

Planeación estratégica de El Naranjito Dulce

*Antonio Emmanuel Pérez Brito
Martha Isabel Bojórquez Zapata
Teresita de Jesús Sabido Domínguez
Universidad Autónoma de Yucatán*

Resumen

La planta procesadora de jugos El Naranjito Dulce, una empresa paraestatal no lucrativa, ubicada en la principal ciudad del sureste mexicano, se dedicaba a la producción y comercialización de jugos de fruta en bote y en bolsa. Tenía 40 años de fundada y se encontraba consolidada a nivel local. Su gerente general, el C.P. Camilo García, estaba analizando los problemas que enfrentaba en ese momento, principalmente la disminución de los ingresos por ventas, lo cual repercutía directamente con la capacidad de pagos a proveedores, entre otras dificultades.

El Gobierno estatal había dejado de proveer el apoyo financiero a esta entidad, por lo tanto la empresa se enfrentaba al reto de poder subsistir por sí misma. El mercado de los jugos estaba bastante competido por empresas de una gran capacidad económica y productiva, sin embargo, la planta El Naranjito Dulce se mantenía vigente, en parte por la calidad del producto y también por la antigüedad que tenía de presencia en el mercado. Día a día la situación financiera empeoraba y se vislumbraba un panorama nada halagador para esta entidad paraestatal.

Antecedentes

La planta procesadora de jugos El Naranjito Dulce, una compañía 100% tradicional de la región, fue creada como una empresa no lucrativa por el Gobierno estatal a

principio de los años setenta con el objetivo de subsidiar apoyos a programas gubernamentales.

Cuando la empresa inició actividades en los años setenta, producía y vendía leche embolsada y desayunos escolares; el recurso que se obtenía de la comercialización de estos productos se consideraba únicamente como cuota de recuperación.

Planteamiento del problema

En sus inicios, la planta procesadora de jugos El Naranjito Dulce era un proyecto rentable; los productos que ofreció (leche y desayunos escolares) tuvieron amplia aceptación en el mercado. El gerente general señalaba que en ese momento existía una nula competencia en ese segmento de mercado, lo cual la administración en turno supo aprovechar positivamente; de manera adicional a la aceptación de los productos por parte del mercado, el Gobierno tenía destinada una partida financiera considerable para subsidiar a la planta de manera mensual.

Con el paso de los años la planta fue actualizando y renovando la gama de productos que ofrecía, inclusive abriendo nuevos mercados en el interior del estado y en la capital de un estado vecino, sin embargo, continuos cambios gubernamentales y administrativos fueron afectando el desarrollo de esta entidad.

Del año 2000 al 2006 los problemas incrementaron: la planta carecía de una visión actualizada que guiara a la administración en la conducción de la misma, no poseía un plan estratégico de negocios y se estaba enfrentando a un gran problema de liquidez, a una disminución drástica de las ventas, a una pérdida de la confianza crediticia, y a un grave riesgo de despido de empleados e inclusive, en algún momento dado, al cierre de la misma.

Descripción del caso

Para finales de la década de los setenta, la planta procesadora de jugos El Naranjito Dulce dejó de producir y vender leche y desayunos escolares y empezó a producir jugos; de hecho se crearon dos plantas, una para los jugos y otra en la que se producían alimentos balanceados para cerdos, aves, etc. Ambas plantas funcionaron hasta principios de la década de los noventa, cuando por problemas económicos se cierra la planta de alimentos balanceados, quedando únicamente la de jugos.

Los sabores originales fueron naranja, mandarina, piña, uva y manzana, en presentaciones de bolsa de un litro y de 350 mililitros. Posteriormente se agregaron Jamaica, té, tamarindo, limón, fresa, toronja, citrus, mango, y se introdujo la presentación en envase de plástico. Por falta de demanda del mercado, para el año 2006 de los mencionados sólo quedaron el de fresa junto con los sabores originales tanto en bolsa como en envase de plástico, y se adiciona la elaboración y distribución de agua purificada en presentación en bolsa y en bote de 350 mililitros, de 500 mililitros, de litro y en garrafón de 19 litros. En el año 2000 se comenzó la producción de miel de abeja en presentación de botella de plástico de un litro y de pulpas de sabores en presentación de bolsitas de plástico de 10 gramos, las cuales eran vendidas única y exclusivamente a una empresa, sin embargo, se dejó de producir porque esa empresa dejó de comprar estos productos.

