

La pequeña empresa en la industria mueblera de Jalisco: el caso de Industrias Tanda¹

ANA ROSA MORENO PÉREZ

Introducción

En México las empresas clasificadas como pequeñas son aquellas que cuentan con 16 a 100 trabajadores y el valor de sus ventas anuales, reales o estimadas, no rebasa los 1 115 salarios mínimos anuales²; éstas son las principales variables que se toman en cuenta para su clasificación. No obstante, es obvio que cada sector económico tiene sus especificidades, por lo que restringir este concepto a sólo un indicador puede conducir a falsear la realidad. Si bien ello es necesario para fines estadísticos, la realidad muestra la complejidad que encierra su dinámica y acción, ya sea para estudiar a la pequeña empresa o para manejarla operativamente.

Aunque el concepto mismo de pequeña empresa muchas veces conduzca a minimizar su importancia y se vea su trascendencia sólo como un segmento que predomina cada vez más en la industria manufacturera, las variables que la definen y determinan son mucho más interesantes y complejas de lo que en ocasiones suele pensarse. El caso de Industrias Tanda es característico del desempeño que tienen las pequeñas empresas dentro de los sectores tradicionales de la economía mexicana.

Cómo es Industrias Tanda

Esta empresa nació en 1985 como una pequeña fábrica de muebles que producía principalmente salas y colchones puesto que el proceso de fabricación es similar para ambos productos, ello les permitió combinarlos durante tres años; sin embargo, al cabo de este lapso dejó de fabricar salas ante el aumento de la competencia, principalmente desleal, de los talleres maquiladores informales. De las dos ramas con que inició la pro-

ducción, se conserva la más productiva y remunerativa: los colchones; además, se dejó de fabricar el *box spring* por el mismo motivo: no se podía competir con las tarimas y cajoneras hechas con maderas clandestinas provenientes de Michoacán y que se venden a precios muy económicos.

Actualmente los productos que elabora la empresa son, en orden de mayor a menor cantidad: colchones, colchonetas y almohadas. Las principales materias primas que utiliza son telas, alambre y acojinamientos; estos últimos pueden ser básicamente borras, espumas o fibras duras. Algunas de dichas materias provienen de Saltillo, Coahuila, y del estado de Michoacán; el alambre se adquiere en Monterrey; en Jalisco se compra sólo el 20 por ciento de los insumos que requiere la empresa; la compra de alambre es uno de sus principales problemas ya que hay escasez y los precios son elevados. La participación de la materia prima en los costos totales es de aproximadamente el 60 por ciento, lo demás son gastos indirectos. Para trasladar la materia prima se rentan camiones, y para entregar la mercancía terminada Industrias Tanda cuenta con camiones propios.

El ritmo de crecimiento de su producción fue más o menos constante hasta 1994, de 30 a 40 por ciento anual; decreció 20 por ciento en 1995 y en 1996 ha logrado aumentar la producción 10 por ciento respecto al año pasado. Dada la buena trayectoria de la empresa en sus primeros cinco años –de 1985 a 1990 trabajó al 100 por ciento de su capacidad instalada–, adquirió nueva maquinaria en 1990; éste fue uno de los motivos por los que disminuyó su crecimiento en 1995, ya que aún no había pagado el equipo nuevo. Ahora, con más maquinaria y la oferta deprimida, trabaja sólo al 40 por ciento de su capacidad.

Hasta antes de 1995 generalmente se trabajaban dos turnos de ocho horas y algunas veces hasta tres turnos; actualmente sólo se labora uno. Sin embargo –afirma el señor Tanda–, lo positivo de esto es que se cuenta con tiempo para buscar y experimentar en aras de elevar su productividad; por ejemplo, actualmente se piden cotizaciones de materiales nuevos; si no se podía fabricar algún tipo de colchón por diversas causas, se busca la manera de hacerlo; lo anterior es posible porque los trabajadores no están ocupados y pueden ayudar en la búsqueda de soluciones. En general, lo que se puede hacer, en la medida de lo posible, es lograr una mayor diferenciación de los productos que haga más atractivos los de esta empresa. Ésta es la época para ello pues hay poca venta y se dispone de trabajadores y maquinaria.

