

CASO BELLAVISTA TOME

Era el verano de 2003, el clima era agradable en Tome y Miguel se encontraba sentado en las oficinas de la presidencia de Bellavista Tome, pensaba en lo mucho que el equipo había logrado en el poco tiempo, y en los desafíos que tenía por delante la empresa.

Recordaba la historia de la empresa y de cómo había llegado a esta posición.

Fue en 1865 cuando Guillermo Délano Fergusson creó la Fabrica de Paños Bellavista en la ciudad de Tomé, cercana a Concepción. Significó que el pueblo adquiriría una forma de generar ingresos distintos a la tradicional actividad molinera.

La fábrica producía paños finos, franelas, colchas y mantas de pura lana, la que se importaba desde Argentina, pues la lana nacional sólo servía para géneros corrientes.

Eran los años de la Guerra del Pacífico, y parte importante de la producción textil de la fábrica se convirtió en uniformes para los combatientes chilenos.

A partir de 1879 sobreviene una serie de cambios de propiedad. De Délano, pasó a Augusto Kaiser y luego fue adquirida por Federico Wolf y Carlos Werner, quienes en definitiva le dieron prosperidad a la industria y fama a sus productos. Este último la convirtió en Sociedad Anónima.

En 1947 forma la sociedad Forestal Mininco S.A., teniendo como patrimonio inicial el fundo Pan Chico, de alrededor de 600 hectáreas. Posteriormente adquiere otros predios hasta llegar a reunir, en 1950, 3 mil hectáreas, dando inicio a las plantaciones de pino insigne en la zona. En 1957 vendería la propiedad a la Papelera.

El 2 de diciembre de 1970 fue la primera industria expropiada por el gobierno de la Unidad Popular, convirtiéndose en 1974 en la Cooperativa Bellavista Tomé. Llegó a ser la más grande del país, con 1600 trabajadores, fracasando en 1979. Sólo la declaración de continuidad de giro evitó su desmantelamiento hasta que en 1982 fue licitada por la familia Ascui. 20 años después, el 4 de Junio de 2002, se hace cargo la sociedad Otero - Kaufmann.

En 1982, Bellavista Oveja Tomé renació de la UTI. Ese año, cuando la empresa estaba completamente paralizada, la familia Ascui acudió a su rescate y la adquirió, logrando de esta forma que el pueblo de Tomé, en la VIII Región, continuara manteniendo su principal fuente de sustento.

Dos décadas después, nuevamente la empresa intentaba mantenerse. Tras haber estado al borde de la quiebra, dos empresas chilenas decidieron jugársela por ayudar a la familia Ascui y por salvar nuevamente al pueblo de Tomé. La empresa tiene en sus registros a cerca de 950 trabajadores, que de quedarse sin trabajo entrarían a engrosar la ya alta tasa de cesantía (superior al 16%) de esa localidad, especialmente teniendo en cuenta que por esos días acababa de quebrar la empresa Linos Tomé.

Este caso ha sido preparado para ser utilizado como base de discusión, y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Por ello, el directorio nombrado por los nuevos dueños, encabezado por Miguel, abogado de prestigio nacional y ex parlamentario, no estaban dispuestos a dejar nada por hacer. Su objetivo es que para el año 2003 la empresa alcance el punto de equilibrio, para que en 2004 se esté al menos recuperando, y dentro de lo posible generando utilidades.

"Esto que estamos haciendo es un cambio en la forma de ejercer la administración. Y, quiera ser muy claro, los Ascui hicieron todo lo posible por mantener funcionando a la empresa, pero desgraciadamente las cosas no se les dieron. No conozco personas más honradas, sencillas, de un mayor corazón y con mejores intenciones que ellos"; Recordaba Miguel, lo que señaló en la junta directiva.

El desafío adoptado no es menor. Desde marzo del 2002 Bellavista Oveja Tomé vio detenida su producción, ya que la falta de capital y de acceso a crédito no le permitía retirar sus materias primas de aduana. Una moratoria conseguida en ese momento impidió que fuera a la quiebra. Fue entonces cuando dos empresarios nacionales decidieron que había que hacer algo, pues no se podía dejar que el trabajo de tantos años se perdiera y que esto perjudicara además a un pueblo entero.

