



A mediados del 2007, El Ing. Francisco Solorza Hernández, gerente de El Manantial, S.A. de C.V. recibió una solicitud de su hija y cuatro de sus sobrinos para tener una participación directa en las decisiones y labores de la empresa. Él deseaba, apoyado por sus hermanos permanecer al frente de la compañía hasta su muerte y planear una paulatina transmisión del patrimonio de la compañía familiar. Su padre, el fundador, les involucró desde pequeños a él y a sus hermanos en la organización. La sucesión después del fallecimiento de su progenitor fue una simple transmisión de la dirección de la empresa, con sus hermanos como socios, se integró un equipo de directivos que permitió el crecimiento del negocio. Con esta petición resultó apremiante establecer las bases para que la sucesión fuera paulatina y permitiera garantizar su participación en la toma de decisiones, sin descuidar el desarrollo de la organización y el control familiar absoluto. Convocó a sus hermanos a una reunión urgente, ya que la solicitud establecía un mes de plazo para resolver. Francisco Solorza se pregunta: ¿Permanencia o sucesión? ¿Qué resolverían sus hermanos?

El fundador y el origen de la empresa.

Don Ángel Solorza nació en el pueblo de Potrerillos del municipio de Rosario, Sinaloa el día 16 de octubre de 1911. Sus padres fueron Don Francisco Solorza Martín Rentarías y doña Isabel González Hernández. Fue el sexto hijo de 12. Su padre agricultor y su madre propietaria de un pequeño comercio de abarrotes decidieron mudarse a Rosario, después de varios años de pérdidas en la siembra, para que sus hijos terminaran la primaria.

Cuando Don Ángel logró ese objetivo, aunque a veces tenía que ir descalzo a la escuela, le hizo saber a su progenitor sus deseos de continuar estudiando, ya que siempre obtuvo primer lugar de aplicación y su mejor amigo Julio se iría al Colegio Civil Rosales de Culiacán, Sinaloa. La respuesta de su padre fue contundente “Tú no puedes hacerlo, tienes que trabajar para ayudarme con los gastos de la casa, recuerda que eres de los hombres el mayor” Don Ángel platicó su reacción “lloré porque mi ilusión se había venido abajo, tuve que resignarme y pensar que lucharía por ser alguien en la vida”.

Este caso fue escrito por la Profesora Juana Gaviño Contreras con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nvo. México, Zapopan, Jalisco 45140, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

En el año de 1925, el Sr. José Choza, dueño de una fábrica de refrescos que se llamaba La Eureka, le preguntó a Don Ángel, si quería trabajar en su negocio, la respuesta fue afirmativa así que lo condujo hasta las instalaciones. Ahí le dijeron: “¡con estos escobillones ponte a lavar las botellas!” Alternativamente decidió estudiar por correspondencia contabilidad en la Escuela Bancaria y Comercial de la Ciudad de México para adquirir más conocimientos.

En 1932 Don Enrique Castañeda, el dueño de la otra fábrica de refrescos que existía en Rosario y que se llamaba La Azteca, le propuso que se encargara del control de las operaciones de producción y venta de su negocio, por las excelentes referencias que tenía de su persona. Años después, en 1936, Don Ángel le expresó la conveniencia de unir las dos fábricas, en una sola empresa. Don Enrique aceptó la idea y la fusión se llevó a cabo, nombrando a Don Ángel Administrador General.

Así pudo poner en práctica sus conocimientos contables adquiridos e incrementar su sueldo a 300.00 pesos mensuales, los que le proporcionaban equilibrio económico. Paralelamente a estos eventos, fue nombrado Presidente Municipal interino para entregar el puesto al Presidente electo, asumiendo una identidad de líder con esta experiencia. Se caso en 1942 con Rosa Hernández con quien tuvo cinco hijos: Francisco, Martha, Ángel, Rosa Beatriz e Isabel Mercedes.

En 1946 inició un negocio familiar y decidió separarse de su puesto. Don Enrique no aceptó su renuncia y le propuso hacerse socio de la compañía con una tercera parte de las acciones, con un sueldo de 500.00 pesos más el 5 por ciento de las utilidades, éste aceptó la oferta.

