

# La pareja más pareja

CLCC-01-12/2017

---

En el mes de septiembre del año 2000 los dueños de la empresa Fibrables S.A. de C.V , los esposos Elvia Salas y Tulio Armienta han decidido retirarse del negocio que durante casi 10 años han operado con un crecimiento pequeño pero sostenible, la dueña emprendedora y fundadora de la empresa comenta que durante estos años han pasado una serie de crisis para poder alcanzar un lugar reconocido entre las pastelerías del ramo en la ciudad de Veracruz, sin embargo, no han logrado crecer y expandirse como otras empresas del mismo ramo.

## La empresa

La empresa *Fibrables S.A. de C.V.* inicio en el año de 1991 en la ciudad y puerto de Veracruz, México, fabricando de manera casera, un producto con ingredientes de una receta secreta de pasteles elaborados con harina integral perteneciente a la familia. Durante los primeros años su dueña y emprendedora Elvia Salas fabricaba, vendía y realizaba las entregas por pedido, hasta que la demanda creció al punto que tuvo que contratar algunas personas para apoyarla en las labores de limpieza y preparado de pasteles, manteniendo para ella la receta secreta de la mezcla de harinas.

## El crecimiento

La fabricación en serie de hasta 10 pasteles diarios obligo a Elvia Salas a la compra de maquinaria industrial y a la adaptación de sus instalaciones para la fabricación dentro de su casa, también incorporo a su esposo Tulio Armenta en la operación de la empresa como administrador y ella se dedicó a realizar la venta mediante visitas y entrega a los clientes. Con el tiempo y la demanda creciente de las ventas, las compras, el control de las facturas, los gastos, ingresos y declaraciones de impuestos y ocuparse de la familia dejo a Tulio su esposo sin tiempo para cumplir con todas las tareas.

---

*Este caso fue escrito por el Mhd Juan Jorge Pérez Flores con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas. Derechos Reservados © Lorsan Consulting S.A. de C.V. El autor prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito. Fecha de revisión: diciembre 16, 2017.*

---

En ese momento deciden incorporar a Lucy Fernández quien hasta ahora había apoyado a Elvia Salas en las labores de la casa y el cuidado de sus dos pequeños hijos, asignándole las funciones de apoyo en la producción y la atención en un punto de venta. Para ello deciden los esposos abrir un local en el garaje de su casa realizando las adaptaciones necesarias para abrir un punto de venta al público. También se decide contratar una contadora para el control de los ingresos y egresos, Laura Galán recién egresada de la escuela de contabilidad.

### **La venta de la empresa**

Durante un tiempo el negocio progresa de manera importante creciendo hasta alcanzar ventas de hasta 40 pasteles diarios, sin embargo, en el año 1999, las decisiones siguen centralizadas en la pareja, quienes está dedicada todo el tiempo a la toma de decisiones de las ventas, la producción, la cobranza, el punto de venta, la contabilidad, las entregas a clientes y su familia haciendo lento el proceso. Los empleados que ya para ese momento sumaban 15 personas, se sienten frustrados porque consideran que no se les deja intervenir en las decisiones de la empresa y que se están perdiendo oportunidades para la compra de materias primas, descuentos ante clientes y proveedores. Y que solo ellos asumen responsabilidades ante los clientes, pero no tienen el poder para hacer los cambios en la empresa.

La contadora Laura Galán se queja de que no hay un responsable por área y que la información que le entregan es bastante informal y en ocasiones poco legible, ocasionando errores en su trabajo. Así mismo los clientes empiezan a molestarse al no entregar las facturas impresas y en tiempo.

En el año 2000 Elvia y Tulio consideran las ofertas de los posibles compradores del negocio, sin embargo, no son lo suficiente atractivas para entregar lo que ha sido su vida durante esos años.

Elvia considera que tal vez lo mejor, será entregar a los empleados a manera de liquidación, la empresa dejando de esta manera un patrimonio para ellos. La propuesta se realiza a todos los empleados de la empresa y solo dos personas aceptan su liquidación mediante la entrega de los activos e instalaciones rentadas de FibraBless.

Lucy y Laura aceptan quedarse con el negocio a cambio de su liquidación, sin embargo el importe de su liquidación no alcanza para cubrir el valor del negocio que los esposos Elvia y Tulio han solicitado.

Finalmente, a principios del año 2001, los esposos Elvia y Tulio, así como Laura y Lucy llegan a un acuerdo para cubrir en un plazo de 2 años el importe faltante para cubrir el valor del negocio, aceptando cada una el valor del 50% del negocio. Los empleados no son liquidados y aceptan permanecer en la empresa respetando su antigüedad. Lucy y Laura acuerdan siempre compartir ganancias y pérdidas al 50%.

#### Preguntas

- 1. ¿En qué etapa se encuentra la empresa?**
- 2. ¿Qué propones a Lucy y Laura para mantener y mejorar su nueva empresa?**
- 3. ¿Qué función debe adoptar la gerencia en esta nueva etapa?**
- 4. ¿Qué procesos debe adoptar la Gerencia y su grupo de trabajo en el comportamiento de su nueva organización?**