En la década de los ochenta se crearon en el interior del estado cuatro puntos de ventas, y en 1990 se abrió otro punto de venta ubicado en un municipio de un estado vecino. Sin embargo, al final de esa administración, los siguientes gerentes generales no se interesaron en estos proyectos y fueron cerrados.

Para el año 2006, en la capital del estado tenían 14 rutas de ventas de jugos y tres de agua, las cuales abarcaban casi la totalidad de la capital; adicionalmente, en un nivel foráneo, existían cinco rutas de ventas, las cuales abarcaban los municipios y las haciendas del interior del estado. Únicamente se contaba con las rutas de venta y con un puesto ubicado en las afueras de la planta; para su promoción se contaba con una botarga, la cual realizaba presentaciones en tiendas, escuelas, parques y dependencias gubernamentales.

La misión que tenía en esas fechas era la siguiente: “Obtener recursos adicionales para apoyar a los programas de asistencia social del Gobierno del Estado”. El estado de resultados mostraba la situación real que enfrentaba la empresa (ver anexo 1).

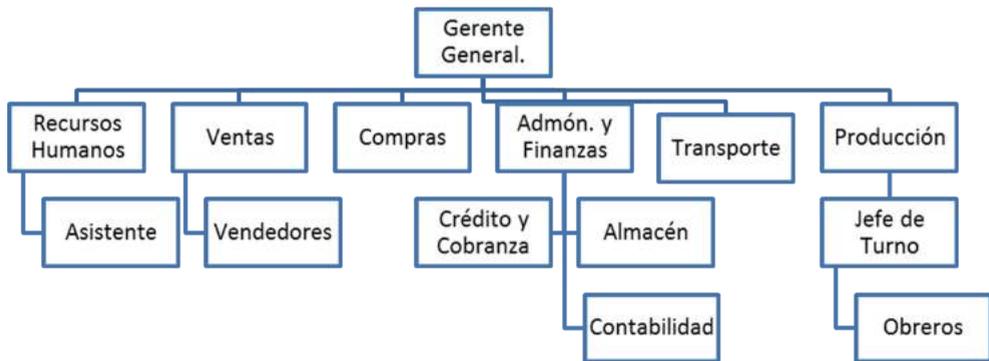


Figura 1. Organigrama de El Naranjito Dulce en el 2006

En el 2012 la empresa se enfrentaba a deficiencias en prácticamente todas sus áreas funcionales: ventas, finanzas, recursos humanos, administración y producción (ver anexo 2). Por ejemplo, la presentación de los productos era poco atractiva y se le asociaba a una institución de asistencia, debido a que eran elaborados por una empresa estatal. Por esta razón el mercado consideraba poco atractiva la imagen y se creía que sus productos eran de mala calidad o que no reunían los estándares requeridos. Además, por la baja calidad percibida, el público pensaba que estos productos estaban enfocados a satisfacer necesidades de una población de escasos recursos.

Otra situación relevante era que la empresa carecía de una planeación financiera y los costos de producción no estaban plenamente identificados, lo cual dificultaba poder realizar promociones para atraer clientes (ver anexo 3).



Figura 2. Departamento de finanzas



Figura 3. Departamento de producción

Retos actuales

A principios del 2012, los directivos de El Naranjito Dulce tenían que atender con urgencia cinco situaciones que no podían esperar más: era prioritario consolidar la empresa para que siguiera siendo una fuente importante de empleo, con personal comprometido, leal y próspero; lograr operar con rentabilidad; hacer de El Naranjito Dulce una empresa de alto prestigio, fomentando la alta calidad moral, técnica y económica en la gestión y operación de la misma; y modernizar la situación legal en la que se encontraba la empresa en ese momento, para garantizar la supervivencia de la misma en las siguientes administraciones.