En 1965 Don Enrique y los otros socios de la compañía, tras la muerte de Joaquín Espinoza de los Monteros, también socio; y diversas problemáticas en el contexto nacional, como la sindicalización de los obreros y la enorme competencia y rivalidad de las embotelladoras transnacionales, le ofrecen todas sus acciones en venta. Él no contaba con el recurso financiero suficiente para enfrentar esa situación, pero pensó en la consolidación de una empresa familiar, por lo que solicitó crédito en el Banco Mexicano de Occidente de Mazatlán, Sinaloa.

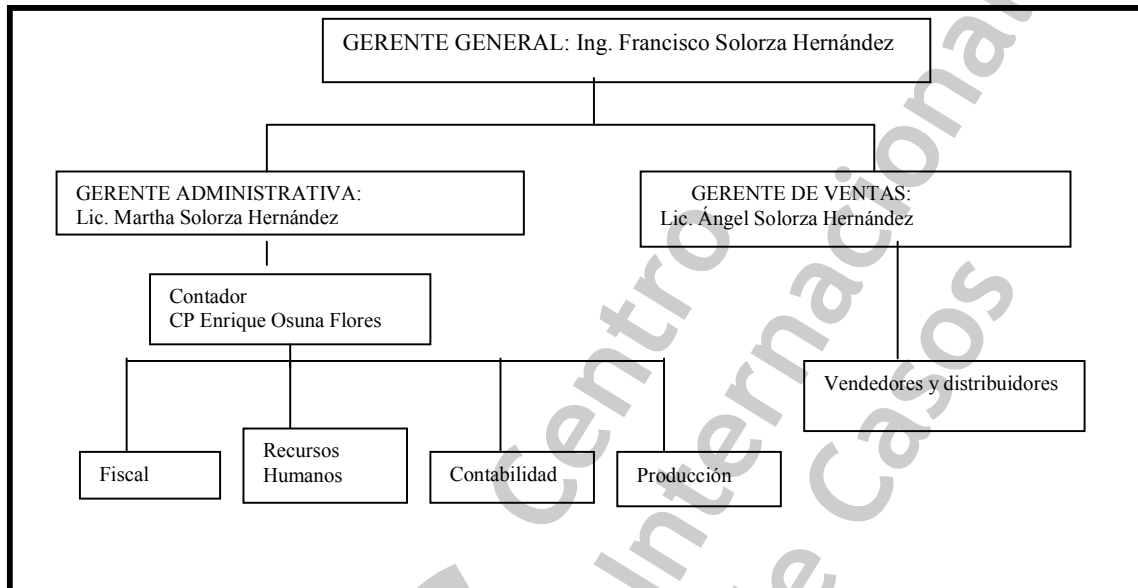
La actualización tecnológica de sus equipos y procesos se mantuvo, así como también la capacitación para hacer crecer la empresa. En 1995, la Expo Canancintra Mazatlán 1995, realizada en el estadio de béisbol Teodoro Mariscal se convirtió en un triunfo para el refresco, ya que se obtuvieron los cuatro primeros lugares que se otorgaban: Calidad, Stand más visitado, Stand más creativo, y sobre todo la participación. Su hijo Francisco mencionó “70 años de triunfos se dice fácil, lograrlo no lo es. Mi padre cumplió su promesa: hacer de su vida algo ejemplar.”

Los cinco hermanos como dirigentes.

Era el verano del 2007, Francisco y Martha Elena, dos de los hijos de Don Ángel, Gerente General y Administrativo respectivamente, comentaron que “se sentían muy orgullosos de las enseñanzas de su padre y también de ser partícipes de esta firma, ya que desde niños lo acompañaron y se integraron a las cuestiones generales de administración de esta compañía”. El último de los hijos, Ángel fungía como Gerente del Centro de distribución en Mazatlán y era el encargado de promover las ventas (ver **Cuadro 1**). Rosa Beatriz, la cuarta hija, radicaba en la ciudad de México y apoyada por su esposo e hijos eran los

distribuidores en esa ciudad. Y la promogénita, Isabel Mercedes vivía en E.U.A y contribuyó en los trámites para lograr la exportación del producto. A pesar de las diferentes funciones, el Ing. Francisco señaló: “las decisiones importantes son tomadas por acuerdo de todos los hermanos, independientemente del puesto que cada uno desempeña”.

Cuadro 1. Organigrama de El Manantial, S.A. de C.V.



