-, 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, con ello la seguridad del dinero estaba resuelta. 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 había 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 a cerca de sus familias, fiestas o asuntos ajenos a la empresa. La supervisión no se ejercía por parte del Sr. Méndez.

Las instalaciones y estufas con las que inició fueron sustituidas de década en década, para 1960, algunas estufas funcionaban con petróleo, la marca mexicana DELHERM (Delgado Hermanos) ubicada en la Avenida Camarones, cuya marca se notaba estampada sobre el frente de cada equipo, con sus letras gruesas y grandes como las de IBM actuales, le daba asesoría para el uso e instalación del sistema de producción. La Nueva Francia en 1970 ya funcionaba con gas en todo el sistema de hornos y estufas, lo que DELHERM no pudo realizar: Adaptarse a los cambios de la tecnología, como cuando el Sr. Méndez resolvió el paso del carbón al petróleo en 1950: del anafre de carbón en 1950. a la estufa de petróleo en 1960, y después a la estufa de gas en 1970. En cambio, los Hermanos Delgado vieron nacer, crecer y morir a su empresa, hoy sus herederos sólo fabrican cocinas integrales bajo pedido, sin mercado y sin marca, prácticamente DELHERM está a punto de desaparecer.

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 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 caló o albur, que él si 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 y cobranza, él organizaba las compras, la producción, distribución y venta de los productos. El número de trabajadores ya ascendía a 60, pero 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 "disparaban" tortas y refrescos, este detalle se repetía conforme la edad avanzaba, el consumo de los "cuates" 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.

En la década de los 70, los amigos ya no eran los mismos de la escuela, la influencia del medio y las relaciones con los trabajadores influían en los hábitos de conducta, lenguaje y comunicación, 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" (como les decía a los técnicos de las marcas de cada equipo).

Con un "chipi, chipi" 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 estomago pronunciado y diente de oro, usaba lentes oscuros sin importar si estaba dentro de las instalaciones, por lo que se ganaba el dicho de "lente oscuro en cuarto oscuro, naco seguro".

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 y calcomanías en el tablero, todos estos accesorios atraían la vista de propios y extraños. El Jefe de mantenimiento de "La Nueva Francia" portaba una pistola (sin balas), la colocaba en su ancho cinturón con hebilla gigantesca de metal plateado que la cubría, no había duda de quien era el "jefe" del área de mantenimiento.

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, al 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 v 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 - (según el médico de la Cruz Roja) -- "pasa por el cuerpo sin tocar órganos sensibles, viaja por los huesos y busca la tierra, las botas con punta de metal sirvieron de conductor hacia el piso y ¡rompe las puntas de los dedos, los calcetines y las botas!".

Los subordinados -(la banda)- del Sr. García lo levantan y con los dedos de los pies "floreados" y las botas puestas humeando, lo llevaron a la enfermería para terminar en la Cruz Roja; el personal del área de mantenimiento le puso otro sobrenombre: El Chato Jones, - por la moda de la película de Indiana Jones --.

Los trabajadores se sentían orgullosos de su jefe, el Sr. Méndez pasó de la preocupación a la risa, que con sus hijos comentaba el suceso. 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 era para los miedosos.

Del uniforme; ni pensarlo, era mejor la camiseta del equipo de fútbol "Los Toficos", 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.

Roberto, -"el tofico"-, 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, el control de los ingresos del Sr. Méndez no le permitía encontrar las diferencias entre las cuentas por cobrar y el nivel de créditos.

El "tofico" 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 parálítico, a la fecha esta 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", se bebió el agua que le provocó una indigestión.

El Sr. Méndez descuidó las operaciones de la empresa y la productividad bajó, enfermo de diabetes muere en 1975. La Sra. Méndez quedó al frente de la empresa. Los proveedores siguieron abasteciendo de materias primas y cobrando puntualmente. 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 Rafael 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. Lo más preocupante para la familia Méndez, de una fuente de ingresos, se pasó a una salida de pagos y deudas que aceleraron en picada la situación financiera y la posible quiebra de la "Nueva Francia".

Norma sigue pensativa en el parque, no se explica qué es lo que pasó y por que sus hijas que tenían el futuro asegurado ahora tienen un panorama incierto, la familia Méndez - (lo que quedó de ella) - 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.

Cuestionario.

1. ¿Cuál es la importancia de documentar?
2. ¿Por qué la empresa no soportó la ausencia del Sr. Méndez?
3. ¿Qué dictan las formas de actuación de los trabajadores?
4. ¿Cómo afecta la innovación de productos y sistemas de producción?
5. ¿Cuáles son las funciones de la comunicación organizacional?
6. ¿Cómo afectan los inventarios al flujo de efectivo?
7. ¿En qué se beneficiaba la empresa con el trabajo de las amas de casa?
8. ¿Qué estrategias operativas sugiere para la solución del caso?
9. ¿Cuáles serían los factores a considerar para la planeación estratégica de la empresa?
10. ¿Qué alternativas de solución propone en: El corto plazo, el mediano plazo, el largo plazo?