

NUESTRA EXPERIENCIA EMPRESARIAL EN AMÉRICA

Francisco Rodríguez García
Industrias Lácteas Asturianas, S.A.

Contar una experiencia como la nuestra en América es algo que no se puede hacer sin partir de una reflexión previa: esto es, sin poner de manifiesto que nuestra empresa se había especializado antes en España precisamente en no especializarse, lo que equivale a decir que se había especializado en procurar hacer con la leche cosas diversas.

Y es que, en efecto, el carácter autárquico de buena parte de la producción española en los años que van de la terminación de la Guerra Civil hasta la década de los ochenta, dio lugar a un mercado muy cerrado y a la vez muy condicionado por series de producción de escala más bien reducida. Ello obligó a muchas industrias que querían crecer a dar más importancia a la "diversidad" que a la "especialidad". Lo que fue nuestro caso, y lo que pasó, en realidad, es que aprendimos a utilizar la leche para hacer parte de los infinitos productos (véase, si no, a título de ejemplo, la cantidad de quesos que de todo tipo existen en el mundo) que se pueden lograr a partir de este bien primigenio de la naturaleza.

Nos encontramos, pues, con que en 1980, año en que España comienza el camino que la llevaría a integrarse en la C.E.E., sabíamos hacer muchas cosas que eran susceptibles de un desarrollo que rebasaba el límite de un mercado que por otra parte iba a dejar de estar cerrado. Podíamos, por tanto, plantearnos la posibilidad de exportar en un futuro próximo. Sólomente faltaba que nuestra por entonces tímida tentativa de convertirnos en un país comunitario no tuviese demasiados obstáculos...

Y en 1980 surgió el "por si acaso". Por si acaso tardamos mucho en recorrer el camino hacía Europa. O por si, aunque entremos pronto, no lo hacemos con plenas garantías de supervivencia, lo mejor es (pensamos) instalarnos en otro país y en otra región del mundo.

Comenzamos así a razonar sobre una nueva forma de minimización del riesgo, que consiste en diversificar por países en lugar de hacerlo por productos. O lo que es lo mismo, apostar por una actividad conocida a desarrollar en distintos países del mundo, en lugar de hacerlo por múltiples actividades, muchas de ellas no bien conocidas, a desarrollar únicamente en España.

Pero había que elegir bien el país que sirviera de comienzo a la nueva experiencia. Era necesario hacer esa operación, tan común en los hombres de empresa, de aceptar el riesgo y, al tiempo, no desear correrlo. En primer lugar, nos pareció indispensable que el país en cuestión debía ser de habla hispana. Estábamos seguros de que nuestro principal capital era el lenguaje, cosa que la experiencia posterior nos demostró que era cierto. En segundo lugar, nos pareció también importante instalarnos en un lugar donde la estabilidad política estuviese asegurada. En tercer lugar, decidimos que una moneda fuerte era condición a tener en cuenta. Y, por último, nos hacía falta un país cuyos recursos naturales permitieran hacer castillos en la tierra y no en el aire.

Pues bien, a la hora de elegir un lugar en el mundo que reuniese estas cuatro condiciones, nos encontramos con México. El viejo territorio conquistado por Cortés en el siglo XVI sería probablemente el que nosotros pisáramos en primer lugar. Pero hacía falta comprobarlo "in situ"...

Pronto vimos que el lenguaje nos permitía movernos con la misma facilidad con que lo hacíamos en España y que no era ningún problema enviar gentes de nuestra empresa a realizar estudios previos directamente y sin intermediarios que pudieran desfigurar la situación real. Y fueron estas mismas gentes, quienes viajaron desde España, las que nos confirmaron, primero, que la enorme frontera entre México y los Estados Unidos era un factor de estabilidad incuestionable, sobre todo en el norte de aquel país y, segundo, que la población mexicana crecía con rapidez y que el país tenía que importar cantidades importantísimas de leche y otros productos derivados, pese a que tenía condiciones naturales favorables para el desarrollo ganadero. El único problema era que las inversiones en pesos mexicanos de la época nos resultaban muy caras, por lo que lo aconsejable era invertir lo menos posible.

En un primer viaje de estudio, recorriendo el país de principio a fin, nos encontramos con un territorio, situado en el estado de Chihuahua, donde los menonitas (una secta protestante desgajada del luteranismo) habían construido varios poblados y desarrollado unos sembrados nada desdeñables de cereales con que alimentar

vacas que producían leche ... Con aquella leche hacían queso, que era en definitiva el bien económico concreto que les permitía cerrar el ciclo productivo. Pero desperdiciaban, por carecer de tecnología y medios, el suero resultante de la producción del queso. Y este asunto nos llamó la atención. ¿Por qué no empezar nuestra actividad precisamente en Chihuahua, a partir de aquella materia prima que los menonitas desaprovechaban? Por otra parte, pronto supimos que en México solamente la empresa Nestlé producía suero desmineralizado, siendo necesario, para cubrir las necesidades nacionales, realizar importaciones de Estados Unidos, Europa y Nueva Zelanda.