Por lo anterior, los planes de diversificación productiva consisten en abrir una nueva línea de exportación, y mejorar la calidad de los colchones. A fines de los años ochenta la rentabilidad (utilidad neta sobre ventas) aproximada de la empresa era de hasta 50 por ciento, y actualmente es de sólo el 10 por ciento.

En esta pequeña empresa, como en muchas otras, el control de calidad no consiste en aplicar un método sistemático, sino que se tiene un control casi pieza por pieza por parte de los mismos trabajadores. Además, los gastos destinados a investigación y desarrollo es un rubro inexistente en este estrato de empresas. El desarrollo de productos proviene de la creatividad del dueño, de su familia o de los empleados más cercanos.

Respecto a factores comunes que actúan como limitantes de la producción en estos últimos años, el propietario de Industrias Tanda no considera que las importaciones lo hayan afectado pues los colchones son productos voluminosos que cuesta mucho transportar, más bien considera que el principal problema ha sido la escasez de insumos y la falta de liquidez, entendida ésta como la solvencia para comprar materias primas y para que los clientes paguen el producto terminado. La maquinaria básica que requiere esta empresa es de origen suizo y estadounidense, pero la asistencia técnica es local.

En cuanto a la mano de obra, el número de empleados fue en ascenso hasta 1994; a partir de este año, si bien no hubo despidos, no se ha contratado más personal. El total ocupado a la fecha es de 16 obreros, una

secretaría, el contador y el propietario, que funge como gerente.

Por el número de personal que emplea, Industria Tanda puede ser considerada como una microempresa; sin embargo, el capital que tiene invertido no corresponde a esta clasificación. La fábrica ocupa una superficie de mil metros cuadrados y cuenta con otro local de 1 500 metros cuadrados, donde alberga maquinaria, el mismo se adquirió pensando en una futura expansión.

Sus ventas cubren un mercado básicamente regional: Jalisco y 400 kilómetros a la redonda, principalmente Zacatecas, Nayarit y Aguascalientes, y en menor grado Sinaloa y Guanajuato. Para promover su producto y vender, la empresa cuenta con un equipo de cuatro vendedores que operan en Guadalajara, Durango y Zacatecas, quienes trabajan por comisión y promueven además cualquier otro producto que no compita con los colchones Tanda.

La empresa está inscrita en el padrón de proveedores del sector público. En opinión del señor Tanda, las licitaciones son serias; en varias ocasiones le han solicitado cotizaciones y le han hecho compras.

La entrada al mercado extranjero

En 1994 esta empresa realizó su primer intento de exportar, pero fue una mala experiencia. Todavía no recupera parte del monto de la venta de aquel año debido a la inexperiencia con que incursionó en este medio y que fue aprovechada por los compradores extranjeros: sólo le pagaron la mitad y por el resto –nueve mil dólares– le dieron un cheque sin fondos que no ha podido cobrar (ha tenido que intervenir una empresa especializada y el caso está actualmente considerado como en suspensión de pagos con base en ciertos reglamentos de Estados Unidos). Esa vez se habían enviado tres contenedores de colchón espuma forrado con tela poliéster, cada contenedor llevaba poco más de 420 colchones; el contacto era una empresa de El Paso, Texas. Actualmente está tratando de volver a exportar. Para ello, asiste a las exposiciones de muebles e invita a empresarios de Centroamérica, sobre todo de Costa Rica, interesados en el producto. Además, la empresa ha mandado muestras de sus productos a Nueva York, Las Vegas y otras ciudades de Estados Unidos; sin embargo, puesto que el mercado se encuentra restrin-

gido, la competencia es más agresiva y hay más empresas que pueden ofrecer mejores condiciones.

