



FEDERICO D'KUBA CHÁVEZ DE ITA
JAVIER ENRIQUE DUARTE SCHLAGETER

VAJILLAS ORIGINALES DE CUERNAVACA, S.A. DE C.V. (VOCSA)

A finales de mayo de 2020, Javier Salinas y José Sánchez discutían acaloradamente sobre el futuro de VOCSA. En 27 años de operar la empresa nunca habían experimentado una situación similar; las ventas de enero a marzo de 2020 fueron sólo 23.0% de lo facturado en el mismo periodo de 2019. La planta había permanecido cerrada durante abril y mayo, pues las autoridades no la consideraban una actividad esencial. Javier que fungía como CEO de la empresa comentó: “Estamos por terminar el mes de mayo y no hemos actuado con determinación para poder salvar la empresa; y, para ser honesto, no sé qué debemos de hacer”.

“Yo no puedo ayudarte en nada: nuestros clientes están cerrados y no veo cómo poder reactivar las ventas. Lo único que se me ocurre es que pidamos un crédito bancario para aguantar de aquí a octubre, que es cuando dicen que se van a componer las cosas”, le contestó José.

“Pero, ¿cuánto debemos pedir y qué pasa si no lo podemos pagar?”, opinó Javier.

El contador de la empresa, quien también estaba en la reunión, les sugirió que hablaran con un profesor del IPADE –que él conocía desde su niñez–, para que los orientara y asesorara. El contador, un hombre mayor, quien había trabajado desde los inicios en la empresa y que tenía mucho cariño por los dos socios, se animó a proponerles una solución que ni Javier ni Pablo habían manifestado: “¿No sería mejor que cerraran la empresa y que no arriesgaran su patrimonio personal?, ya no son unos jovencitos”.

Decidieron llevar a cabo la junta con el profesor en los primeros días de junio.

Fundación de la empresa

Cerámica de Cuernavaca, S.A. (CC) fue la empresa pionera en la producción de cerámica en la ciudad de Cuernavaca y en el estado de Morelos. La entrada de México al GATT¹ en 1986 afectó fuertemente a la empresa, debido a la facilidad para la importación de vajillas y de otros productos cerámicos

¹ GATT- Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio.

Caso elaborado por los profesores **Federico D'Kuba Chávez de Ita** y **Javier Enrique Duarte Schlageter**, del área de Dirección Financiera del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Derechos Reservados © 2020 por Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C. (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE). Impreso en EDAC, S.A. de C.V., Cairo N° 29, 02080 México, CDMX. El contenido de este documento no puede ser reproducido, todo o en parte, por cualesquier medios –incluidos los electrónicos– sin permiso escrito por parte del titular de los derechos.

chinos y europeos de mejor calidad y menor precio. La empresa no se supo adaptar a los cambios en el entorno y cerró a principios de la década de 1990.

Javier Salinas trabajó 18 años en CC, donde aprendió todo lo relativo al proceso de fabricación de la cerámica; su última posición en la empresa fue como superintendente de Producción. José Sánchez trabajó 22 años en CC en el área Comercial en donde conoció a los clientes y todo lo referente a la comercialización de la cerámica; terminó como gerente regional de Ventas. A lo largo de los años forjaron una fuerte amistad, por lo que al quedar desempleados, decidieron emprender y fundaron en 1993 un pequeño taller, que con el paso del tiempo se convirtió en una fábrica dedicada exclusivamente a la producción de vajillas de cerámica:² VOCSA.

Productos y proceso de fabricación

En 2019 fabricaron un promedio de 255,000 piezas mensuales. La empresa comercializaba vajillas completas de 16 o 30 piezas, o bien, artículos individuales. Se producían seis tipos de platos: sopero, trinche, postre, taza, base y multiusos; además de tazas, tarros y tazones. Se fabricaban 12 líneas de vajillas diferentes para hogares, más nueve de vajillas para los hoteles, restaurantes y empresas de banquetes, cada una en seis colores diferentes. Algunas vajillas se complementan con otros artículos como: azucarera, saleros, cremera, platones de distintos tamaños, cafetera, sopera, jarra para jugo y para café. Algunos clientes piden vajillas hasta de 70 piezas.

Las materias primas principales son: yeso cerámico, arcilla, esmaltes y colorantes, agua neutra, feldespato y caolín. Además, necesitan servicios adicionales como: gas, energía eléctrica, tanques de lavado de residuos de utensilios químicos y fosas de sedimentación. VOCSA tenía la política de contar con dos proveedores para cada una de las materias primas y de los servicios, excepto en lo relativo a la energía eléctrica. Los días de pago negociados con los proveedores son 30, pero, la mayoría acepta que se les pague 10 o 12 días después de la fecha de vencimiento.

