



03 de Enero de 2022

UN NEGOCIO MÁS DURO QUE EL ACERO

Por: Jairo A. Trujillo Amaya

PUBLICADO EN: CARTA DE GERENCIA

+ SEGUIR ESTE BLOG

Retomando esta discontinua historia de mi vida profesional que tantas emociones me provoca, ahora que miro hacia atrás y todo parece perderse en el horizonte lejano del pasado: ¿Cómo no hablar de lo que fue mi experiencia en el sector de manufactura de hierro y acero?

El trabajo en el periódico El Heraldó había llegado a su fin. Y una atractiva oferta para vincularme en Bogotá a la que fuera, tal vez, una de las empresas más antiguas de trefilado de acero, me animó a aceptar el reto de gerenciarla.

Nunca había tenido la oportunidad de trabajar en este sector. Pero la confianza que me otorgaba, nuevamente, Álvaro José Lloreda, me animaba a enfrentar esta nueva aventura.

El nombre de la empresa era Lloreda Productos de Hierro y Acero S.A. Nombre que tenía reconocimiento dentro del mercado trefilador y una buena red de distribuidores con excelentes proveedores de alambión —la materia prima del proceso que allí se llevaba a acabo y que se denominaba trefilación—, para la producción de cables de acero, puntillas, mallas de acero, alambres de púas, cables para construcción, etc.

La empresa adolecía de un rezago tecnológico muy grande. Sus instalaciones mostraban falta de mantenimiento adecuado a las exigencias del mercado que empezaba a abrirse, como resultado de las propuestas de apertura comercial que se presentaban, lo que generaba nuevas amenazas, pero también, oportunidades de comercialización internacional que comenzaba a hacer evidente la teoría de la “Aldea Global” de McLuhan. Sin embargo, a la luz de las propuestas de modernización tecnológica que el mercado proponía, las repuestas apropiadas de apalancamiento financiero para responder a este reto no se daban y la empresa empezaba a resquebrajarse.

El compromiso de sus ejecutivos con los logros propuestos no se notaba y, la mayoría, salvo [Jaime Russi](#) —que en un accidente de tránsito desgraciado, en un fin de año, [perdió la vida](#)—, parecía que andaban de paso y con poco ánimo para lograr compromisos de largo plazo. El sindicato tampoco estaba animado por sacar adelante la empresa y sus líderes, como la mayoría de estos personajes en Colombia, sólo pensaban en desangrar la empresa y lucrarse de la burocracia sindical, aspecto que yo había conocido desde mis épocas de [Ecopetrol](#).

Para cerrar el círculo, Álvaro José, engolosinado por un nuevo vicepresidente financiero, que le cantaba a los oídos cantos para invertir en el sector financiero, no dedicaba el tiempo suficiente a salvar las empresas productivas del grupo que demandaban, también de su presidente, atención prioritaria para sacarlas adelante ante los nuevos retos que planteaba la globalización de los mercados.

Los temas de la internacionalización, los fuimos resolviendo con base en una estrategia de relaciones públicas que alrededor de Fedemetal teníamos, pues estábamos sentados en la misma mesa con nuestros proveedores de las siderúrgicas quienes se encontraban muy preocupados también por la avanzada de la siderurgia venezolana que tenía la mejor y más grande producción de acero y aluminio de toda América Latina y, su eficiencia, era de las mejores del mundo, por contar con una de las mayores reservas de estas materias primas a nivel internacional y tener los costos de energía, a su vez, más bajos del mercado mundial, debido a las grandes inversiones con que contaba en plantas de generación eléctrica en la región del oriente venezolano.

Las muchas veces que viajé a Venezuela en mis gestiones de productor de manufacturas de hierro y acero, aumentaba mi impresión de que este riquísimo país estaba en las manos del rey Midas. Nada presagiaba que un soldado ignorante, resentido, y su heredero, acabarían, en tan corto tiempo, con esta riqueza, llevando al empobrecimiento extremo a todo el país, dentro de su política equivocada de entregar la administración de tales emporios empresariales a sus compañeros en esta osadía: militares corruptos, ignorantes y ambiciosos que sacaron a patadas del país a los emprendedores para feriar su riqueza entre los amigos de Chávez, Maduro y todo aquel que estaba dispuesto a vender su alma al diablo.

Hoy en día Venezuela es unas de los países más pobres del mundo, su riqueza fue saqueada por la dictadura y, el pueblo, cada vez más empobrecido, tiene que huir para no morir de hambre en su país, lo que los obliga a salir caminado carreteras en las naciones vecinas en busca de una oportunidad que no encontraron en su patria.