Sobre la utilidad de las exposiciones, el propietario de Industrias Tanda comenta que realmente brindan beneficios directos a los pequeños empresarios, y no se les debe considerar sólo como un "show": es la manera de comercializar actualmente en el mundo. Argumenta que una pequeña empresa, como la suya, no podría darse a conocer ni captar clientes nuevos de otra forma, aun cuando cuente con su propio cuerpo de vendedores.

En opinión del propietario, si el mercado hubiera continuado como hasta principios de esta década, no tendría necesidad de arriesgarse a incursionar en mercados extranjeros. Cuando se inició la empresa la mayor producción era colchón económico; se ganaba muy poco, pero se vendía bien; ahora la estrategia consiste en tratar de hacer un colchón un poco más caro de mejor calidad, con el fin de producir menos pero que reditúe más; es decir, no fabricar altos volúmenes, sino mejores productos.

Estos son cambios de estrategia para enfrentar la crisis; efectivamente, se mejora la calidad, pero a un precio mayor. El empresario busca subsistir a cualquier precio, su fracaso provocaría desempleo. La evaluación de cada nueva estrategia empresarial, por sencilla que parezca, implica todo un reacomodo del mercado y una reorientación de la política industrial.

Si antes de 1995 el problema de la industria mueblera eran las cuantiosas importaciones de muebles, sobre todo del sudeste asiático, con productos de mínima calidad y triangulados por medio de Estados Unidos, actualmente ya no lo es; dada la nueva paridad del peso, ahora se busca exportar. La Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco proporciona asesoramiento para ello pero en lo referente a trámites y demás cuestiones operativas el empresario actúa solo, aunque para ello, y después de la mala experiencia mencionada, recurrirá a una de las comercializadoras locales que se están creando en el estado con la cual ya ha tenido pláticas respecto a cotizaciones y formas de pago.

En cuanto a los factores que limitan sus exportaciones, para esta empresa el principal ha sido la falta de financiamiento; es mucha la diferencia entre un financiamiento extranjero y el mexicano. Existen otras cuestiones que deben considerarse para exportar productos de este tipo; por ejemplo, Estados Unidos no permite el acceso de artículos de algodón por temor a

las plagas, los prefiere de material sintético: telas de poliéster, y que al acojinamiento en lugar de borra de algodón –que en México es muy usual– se le ponga espuma; en suma, la mexicana es una fabricación completamente distinta a la que se requiere para exportar a ese país. También se deben tomar en cuenta las normas estadounidenses; por ejemplo, la espuma debe ser tratada a fin de que no se incendie rápidamente y el gobierno de Estados Unidos hace pruebas para verificarlo: se le prende fuego y debe pasar determinado tiempo antes de que se produzca la flama. Todas ellas son medidas de control que para los industriales mexicanos se convierten en barreras a la entrada.

La industria mueblera de Jalisco está en posibilidades de competir con otros países principalmente por su mano de obra barata, lo cual significa un menor costo del producto. Por otro lado, factores como la tecnología, la disponibilidad de materia prima o la localización geográfica del estado no se reflejan en aumentos de la competitividad de la industria. Con respecto a la materia prima, se puede afirmar que existe suficiente producción en el país, pero mucha de ella se exporta pues se paga mejor en el extranjero; lo anterior ocasiona escasez para el fabricante nacional de muebles.

Un factor que dificulta la competencia con el exterior es el flete, ya que para la industria mueblera ello implica ocupar grandes volúmenes en los transportes. Además, impera entre los pequeños industriales del ramo la idea de que los apoyos gubernamentales para este estrato son únicamente de forma y actúan realmente sólo con medianos y grandes industriales. Esto ha motivado la intrusión cada vez mayor del intermediarismo, que compra a varios pequeños industriales y exporta por su cuenta, lo que muchas de las veces provoca que el intermediario gane más que quienes producen.