Ya estaba, pues, decidido el producto que nos serviría de base para comenzar y también el lugar geográfico. Faltaba resolver el problema de unas instalaciones que, dado el contra-valor en pesetas del peso mexicano, no eran precisamente baratas. Pero, para este asunto, pronto encontramos solución: nos instalaríamos en régimen de alquiler en una vieja planta de zumos de manzana (muy abundantes en la región), donde nos suministrarían, además, el vapor, el agua y la electricidad. La inversión, por tanto, sería mínima.

Y así lo hicimos. Pero nada más empezar surgieron algunos imponderables. En primer lugar, nos engañaron en las características de la instalación de secado del suero, por lo que el rendimiento obtenido no sólo era inferior al previsto, sino que no permitía cubrir el punto de equilibrio de la explotación. Tardamos varios meses en instalar unos nuevos aparatos que tuvimos que mandar desde España. Y, entretanto, ganamos experiencia y conocimiento del país. Lo que no nos vino mal, puesto que el dinero invertido no había sido mucho y podíamos esperar con cierta tranquilidad a que llegara el momento del arranque definitivo.

El año de espera nos permitió adquirir mayor seguridad. En el fondo, sabíamos mejor el terreno que pisábamos. El riesgo de estar en un país desconocido fue poco a poco dejando el paso a la confianza. Y nada más llegar los elementos complementarios que necesitábamos para aumentar la producción, decidimos que había que dar un paso al frente y construir una planta nueva. Mientras, permanecíamos en la fábrica de zumos ya con un pequeño beneficio.

Por entonces, no había problemas en México para conseguir dinero a crédito. Así es que pedimos un préstamo en pesos mexicanos a un laboratorio norteamericano que necesitaba que fabricáramos para ellos suero desmineralizado, producto que ya les suministrábamos en España. Tardamos diez meses en construir la nueva planta, que luce solitaria en medio de una zona semidesértica y que ha servido para filmar innumerables películas del oeste americano, según nos dicen.

Presidía el país el licenciado López Portillo, que, al final de su sexenio, se descolgó con una devaluación sin precedentes. Baste decir que el peso pasó de valer cinco pesetas a valer cinco céntimos de peseta, y ello hizo que, a la hora de devolver nuestro préstamo, nos encontrásemos con una moneda cuyo cambio expresado en dólares nada tenía que ver con el inicial. La experiencia, tan desastrosa para otros, nos salió bien, por lo que cabe afirmar que la primera de las condiciones cuando uno se endeuda en un país hispanoamericano es hacerlo en moneda nacional.

Sin embargo, andando el tiempo hemos tenido en México alguna experiencia de signo contrario, tal como fue, por ejemplo, la de la suspensión de pagos de una empresa estatal que nos debía bastante dinero. En nuestra mente europea no cabe probablemente que el Estado suspenda pagos en una rama concreta de actividad y deje de cumplir su obligación con los acreedores, pero, sintiéndolo mucho, hemos de decir que esas cosas pasan...

Así es que hecho el balance de nuestra aventura mexicana, el resultado al día de hoy es claramente positivo, hasta el punto de multiplicar por cuatro la capacidad de producción respecto a 1990. Sin duda, valió la pena... De ahí que en 1989 nos decidiéramos a dar un nuevo salto, esta vez a los mismísimos Estados Unidos de América.

En efecto, perdido el miedo, nos pareció que en U.S.A. podíamos hacer un planteamiento semejante al que tenemos en El Escorial, en España, esto es, desarrollar la producción de quesos de pasta blanda, principalmente, Camembert y Brie, e hicimos lo mismo que en México, recorrimos el país previamente para cercionarnos de las características del mercado de los quesos y elegir un lugar para implantarnos.

Lo hicimos en Benton-Harbor (Michigan), a la orilla del gran lago, adquiriendo una antigua fábrica de productos lácteos, que fue preciso transformar y adaptar para lo que nosotros queríamos. Por otro lado, seleccionamos, entre varias propuestas, una forma comercial que nos permitiera implantarnos en todo el territorio a través de una red de "brokers" solventes.

También en U.S.A. fue necesario un tiempo de adaptación de casi dos años, que pasamos procurando siempre reducir los gastos de estructura a la mínima expresión. Y el resultado, pasado este primer período, ha sido también plenamente satisfactorio, con un crecimiento sostenido y sin sorpresas dignas de resaltar.

Señalemos que en U.S.A. es donde la economía de mercado se practica con más convencimiento, sin que ello quiera decir que carezcan los americanos de sistemas protectores de la producción propia, ya sea a la hora de importar, como a la de exportar. Y, así, el sistema de contingentes permite controlar el volumen de importación de productos agrarios (además del arancel) y el "farm bill" da a los agricultores la seguridad necesaria a la hora de colocar sus cosechas tanto en el mercado interior como en el internacional al tiempo que les concede ayudas directas a la actividad. En este sentido, nada nuevo para nosotros, ni nada que difiera esencialmente de la PAC, que tenemos en Europa.

Como resumen, creo que estas dos "aventuras" han sido positivas, gracias a la experiencia que habíamos adquirido en España porque tanto desde el punto de vista tecnológico, como desde el administrativo o comercial, los mercados y la forma de comportarse dentro de ellos son básicamente una constante. Creemos firmemente que cualquier mercado del mundo debe abordarse desde el entendimiento previo de lo que en él pasa, lo que equivale a decir, finalmente, que la economía de mercado es, con toda certeza, cuestión de sentido común.