El proceso de manufactura consiste en 25 pasos después de que es recibida la materia prima (en el Anexo 1 se detallan los pasos del proceso).

Debido a la gran cantidad de artículos que se fabrican y a lo laborioso del proceso de manufactura, la planeación de los lotes de producción y del control del inventario de producto terminado son actividades que presentan un alto grado de complejidad.

VOCSA ofrece un servicio de entrega de siete días máximo después de recibida la orden de compra; en 2019 los pedidos se surtieron al 89.5%, un índice de cumplimiento muy elevado dentro de este sector. Nunca se ha logrado surtir al 100%.

Canales de distribución

La Tabla A muestra los diferentes canales de distribución, la integración porcentual de ventas de cada canal y los plazos autorizados de crédito durante 2019.

² Es interesante que a raíz del cierre de CC, la colonia 3 de mayo en el municipio de Emiliano Zapata, Morelos (cercano a Cuernavaca) se convirtió en un centro muy importante en la fabricación de productos de cerámica. Ya había algunos talleres abiertos de las décadas de 1960 y 1970, sin embargo, hoy en día en la colonia operan decenas de PyMES. Se ha convertido en uno de los principales lugares turísticos del estado.

Tabla A

Canal	Porcentaje	Plazo de crédito (días)
Tiendas pequeñas	10%	30
Grandes almacenes	12%	45 y 60
Hotelería	25%	90
Restaurantes	27%	45
Empresas de banquetes	22%	60 y 90
Ventas al público	4%	Contado
Ventas totales	100%	

Las ventas al público se realizaban en las instalaciones de VOCSA y se componen básicamente de piezas catalogadas como “segundas”; piezas rechazadas por el departamento de Control de Calidad, por defectos de fabricación como *pinhole*, despostillado, descoloración, etc.

Históricamente, las cuentas incobrables de la empresa han representado 4.5% de la cartera total. Cada mes se manda a gastos por cuentas incobrables 1% de las ventas netas; hasta el momento, el monto acumulado en la cuenta de incobrables supera con amplitud el riesgo de las cuentas identificadas con problemas de cobro.

Fuerza de ventas

José Sánchez ejerce como gerente de Ventas. Le reportan dos gerentes comerciales segmentados en canales de distribución, ocho vendedores y dos encargados de la tienda al público.

La Tabla B muestra la estructura de la fuerza de ventas y las comisiones y condiciones de pago.

Tabla B

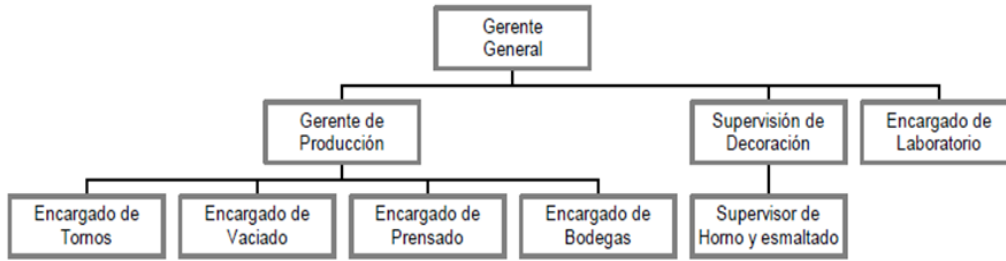
Gerencias comerciales	Comisión	Condiciones	Vendedores	Comisión	Condiciones
Vajillas para hoteles, restaurantes y empresas de banquetes	1.0% a 1.5%	Comisiones sobre cobranza y cumplimiento de objetivos	6	4.0 a 6.0%	Comisiones sobre cobranza y cumplimiento de objetivos
Vajillas para hogares	2.5% a 3.5%		2		
Tienda al público	4.0% a 7.0%	Contado y cumplimiento de objetivos	2		

Personal y estructura del área de Producción

La demanda de las vajillas para los hoteles, restaurantes y empresas de banquetes es bastante estable durante todo el año; la de las vajillas para los hogares es estacional y presenta un pico muy fuerte al final del año. La planta productiva operaba en dos turnos de febrero a septiembre y en tres turnos de octubre a enero. Contaban con una plantilla laboral fija de 327 obreros que pertenecían a la Confederación de Trabajadores y Campesinos; la relación con dicho sindicato se puede definir como tirante. Un poco más de la mitad de la fuerza laboral es personal femenino, que trabaja en los procesos de diseño, elaboración de moldes y en el decorado de las piezas.