Preguntas detonantes

1. Desde su punto de vista, ¿cuáles eran las estrategias exitosas de la empresa?
2. ¿Cuál es la situación estratégica de la planta procesadora de jugos El Naranjito Dulce?
3. ¿Tendrá la planta procesadora de jugos El Naranjito Dulce los recursos necesarios para cumplir sus objetivos?
4. ¿Cuáles serían las ventajas competitivas de la planta de jugos El Naranjito Dulce en su mercado local?
5. ¿Cuáles podrían ser los objetivos a largo, mediano y corto plazo de la planta de jugos?
6. Con los datos del caso elabore una propuesta de misión y visión para la empresa.
7. Tomando como base la revisión de la literatura, elabore un plan de negocios para la planta de jugos El Naranjito Dulce.

Referencias

- Arranz, R. (1995): *Planeación estratégica integral*. Primera edición. México: Instituto Internacional de Capacitación.
- Besley, S. y Brigham, E. (2001): *Fundamentos de administración financiera*. 12ª edición. México: Editorial McGraw Hill. .
- Collis, D. y Ruckstad, M. (2008): *Can you say what your strategy is?* EUA: Harvard Business Review. pp. 82-90.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. 5ª edición. Prentice Hall.
- Dussel, P., Piore, M., Ruiz, C. (1997): *Planeación estratégica para la pequeña y la mediana empresa*. 3ª edición. México: Promesa.
- Hansen, M. y Birkinshaw, J. (2007): *The innovation value chain*. EUA: Harvard Business Review.
- Hellebust, K., Krallinger, J. (1991): *Planeación estratégica práctica*. Primera edición. México: Compañía Editorial Continental, S. A. de C.V.
- Martínez, F. (2002): *Planeación estratégica creativa*. Primera edición. México: Editorial PAC S. A. de C.V.
- Rodríguez, J. (1999): *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 3ª edición. México: Editorial ECAFSA.

Anexo 1
Estado de resultados 2001-2005

	2001	2002	2003	2004	2005
Ingresos					
Jugos	\$12,538,989.32	\$11,922,723.85	\$10,843,720.46	\$9,626,871.45	\$8,664,532.29
Agua	1,165,370.50	833,121.35	1,512,791.15	2,006,937.51	2,247,215.41
Miel	1,323,000.00	0	0	0	0
Pulpa	0	947,640.00	782,940.00	0	0
Total ingresos	\$15,027,359.82	\$13,703,485.20	\$13,139,451.61	\$11,633,808.96	\$10,911,747.70
Costo de ventas					
Jugos	\$5,840,572.21	\$5,643,436.74	\$3,758,171.30	\$3,638,938.17	\$3,283,475.69
Agua	427,923.98	338,710.14	252,055.28	275,126.29	317,134.59
Miel	599,364.35	0	0	0	0
Pulpa	0	382,276.20	307,012.21	0	0
Total costo de ventas	\$6,867,860.54	\$6,364,423.08	\$4,317,238.79	\$3,914,064.46	\$3,600,610.28
Egresos					
Gastos de venta	\$4,833,408.69	\$4,971,372.44	\$4,181,306.36	\$4,274,481.62	\$4,321,708.31
Gastos de admón.	3,954,879.03	3,356,114.27	3,157,344.80	2,673,615.20	2,837,573.31
Gastos de fabricación	0	0	2,713,789.45	2,542,554.73	2,481,551.39
Total egresos	\$8,788,287.72	\$8,327,486.71	\$10,052,440.61	\$9,490,651.55	\$9,640,833.01
Pérdida del ejercicio	\$628,788.44	\$988,424.59	\$1,230,227.79	\$1,770,907.05	\$2,329,695.59

Fuente: Elaboración de los autores con datos de la empresa.