Fuente. Organigrama referido por el Ing. Francisco Solorza Hernández.

Los cinco hermanos acordaban que no se debían contratar personas ajenas a la familia para la administración empresarial y menos incluir accionistas externos, pero cada uno de ellos tenía un hijo o hija que había culminado sus estudios profesionales y se interesaban por participar administrativamente en la empresa. Francisco mencionó que los nietos consideraban que cuando fueran socios, contratarían personal externo reconocido por su prestigio y experiencia para favorecer el crecimiento de la empresa, inclusive podrían aumentar el capital con accionistas externos.

El Ing. Francisco señaló que se debía preparar a los siguientes accionistas con visión y formación suficiente para continuar la obra empresarial iniciada por Don Ángel, con la obligación de mantener la centralización de las decisiones. Además de exigir una óptima formación académica, se pediría un profundo compromiso para la revitalización estratégica de la compañía, sin ceder acciones ni responsabilidades a personal externo. Buscando además minimizar la tensión del proceso de retiro. Por lo anterior, opinó que la sucesión debía retrasarse hasta que ellos se convencieran de esa idea.

El Ing. Francisco comentó “el reto que nuestros hijos enfrentarán, además de la formalización de los sistemas de dirección que la empresa requiere, consiste en un sistema de comunicación y control muchísimo más integrador, al incrementarse los familiares participantes, para evitar conflictos y malos entendidos”.

Los hermanos elaboraron con sus ideas, un Manual de Organización que incluía desde los métodos productivos, contables y administrativos, hasta políticas de control interno, medición de resultados, sistemas de gestión y reglamentos de seguridad, así como la visión,

misión, logo y slogan de la empresa. Respecto a los sistemas de gestión se abarcó desde cuestiones relativas a los accionistas, definición de responsabilidades relaciones con empleados, con la comunidad, con clientes, y los proveedores para ser extensivos a la cadena de abastecimiento; todo ello integrado en la estrategia global de la empresa.

La preparación, la experiencia y el conocimiento que los hermanos Solorza Hernández adquirieron durante su colaboración en la empresa, permitió la consolidación de una cultura del negocio. El Ing. Francisco comentó que él facilitaría la relación entre los accionistas y la sucesión de la empresa a quienes mostraban las cualidades necesarias para el desarrollo de la compañía.

Para los hijos, aplicar la Filosofía de vida de su padre era un compromiso, ya que Don Ángel siempre les dijo: “Hijos, nunca se sientan los dueños de la empresa, sino sus administradores”. Por ello procuraban comportarse con sencillez en su trato diario con los trabajadores y también deseaban mantener el control total de la empresa.

Los nietos.

La descendencia del fundador estaba constituida por trece nietos. Cinco de los cuales habían concluido sus estudios universitarios y tenían la inquietud de participar en la empresa, solicitando al Ing. Francisco la posibilidad de integrarse cómo socios y generar la dinámica de sucesión.

El Ing. Francisco tuvo un hijo y tres hijas. Una de ellas participaba activamente en la administración de la compañía, sus conocimientos aportaban modernidad ya que estudió una Maestría en Negocios Internacionales.

La Lic. Martha tenía un hijo que estudió la carrera de Ingeniero Mecánico Administrador y posteriormente en Alemania cursó una Maestría relacionada a su profesión. Había trabajado en la empresa por períodos cortos de acuerdo al tiempo que sus actividades académicas se lo permitían, pero se unió a la solicitud debido a que por el momento su disponibilidad de tiempo era total.

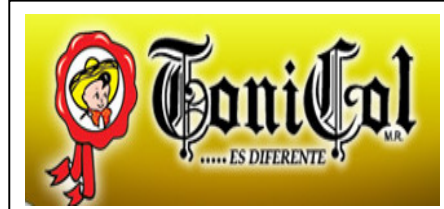
Ángel tenía en su hijo mayor su principal apoyo en el área de Ventas y su labor estaba vinculada directamente con la promoción y publicidad de toda el área regional, su inquietud era debida al tiempo que pasaba en la compañía.

Rosa Beatriz, su esposo y su hijo mayor tenían a su cargo la distribución del producto de la compañía en toda la región del centro, por lo que su primogénito se encontraba familiarizado con cuestiones de ventas y mercadotecnia, cuestionándose junto con los demás su participación dentro de la empresa.