Pero este será tema de otro capítulo en esta historia. Por ahora, centrémonos en la empresa a mi cargo.

Mi mayor sorpresa, como expresé al principio de este escrito, era la falta de compromiso de la administración con el futuro de la empresa. Había que hacer cambios importantes, más aún, cuando lo primero que noté era que, en muchas de las oficinas, habían colocado cartas del Tarot, no sé, realmente, con qué propósito, pero, me di cuenta que la administración anterior habían caído en manos del esoterismo, que había penetrado la cultura de la empresa, poniendo en manos de tales creencias el destino de la organización, y no sé si con alguna intención malévola, hacia sus propietarios y nuevos administradores. No creo en estas cosas, pero siempre he pensado qué tuvo que ver esto con un futuro muy difícil que atravesamos: el grupo, la empresa, sus propietarios y yo personalmente.

La muerte prematura del gerente de producción, de quien ya hablé: hombre leal, conocedor del proceso, muy buen técnico y trabajador, fue el primero de los sucesos que estremecieron la empresa, a los propietarios a todo el personal y a mí particularmente, pues se iba, sin dejar reemplazo, quien mejor conocía la parte técnica y quién me había manifestado su confianza plena para iniciar el proceso de reestructuración.

Posteriormente, mientras visitábamos los bancos para lograr apalancamiento financiero, Álvaro José quiso darme apoyo con un gerente financiero que, a la postre, trabajaba más para los nuevos retos que en la Organización Lloreda Caicedo generaba la creación de una corporación financiera nueva de nombre Corfipacífico que, para las empresas del grupo, no significó ningún valor agregado. Más bien, distrajo la atención de los socios que debieron haberse centrado, con el dinero de esa inversión, en apalancar las empresas, para enfrentar los nuevos retos que eran muchos.

Las visitas a Venezuela dieron sus resultados, pudiéndonos proveer del acero de Sidor, la siderúrgica más grande de Venezuela y Latinoamérica. Logramos abastecernos con precios y calidades que nos permitieron competir con nuestro productos, abriendo mercados en el mismo Venezuela y llegando a entregarles productos de acero manufacturados con sus propias materias primas a los venezolanos, mucho más económicos que los de los trefiladores internos de ese país y sus importadores.

Parecía que el horizonte que se abría era más claro. Sin embargo, el endeudamiento de la empresa era muy alto y se requería buscar dineros frescos. Los dineros de los socios estaban comprometidos con la creación de Corfipacífico y los nuevos retos que ese negocio le imponía a la organización. El dinero fresco, procedente del sector financiero, no llegaba, debido al endeudamiento de la empresa, y la única forma de poderla sacar adelante era consiguiendo inversionistas nuevos, fórmula que no estaba dispuesto a considerar Álvaro José Lloreda, según su vicepresidente financiero, pues lo tenía obsesionado la corporación financiera.

Dentro de las discusiones estratégicas que propuso la vicepresidencia financiera estuvo la de trasladar la instalaciones de Bogotá a Caloto, situado al norte del departamento del Cauca, con el fin de aprovechar unos beneficios tributarios que proponía la Ley Páez mas otros que, como todos los gobiernos, el de turno, nunca concretó. Las empresas que tomaron tal decisión se quebraron. Las que ya existían allí, tampoco sobrevivieron a las especulaciones y promesas de un gobierno que, como los de ahora, hacía especulaciones y promesas que nunca suelen cumplir. Es esta una de las causas por las cuales el capital extranjero no fluye hacia Colombia, pues, no hay garantía de transparencia en las propuestas de desarrollo regional ni estabilidad legislativa de largo plazo.

En fin, un negocio que empezaba a mostrar oportunidades de mercado, en todos los frentes, no tenía caja para financiar su crecimiento y la vicepresidencia financiera, que debería mirar objetivamente los flujos de caja para buscar fórmulas de apalancamiento financiero en los distintos frentes, estaba intuitivamente apostándole a la creación de una corporación financiera, sin tener el grupo ninguna experiencia en este tema. Allí hice evidente mi teoría de que no hay nada más peligroso que un vicepresidente financiero que decide por intuición y no por la fría racionalidad de las cifras. El área financiera de la organizaciones, más que cualquier otra dependencia, debe tener puestos los pies en el piso sin distraerse en soñar. Eso debe dejárselo a los socios y los gerentes que, si tienen un buen responsable financiero, objetivo y bueno para desarrollar los suficientes estudios de factibilidad económica de los diferentes proyectos, asegure la sostenibilidad de la organización con base en cifras y evaluaciones objetivas fuera de toda especulación.

0 COMENTARIOS

COMPARTIR POST