La Tabla C muestra la estructura del área de Producción:

Tabla C



Financiamiento

La empresa se creó con el dinero recibido por Javier y José como parte de su liquidación y con varios préstamos de amigos y familiares. La empresa empezó –como se dijo antes– como un pequeño taller de cerámica que producía figuras, adornos y algunas vajillas. Con el paso de los años encontraron un nicho de mercado en las vajillas para restaurantes, hoteles y empresas de banquetes. Una vez especializados exclusivamente en la producción de vajillas institucionales, decidieron desarrollar las líneas de vajillas para los hogares.

El crecimiento de VOCSA se ha financiado a través de proveedores, utilidades retenidas y líneas de crédito bancarias. Durante muchos años, los socios tomaron la decisión de no repartirse dividendos; en 2015 fijaron la política de repartir 30% de la utilidad anual neta. Javier y José heredaron terrenos, en su momento de uso agrícola, ubicados a las afueras de las ciudades de Cuautla y de Yautepec. Con el paso de los años, dichos terrenos han adquirido mucho valor de mercado, lo que les ha permitido ofrecerlos como garantía para pedir préstamos bancarios. Hasta 2017, la empresa operó con varios bancos y Sofomes a través de líneas de crédito de corto plazo y en 2018 hicieron lo que en el argot financiero se conoce como una consolidación de pasivos. Un banco importante concedió un crédito a largo plazo a cinco años, con una tasa de interés fija de 15%, que utilizaron para pagar un poco más de la mitad de las líneas de crédito de corto plazo.

La junta

El profesor del IPADE les pidió que llevaran a la junta los estados financieros dictaminados 2019 y 2018 que recibieron recientemente por parte del auditor externo. La junta comenzó con una pregunta: ¿cuánto estiman que se les caigan las ventas en 2020? Los estados financieros auditados de VOCSA se muestran en el Anexo 2.

ANEXO 1

Explicación del proceso de producción de VOCSA

1.- Diseño de la pieza. Se cuenta con un departamento especial en donde se diseñan las vajillas, aquí se realizan los dibujos y trazos de las diferentes piezas en distintos tipos de papeles y se sacan los patrones para cada una de las partes que integran la pieza final.

2.- Muestra en plastilina. Después de realizar el diseño, se prepara una muestra de lo que sería la pieza a elaborar, en plastilina, lo cual permite visualizar cómo quedará conformada la pieza final.

3.- Muestra en yeso. Una vez obtenidas las piezas en plastilina se procede a sacar muestras en yeso de las diferentes partes que integran cada pieza de la vajilla.

4.- Matriz del molde. Para sacar la matriz del molde, que sirve para la producción en masa, se deben hacer varias muestras previas en yeso para pasar después a las pruebas de resistencia a altas temperaturas. Una vez que se comprobó que el molde es el adecuado, se saca la matriz de enfriamiento.

5.- Masificación de moldes. De la matriz se pasa a formar la masificación de moldes. Se vierte yeso, revuelto con agua o combinado con blanco de España, en las diferentes piezas que forman la matriz.

6.- Producción de moldes. Se realiza después de que se tiene la matriz sin ningún defecto para la producción masificada.

Integración al proceso de producción de las piezas en VOCSA

7.- Inspección de materias primas (pesado, vaciado, agitación y tiempo). Antes de formar parte de los insumos, se hacen experimentos con los materiales cerámicos en un pequeño laboratorio dentro de la empresa. La aplicación de las diferentes fórmulas de los productos cerámicos en los diferentes procesos productivos para la elaboración de vajillas se les tiene que hacer las pruebas de resistencia, vidriado, funcionalidad y pigmentación (antes y después de quemado).

8.- Preparación de pastas: fórmulas, molido, triturado, dispersado y tamizado. La preparación de las pastas cerámicas, por lo general en la mediana empresa se compra a empresas dentro de la misma industria.

9.- Formación de las piezas. La formación del producto se puede hacer a través de pasta líquida o sólida. Una vez obtenida la pasta filtrada, sin agua o lo más seca posible, se pasa a la formación del producto.

a) Vaciado. En los moldes obtenidos de las matrices se vierte la pasta líquida.

b) Torneado o presionado a mano y prensado. En un torno de pedal se coloca la pasta encima del torno y se hace girar la base.