Sin embargo, tras una negociación con los bancos y una inyección de administración logro US \$ 6,5 millones, la nueva administración logró que desde principios de junio las máquinas siguieran tejiendo telas de alta calidad.

Cuando en 1982 los Ascui adquirieron la empresa, se encontraron con que requería profundos cambios para poder comenzar a funcionar nuevamente. Decididos a sacarla adelante invirtieron en desarrollo tecnológico, lo que llevó a la creación de nuevos productos y diseños, a alcanzar un estándar de calidad internacional y a importantes mejoras en la productividad.

Precisamente fueron esos aspectos los que permitieron que las telas de la empresa ingresaran a los mercados internacionales, llegando a países como Estados Unidos, Canadá, México, Australia y Nueva Zelanda, transformándose rápidamente en la principal exportadora de telas de Latinoamérica.

Pero llegó entonces la crisis asiática, que entre las consecuencias tuvo la de una fuerte alza de las tasas de interés y, por consiguiente, la restricción en el acceso al crédito, lo que provocó en Bellavista Oveja Tomé un fuerte desgaste del capital de trabajo, impactando directamente en los niveles de producción.

Los Ascui nunca cejaron en su empeño por que la compañía funcionara, pero al ir pagando sus deudas fueron quedando sin capital de trabajo. Los bancos ya no facilitaron más dinero y ante eso la operación comenzó a verse afectada

Los sindicatos 1 y 2 de la empresa agregaban que entre los factores que llevaron a esta situación fue que la crisis asiática significó una baja de las exportaciones de cerca del 25%, las altas tasas arancelarias a los productos, regulación ineficiente de parte del Estado, poco poder de la administración en la toma de decisiones y que "en el espíritu de diversificar y crear nuevas fuentes de trabajo, se realizaron inversiones en otras compañías, las que no tuvieron los resultados esperados".

Para poder continuar funcionando, los dueños recurrieron al factoring, cuyas tasas de interés fueron "insostenibles en el tiempo".

A fines de 2001 la necesidad de capitalizar se volvió imperiosa. No tenían acceso ni siquiera al crédito de los proveedores, quienes dejaron de entregar materia prima. La entrega de los pedidos internacionales y locales se retrasó y comenzó una lenta pérdida de confianza de los clientes. En ese momento, los pasivos alcanzaban a los \$14 mil millones.

Las opciones de los Ascui se redujeron entonces a dos: cerrar la compañía, afectando a todo un pueblo, o capitalizar la empresa a través de inversores que aportaran efectivo, dejando Bellavista Oveja Torné en otras manos.

El estudio de Miguel con Cristián Sepulveda C. y con la asesoría de Gabriel Berdicceli comenzaron en diciembre una negociación con los bancos acreedores para facilitar los temas legales y comerciales. En ese momento se logró una moratoria, sobre la base de que se conseguiría quien invirtiera. El plazo era 31 de marzo. Los bancos involucrados eran el Chile, el del Estado, Santiago y Corpbanca.

Fue ahí cuando aparecieron los dos empresarios chilenos que estuvieron dispuestas a tender una mano y arriesgarse a invertir en la desfalleciente compañía. Su única condición es que todo estuviera listo al 20 de abril.

Analizando la situación, nos dimos cuenta que con el cierre de Bellavista Tomé se vería afectada fuertemente la cesantía de la zona y caería la empresa de calzados Gacel, también propiedad de los Ascui.

Se decide realizar el cambio de propiedad y se les entrega una propuesta a los bancos.