Anexo 2

Problemática en las áreas funcionales

Ventas

1. El periodo de vida útil de los jugos era de dos semanas, lo cual originaba la existencia de un pequeño porcentaje de merma, el cual debió de ser desechado porque el producto ya no se pudo vender y generó una pérdida para la empresa, que aunque fuese mínima, al final de cuentas seguía siendo una pérdida.
2. En cuanto a políticas de rebajas y descuentos, no existían políticas establecidas y era únicamente el jefe de ventas quien las autorizaba, sin realizar ningún análisis para verificar si dichos descuentos eran redituables o no.
3. La fuerza de ventas carecía de capacitación, de motivación y también de un sindicato, lo cual dificultaba la imposición de sanciones, aún en los casos en que los vendedores eran los responsables.
4. El transporte para la distribución se encontraba en mal estado y por carecer de liquidez no se proporcionaba el mantenimiento adecuado a los vehículos, lo que originaba que a veces las rutas no pudieran ser completadas en el surtido debido a que el vehículo encargado se descomponía.
5. El costo de la distribución era alto debido a que, por contar con vehículos en mal estado, se gastaba más en combustible y en las reparaciones momentáneas que se les realizaban, las cuales a menudo no eran las requeridas, lo que originaba que los vehículos todos los días provocaran problemas.
6. En el conocimiento del mercado: los vendedores tenían un catálogo obsoleto, pues no estaba actualizado con los clientes nuevos debido a la falta de control en la prospección del mismo jefe de ventas, así como a la apatía de los vendedores.

Finanzas

1. No se elaboraban presupuestos y flujos de efectivo.
2. La empresa estaba altamente endeudada.
3. La empresa carecía de liquidez, solvencia y rentabilidad.
4. Se carecía de planes y controles en tesorería, cartera, inventarios, costos y sistemas de información.

5. Para el control de la cartera existía un programa de cómputo diseñado específicamente para este departamento, pero no se le estaba dando el uso adecuado, por lo que no había control en la cobranza.
6. En el almacén se utilizaban métodos manuales para el control y manejo de las existencias, por lo que un descuido del almacenista ocasionaba un serio problema.
7. No se llevaba a cabo un análisis de estados financieros para apoyar en la toma de decisiones

Recursos humanos

1. En esta área, el reclutamiento e integración, los sistemas de motivación, los planes de carrera, la comunicación interna, la definición de funciones y las relaciones de trabajo no existían, debido a que se carecía de planes que permitieran realizar estas actividades tan necesarias para el desarrollo de esta área.
2. Se carecía de controles o evaluaciones para medir el desempeño de los trabajadores, los cuales podrían generar políticas de incentivos atractivos para incrementar la productividad de los vendedores.
3. Se carecía de manuales de organización y flujogramas que permitieran identificar los procesos de cada departamento y dar el seguimiento adecuado a los mismos.
4. Se carecía de programas de capacitación para el personal.
5. Solamente se contaba con un asistente para atender a todo el personal de la planta.
6. Se contaba con un sindicato que fomentaba la flojera entre los trabajadores.

Administración

1. Se carecía de manuales de organización, flujogramas y que permitan identificar los procesos de cada departamento y dar el seguimiento adecuado de los mismos.
2. No existían controles de inventarios, crédito y cobranza.

Producción

1. La falta de dinero para establecer y mantener programas de mantenimiento, lo que incide negativamente en las instalaciones de la planta.
2. No se contaba con tecnología moderna en la maquinaria.

Anexo 3
Análisis de estados financieros al 2006 (Razones simples)

Índice de liquidez:

Activo circulante	\$ 3,641,770.34	
Pasivo circulante	\$ 5,873,623.64	0.62 veces

Solvencia:

Activo circulante - Inventarios	\$ 3,641,770.34 - \$ 1,471,681.84	
Pasivo circulante	\$ 5,873,623.64	0.37 veces

Capital de trabajo:

Act circulante - Pas.circulante	\$ 3,641,770.34 - \$ 5,873,623.64	\$ -2,231,853.3
---------------------------------	-----------------------------------	-----------------

Endeudamiento:

Pasivo total	\$ 9,076,121.59	
Activo total	\$ 5,873,623.64	1.55 veces

Apalancamiento:

Pasivo total	\$ 9,076,121.59	
Capital contable	\$ 3 202 497.95	2.83 veces

Rentabilidad s/el activo:

Utilidad neta (100)	\$ -2,240,911.59	
Activo total	\$ 5,873,623.64	-38.15 %

Rentabilidad s/el capital contable:

Utilidad neta (100)	\$ -2,240,911.59	
Capital contable	\$ 3,202,497.95	-69.97 %