10.- Secado. Después de los tres procesos descritos anteriormente se debe dejar secar.

11.- Pulido de rebabeado. El pulido consiste en limar las asperezas o gránulos del producto.

12.- Secado. Al finalizar el pulido hay que dejar secar las piezas a temperatura ambiente.

13.- Primera quemada entre los 1,000 y 1,250 grados centígrados. Una vez secas las piezas pasan al horno; se deja ente 10 a 12 horas dentro del horno. Es importante mencionar que se hornea a esta temperatura para eliminar el plomo.

14.- Enfriado. Una vez quemadas las piezas, se dejan enfriar dentro el horno aproximadamente tres horas.

15.- Preparación de esmaltes. Este proceso se realiza de forma independiente a la producción de piezas, la elaboración de los esmaltes se lleva a cabo en el laboratorio, aunque se puede comprar ya elaborado.

ANEXO 1
(continuación)

16.- Recubrimiento del producto. Este proceso se le conoce como poner la capa vítrea al producto sancocado o vizcocado. Para recubrir se puede hacer por medio manual, una de ellas es la de inmersión: consiste en sumergir las piezas sobre el líquido vítreo. La otra manera del recubrimiento es la aspersión, ésta se realiza por medio de una pistola de aire; se rocía material líquido vítreo con pistola.

17.- Escurrido. Una vez terminado el recubrimiento de la pieza, se dejan escurrir preferentemente sobre una base de madera o de metal.

18.- Limpia de pies. Enseguida se pasa al limpiado de pies que consiste en limpiar la base sobresaliente del producto, es decir, se quita la parte vítrea a la base de una taza, plato.

19.- Segunda quemada entre 1,000 y 1,280 grados centígrados. Se colocan sobre la base de madera o de metal, al prever que no estén demasiado juntas y se introduce al horno a temperatura de 1,000 a 1,280 grados centígrados por ocho horas.

20.- Enfriado. Una vez quemadas las piezas se dejan enfriar dentro el horno aproximadamente tres horas.

21.- Decorado sobre cubierta. Se puede hacer de forma manual, se usan calcomanías (pigmentos cerámicos), mecánica (impresión a través de tampografía o serigrafía) y en ocasiones metales preciosos (oro, platino y plata), que quedan sobre el vidriado antes mencionado. Puede ir decorado a mano o con serigrafía al emplear colores cerámicos.

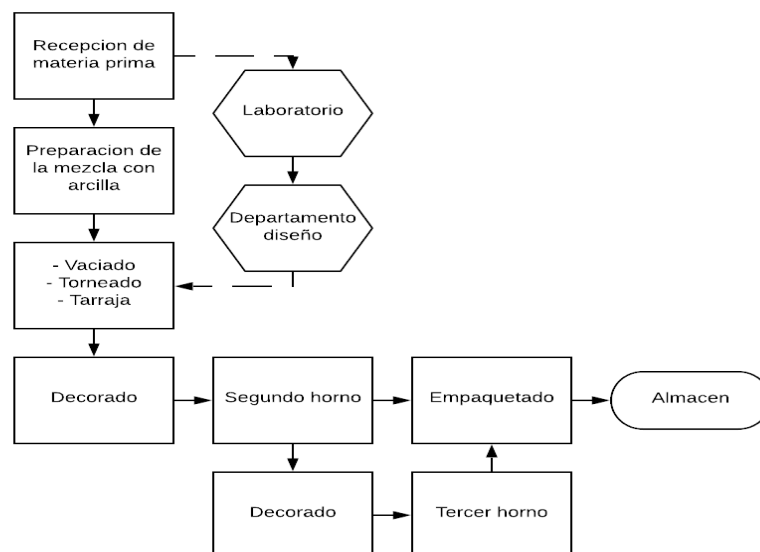
22.- Tercera quemada entre 1,000 y 1,200 grados centígrados. Una vez terminado el decorado, las piezas pasan a una tercera quemada; el tiempo varía según el tipo de decorado.

23.- Enfriamiento. Se deja enfriar el producto dentro del horno por mínimo tres horas y se saca.

24.- Selección (control de calidad). Una vez en el área de Selección, las piezas pasan por un proceso de control de calidad y son revisadas minuciosamente para separar las que no reúnen el color, forma, peso y estilo adecuados y se envían al departamento de Saldos.

25.- Empaque. Se separan las piezas y se empacan según el tipo de venta que vayan dirigidas.

Proceso de producción de Vajillas Originales de Cuernavaca, S.A. de C.V.