El último era el hijo mayor de Isabel Mercedes, que radicaba en Estados Unidos y apoyaba en los trámites legales necesarios para la exportación del producto y para ampliar el mercado, interesado en la expansión y crecimiento de la empresa.

El producto y su proceso.

El producto principal ofrecido al mercado nacional de bebidas era el refresco Tonicol (ver **Figura 1**), una bebida carbonatada con sabor a vainilla, que en opinión de los dueños de la patente, ninguna transnacional había podido igualar.

Figura 1. Marca registrada en la etiqueta del producto

Fuente. <http://www.tonicol.com/planta.htm>

Su ventaja competitiva era que ninguna embotelladora había podido imitar su sabor, su envase era diferente a los demás refrescos (ver **Figura 2**). Las presentaciones de Tonicol eran de 200 ml. retornable, 325 ml. retornable, 355 no retornable de vidrio, 355 no retornable PET, 600 ml. no retornable PET, 2 lts. no retornable PET y Tonicol Light. También se producía en la fábrica el refresco Orange Crush, Titán y Sidral Mundet de los que se adquirió la concesión posteriormente.

Figura 2. Presentación en envase tradicional

Fuente. <http://www.tonicol.com/planta.htm>

Estrategia de crecimiento

En 1992 fue adquirido un moderno equipo de embotellado, con tecnología alemana ensamblada en Brasil y su capacidad era de 400 botellas por minuto. Tenía también el codificador que revisaba producción y caducidad, mesa de acumulación que aguantaba 800 botellas cada 2 minutos y sensores para detenerla cuando se requiriera. El refresco salía siempre a 5° de temperatura. La evolución que tuvo el equipo de embotellado fue notoria.

En el año 2004 se integró otra línea de embotellado, con capacidad de 24,000 botellas por hora, para abastecer todas las presentaciones. El crecimiento en las ventas se planeó para realizarse, a través de distribuidores autorizados por medio de una franquicia. De esta forma, el producto se distribuyó en el Distrito Federal, Guadalajara, Bajío, Morelia, Puebla, Nayarit, Veracruz, Villahermosa y Tampico.

La elaboración, comercialización y distribución de Tonicol representaba la fuente de empleo de 110 trabajadores de las localidades de Rosario y Mazatlán. Considerando a Rosario una población rural, el número de trabajadores que se contrataron es elevado,

favoreciendo la economía de las familias del lugar. Además, con orgullo expresó el Ing. Francisco que “les aseguraban prestaciones superiores a las que marca la Ley haciendo que El Manantial, S.A. de C.V. fuera reconocido como el negocio de mayor tamaño y relevancia de la comunidad” La empresa era atendida por 45 obreros, 40 vendedores y 25 trabajadores administrativos.

El desafío.

En el verano del 2007, cinco de los nietos de Don Ángel habían concluido sus estudios profesionales y querían participar en la administración de la compañía, sugiriendo además la participación de personal ejecutivo externo a la familia. Por lo anterior, era urgente desarrollar un Plan de sucesión, sin rupturas en la marcha del negocio, asegurando un rendimiento periódico y creciente. También se requería, reconocer y puntualizar los aspectos no monetarios.

El Ing. Francisco convocó a una reunión con sus hermanos y la empezó leyendo una frase de Gallo, autor de un libro especializado en Empresas Familiares, que era significativa para el momento: “Lo más importante en el proceso de sucesión es la transmisión de los puntos fundamentales de la cultura de la empresa a aquellas personas que la han de vivir y hacer evolucionar.”(1993). Ellos tenían un dilema: Ceder a sus hijos la responsabilidad de la empresa o permanecer en el cargo, los hermanos tendrían que identificar y responder las interrogantes siguientes: ¿Debían retirar al Ing. Francisco de su cargo de Gerente General y Representante Legal? ¿Quiénes tenían preferencia para renovar el ciclo de vida de su organización y por qué? ¿Debían aceptar la intervención directa de los cinco nietos? ¿Es benéfico consentir la participación de personal ejecutivo externo a la familia en la gestión empresarial, por su prestigio y experiencia?

Bibliografía:

Gallo, M. (1993). La Empresa Familiar 4. España. IESE Navarra

CIC Centro
Internacional
de Casos