Competencia, cooperación y función empresarial

La competencia de esta industria tapatía de colchones se ha modificado también a partir de 1995. Anteriormente competía principal y directamente sólo con las fábricas de Guadalajara; con la crisis, los negocios del centro del país establecieron depósitos en Guadalajara y otras zonas de occidente ya que a ellos también se les redujo su mercado; esto ha incrementado la competencia ante una clientela cada vez más reducida. Entre las fábricas de renombre que se encuentran en Guada-

lajara se pueden citar Simons, Selther, Wendy, Tiffany, Collins y Colchones Ideal. Wendy es una de las más grandes fábricas de colchones y es de capital local.

Como fabricante de colchones, a Industrias Tanda no le ha interesado, tener su propia marca ya que ello implica gastos elevados en publicidad, lo que encarece el producto. Su producción la vende principalmente por mayoreo a algunas cadenas comercializadoras y muebleras y le imprime la etiqueta que éstas pidan, aunque también se le agrega el nombre de Industrias Tanda como fabricante. Incluso vende como marca propia, aunque en una cantidad mucho menor. La publicidad es el mismo producto: si tiene calidad se recomienda solo.

Respecto a los diversos mecanismos y tipos de cooperación que actualmente existen en el sector empresarial, Industrias Tanda únicamente se ha agrupado con algunos fabricantes de su mismo tamaño para hacer compras, por ejemplo de telas, y conseguir mejores precios. No obstante establecer alianzas con una empresa más grande no es algo ajeno a la mentalidad del propietario de esta empresa; sin embargo, definitivamente no lo haría como maquilador, pues en México "no se sabe pagar la maquila". Este empresario anteriormente llegó a solicitar trabajo de maquila pero el producto terminado resultaba muy costoso; no obstante, en tiempos de crisis sí maquila para no dejar su costosa maquinaria totalmente inactiva; en la actualidad presta servicio a diez empresarios locales, con lo cual obtiene recursos para pagar el salario de dos trabajadores.

La mentalidad que predomina entre los empresarios "viejos", "es que cada quien trabaja para su santo" incluso en formas de unión tan sencillas como agruparse para realizar compras de material, hace que alguno quede mal y por ello se suscitan conflictos. En opinión de este empresario mueblera la necesidad está obligando a establecer algunas alianzas y en ello es crucial la mentalidad de los empresarios jóvenes que no comparten esta celosa visión.

La formación del empresario en México, y en la mayoría de los países en desarrollo, cada vez es motivo de un mayor interés por impulsar un desarrollo más acelerado. El propietario de Industrias Tanda, antes de ser empresario, se desempeñó como obrero en una fábrica de colchones de Guadalajara, después fue jefe de producción en la misma empresa, posteriormente



lo promovieron a jefe de ventas y llegó incluso a la gerencia de la misma. Con esta experiencia, el señor Tanda consideró que el manejar las áreas de ventas y de producción lo ponían en condiciones de emprender una empresa propia.

En México, las encuestas muestran que aproximadamente el 46 por ciento de los empresarios surgieron del entrenamiento que recibieron en otras empresas en su desempeño como empleados, "es decir, el empleo formal ha sido un paso previo a las actividades empresariales y por ello el impulso de nuevas fuentes de empleo traerá consigo nuevos empresarios en el mediano plazo, esto es, se podrá generar un círculo virtuoso de desarrollo empresarial".¹ Estas afirmaciones dan sustento a la promoción de la función empresarial que genera el empleo mismo, lo que vinculado a la formación académica que éstos puedan recibir debe redundar en la construcción de nuevas capacidades productivas y en la generación de más empleos.

Notas

¹ Para la realización de este artículo se entrevistó al señor Adolfo Tanda Castillo, dueño y gerente de Industrias Tanda.

² Clasificación aceptada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

³ Clemente Ruiz Durán, *Economía de la pequeña empresa*, Ariel Divulgación, 1995, p. 44.