ANEXO 2

Vajillas Originales de Cuernavaca, S.A. de C.V. (VOCSA)

Estado de Resultados
del 1 de enero al 31 de diciembre
(miles de pesos)

	2018		2019		DIF
Ventas	151,763	100.0%	163,540	100.0%	7.8%
Costo de ventas:					
Variable	62,374	41.1%	68,763	42.0%	10.2%
Fijo	26,872	17.7%	31,345	19.2%	16.6%
Depreciación (producción)	3,570	2.4%	3,920	2.4%	9.8%
	<u>92,816</u>	61.2%	<u>104,028</u>	63.6%	12.1%
Utilidad bruta	58,947	38.8%	59,512	36.4%	1.0%
Gastos de operación:					
Administración	17,584	11.6%	19,342	11.8%	10.0%
Ventas variable	11,350	7.5%	12,450	7.6%	9.7%
Ventas fijo	4,353	2.9%	4,958	3.0%	13.9%
Depreciación (ventas)	4,250	2.8%	4,250	2.6%	0.0%
	<u>37,537</u>	24.7%	<u>41,000</u>	25.1%	9.2%
Utilidad de operación	21,410	14.1%	18,513	11.3%	-13.5%
Intereses	1,335	0.9%	1,185	0.7%	-11.2%
Utilidad antes de impuestos	20,075	13.2%	17,328	10.6%	-13.7%
Impuestos	6,023	4.0%	5,198	3.2%	-13.7%
Utilidad neta	<u>14,053</u>	9.3%	<u>12,129</u>	7.4%	-13.7%
Tasa de interés corto plazo	13%				
Tasa de interés largo plazo	15%				
Tasa de impuestos	30%				
	2018		2019		
Días de cuentas por cobrar	56		67		
Días de inventarios	39		53		
Días de proveedores	41		39		
Dividendos			3,600		
Compra de activo fijo			3,500		
ROE	25%		18%		

ANEXO 2
(continuación)

Vajillas Originales de Cuernavaca, S.A. de C.V. (VOCSA)

Balance General

del 1 de enero al 31 de diciembre

(miles de pesos)

	2018		2019		DIF
Caja	3,547	4.6%	4,242	5.0%	19.6%
Cuentas por cobrar	23,587	30.5%	30,437	35.5%	29.0%
Inventario	9,954	12.9%	15,315.23	17.9%	53.9%
Otros activos circulantes	850	1.1%	850	1.0%	0.0%
Total activo circulante	37,938	49.0%	50,844	59.4%	34.0%
Propiedad planta y equipo (neto)	39,450	51.0%	34,780	40.6%	-11.8%
Total activo	77,388	100.0%	85,624	100.0%	10.6%
Proveedores	10,563	13.6%	11,270	13.2%	6.7%
Otros pasivos circulantes	250	0.3%	250	0.3%	0.0%
Líneas de crédito	4,500	5.8%	4,500	5.3%	0.0%
Porción circulante del crédito a largo pla.	1,000	1.3%	1,000	1.2%	0.0%
Total pasivo circulante	16,313	21.1%	17,020	19.9%	4.3%
Crédito bancario largo plazo	4,000	5.2%	3,000	3.5%	-25.0%
TOTAL PASIVO	20,313	26.2%	20,020	23.4%	-1.4%
CAPITAL CONTABLE	57,075	73.8%	65,604	76.6%	14.9%
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	77,388	100.0%	85,624	100.0%	10.6%

ANEXO 2
(continuación)

Vajillas Originales de Cuernavaca, S.A. de C.V. (VOCSA)

Estado de Flujos de Efectivo

del 1 de enero al 31 de diciembre

	2019
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Utilidad neta	12,129
Depreciación	8,170
Flujo bruto de operación	20,299
Cambios en el capital neto de trabajo:	
Cuentas por cobrar	- 6,850
Inventario	- 5,361
Otros activos circulantes	-
Proveedores	707
Otros pasivos circulantes	-
	- 11,504
FLUJO GENERADO EN LA OPERACIÓN	8,795
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Compra de activo fijo	- 3,500
FLUJO GENERADO EN LA INVERSIÓN	- 3,500
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Pago de dividendos	- 3,600
Líneas de crédito	-
Pago del crédito a largo plazo	- 1,000
FLUJO GENERADO EN EL FINANCIAMIENTO	- 4,600
FLUJO GENERADO EN EL EJERCICIO	695
Saldo inicial	3,547
Saldo final	4,242