La proposición fue de inyectarle a la compañía US \$ 6,5 millones. No nos presentamos como deudores, sino como inversores, recordaba Miguel, y en general, la recepción fue bastante buena. Entendían que éramos la alternativa de recuperar sus créditos y no de perderlo todo. Finalmente, la deuda quedó reducida a \$3 mil 500 millones a 12 años plazo, tras haber realizado un abono de US\$2,5 millones en esa semana, y tomado el compromiso de realizar otro similar en las próximas semanas. Sin embargo, no faltaron los problemas que dilataron la firma de las escrituras hasta el 31 de mayo, lo que retrasó el retorno a la producción.

Previo a la firma de la escritura hubo que invertir US \$500 mil, para materia prima y, una vez firmado el papeleo legal de traspaso, otro US \$ 1,5 millón.

Fue nombrado el nuevo directorio integrado por Cristián Sepulveda (Director de finanzas); Gabriel Berdicceli (director de Márketing); Ricardo Pérez. (Director de Contraloría); Cristóbal Kraustoff (Director de Tecnologías) y Miguel, en la presidencia.

Con escritura firmada, el directorio comenzó a trabajar.

Una de las primeras tareas fue conversar con los trabajadores, reunirse con ellos y plantearles directamente la situación. Se les dijo que el que sirve se queda y el que no se va. Lo que interesa es que trabajadores y empresa sean un solo equipo y que trabajando unidos se podrá salir adelante.

En ese momento Miguel, vio un aguilucho sobrevolar las instalaciones de la fábrica lo que le recordó que debía conversar con Gabriel Berdicceli, sobre la estrategia que desarrollarían para lograr recuperar el sitio en el mercado y poder proyectar a la empresa en el tiempo.

Lo llamo a su oficina y Gabriel subió a las oficinas de la presidencia

Mientras llegaba Gabriel, Miguel retomo los documentos que había recibido de Cristian Sepulveda.

Las estimaciones de la nueva administración eran positivas, la proyección de facturación era, a partir de julio del 2002 de US\$1.100 millones mensuales, con una producción de 2 millones 800 mil metros al año. Este nivel de producción mantendría a Bellavista Oveja Tomé como la textil lanera más importante de Latinoamérica, posición que ha mantenido a pesar de los problemas que ha debido enfrentar en el último año.

Uno de los problemas que debió enfrentar la empresa es que al no poder producir sus entregas comenzaron a perder cuotas de mercado. Sin embargo, el nuevo directorio estaba empeñado en recuperarlas: "Estamos muy comprometidos en lograr que funcione. Por eso somos nosotros quienes estamos recuperando los mercados, contactándonos al más alto nivel y explicándoles directamente lo ocurrido para recuperar su confianza", decía el informe de Cristian.

Para ello, Gabriel viajó a Colombia para conversar directamente con los cinco clientes que tienen en ese país, se llevo una grata sorpresa, pues todos le indicaron que sus productos eran óptimos. Su queja era que no les habíamos cumplido.

Se les explico la situación y se comprometió a no atrasarse ni un día en los plazos de entrega. Estamos negociando sus nuevos pedidos.

Próximamente otro alto miembro ejecutivo viajará a retomar contactos con EE.UU. y otros países. Entretanto, los trabajadores también están aportando su grano de arena postergando por un año la negociación colectiva. Con ello, estarían intentando demostrarle a la nueva administración que "se están poniendo la camiseta", como pidió el nuevo directorio.

"Creemos, basados en nuestros antecedentes y proyecciones que va a dar una muy buena rentabilidad en un plazo no mayor a cinco años. Pero, por ahora, estamos empeñados en caminar para lograr que el bote arribe a puerto".

En ese momento entro Gabriel con su sonrisa característica y saludo a Miguel.

Miguel le correspondió y le comento: " Bueno, hemos podido sortear los aspectos iniciales, pero debemos definir una adecuada estrategia que nos permita poder desarrollar la empresa a su plena potencialidad y de acuerdo a lo que conversamos la reunión de directorio pasada, tu prepararías una propuesta estratégica para la empresa"

Gabriel le sonrío con una sonrisa maliciosa, de niño travieso que sabe algo que los otros no saben y le comento a Miguel: " Tengo la propuesta lista y quiero que seas el primero en escucharla"