CAJETA DE CELAYA LA TRADICIONAL: UNA EMPRESA CON VALORES FAMILIARES Y VOCACIÓN DE SERVICIO.

Israel Servín Gómez
Doctorando de la Universidad de Celaya

El área de tienda de la empresa *La Tradicional de Salgado* es amplia y ordenada. Recorro los pasillos, observo frascos de cajeta, así como dulces, natillas, obleas, chiclosos y rompope. Me presento ante un empleado y le digo que tengo una entrevista con la señora Coco. Andrés López Gómez, esposo de la señora Coco, me lleva a su oficina. Le comento el propósito de la entrevista, me dice que su esposa llegará en unos minutos.

Platicamos de diversos temas y, al mismo tiempo, percibo detalles de la oficina; es sobria y elegante, al lado derecho se encuentra una computadora de pantalla plana. Un mueble de madera tiene dos puertas, adentro hay engargolados, carpetas, bolsas de plástico y calendarios. Al lado izquierdo de la entrada está en la pared la fotografía de una niña tierna con la mirada puesta en el horizonte; infiero que es su hija. Llega la señora Coco, le muestro el guión de la entrevista ella dice que también su esposo participe. Yo acepto gustoso.

En el caso de esta empresa la elaboración de la cajeta tiene un origen femenino, que se transmitía directamente como un tesoro familiar a la señorita de la casa; tesoro que se guarda entre las generaciones y en donde se encuentran recuerdos, memorias, vidas y sentimientos.

La Tradicional de Salgado es ya el nombre de marca, sus herederos, Coco y Andrés, recuperan la tradición; la creatividad les permite que permanezcan ahora en sus productos la huella de su familia, la referencia a la región. Así, se combinan olores, gustos, sabores y ambientes que se encuentran en su cajeta y satisfactoriamente en Celaya.

P. ¿Cuáles son sus antecedentes académicos y su experiencia en el área empresarial?

Coco. Primero, nos vamos a presentar. Yo soy María del Socorrro Salgado y mi esposo es Andrés López Gómez. Estudié la carrera de Técnico Química Industrial en el Instituto Tecnológico de Celaya; en esa época era carrera terminal, posteriormente se crearon las carreras de Ingeniería. Estos estudios me motivaron mucho, así que me inscribí en el Centro de Estudios Mexicano Japonés (Cetmeja) en donde terminé la carrera de Electrónica Industrial.

Del Cetmeja también egresó Andrés, fue entonces cuando nos conocimos. El plan de estudios incluía la realización de prácticas en la empresa. Estuve seis meses en la empresa Acros (Whirpool), trabajando en el Departamento de

Mantenimiento. Al terminar el período de prácticas me ofrecieron el puesto de superintendente de área. Esta atractiva oferta laboral me llenó de orgullo, sin embargo, la rechacé por el interés que teníamos de iniciar el negocio familiar que aunque pequeño ya teníamos.

En el caso de Andrés, quien también estudió en el Cetmeja, él hizo sus prácticas en la empresa Teléfonos de México (Telmex).

Andrés. La formación que recibimos durante los estudios escolarizados en el Cetmeja nos permitió realizar con éxito las prácticas profesionales. Yo tuve la oportunidad de entrar a Telmex, en el área de supervisión y redes de construcción, que abarcaba la comunicación entre las centrales de la empresa.

Salí de Telmex en donde estuve por un lapso de dos años, e iniciamos *La Tradicional,* que actualmente es la empresa de la que hemos adquirido una gran experiencia.

P. ¿Cuál es el nombre de la empresa desde su origen?

Andrés. Por cuestiones de registro de marca ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI), es *La Tradicional de Salgado.* Empezamos como *La Tradicional* a principios de 1989; cuando hicimos el registro de marca se agregó lo *de Salgado,* porque *La Tradicional* es un nombre genérico y no se puede registrar como tal.

P. ¿Cómo nació esta empresa familiar? ¿Quiénes les antecedieron en su creación?

Coco. La empresa la fundaron mis tatarabuelas. La dejaban como herencia a la señorita de la casa, que era la sobrina que no se casaba. En mi etapa ya no había sobrinas solteras. Yo me casé, y me correspondió continuar con la empresa.

Era una empresa pequeña, se trabajaba al día de veinte a cuarenta litros de leche. Se vendía a puerta cerrada, solamente entre los conocidos, quienes tocaban la puerta. Mis tías eran mayores de edad y solteras, abrían la puerta y atendían a los clientes. Conocí a dos de esas generaciones, mi última tía contaba con 94 años de edad; murió hace cinco años, tuve la satisfacción de convivir con ella.

De alguna manera me tocó como herencia continuar con la tradición. Mis tías eran reconocidas en Celaya debido a que elaboraban muy buena cajeta, además de sabrosos jamoncillos, merengues, postres y diferentes panqués.

Actualmente hemos elaborado otros productos: chiclosos, dulces de ajonjolí, obleas con cajeta, gomitas; en fin, estamos desarrollando más productos.

P. Si hablamos de las tatarabuelas ¿En qué año nos podríamos situar?

Coco. En el siglo XIX, en el año de 1860.

P. ¿Estaban desde entonces, ubicadas aquí en la calle Juárez, de Celaya?

Coco. Sí, estaban ubicadas en este domicilio dedicadas en aquellos tiempos a elaborar cajeta.

Me contaba la última de mis tías, quien murió hace cinco años, que cuando era niña en los tiempos de la Revolución Mexicana, fabricaban el ate de membrillo y de guayaba. En aquella época ellas vendía sus productos y la gente pagaba con billetes que dejaban de valer de un día para otro debido a los constantes cambios en los gobiernos estatales. Entonces, compraban rápido con esos billetes el material que necesitaban, con el propósito de almacenarlo; no tenían dinero en sus manos, siempre estaban invirtiendo en material. Así empezaron a crecer en el área de los dulces.

P. Entonces ¿Ustedes asumieron la empresa ya con el reconocimiento logrado por la tradición familiar?

Coco. Estaba más o menos reconocida. Yo les apoyé desde que estaba en la escuela, al salir de clases les ayudaba a envolver ates, dulces o en la elaboración de algún producto.

Nosotros nos hicimos cargo de la empresa en 1989, la iniciamos con el nombre de *La tradicional.* Y después, como ya lo comentamos, por cuestiones de registro de marca, ahora es *La tradicional de Salgado.*

P. ¿En el inicio de su empresa ¿Qué productos ofrecían al público?

Andrés. Básicamente la cajeta y el jamoncillo de leche de cabra, que son nuestras cartas de presentación y lo que la

gente compra. La familia de mi esposa se dedicó toda la vida a la elaboración de estos productos. También hacían otros alternos como los ates, los panqués y los merengues; productos muy demandados por la sociedad de Celaya. En ese período las personas conocían la colonia, la fábrica, a Lupita y demás miembros de la familia anterior que contribuyó en la conformación de la tradición que la caracteriza. Empezamos con esos dos productos, cajeta y jamoncillos, después elaboramos otros dulces de ajonjolí y obleas.

P. Actualmente ¿Qué nuevos productos elaboran?

Andrés. Elaboramos rompope de leche de cabra, que está funcionando muy bien en el mercado, a la gente le gusta mucho. También jamoncillos de sabores rellenos de nuez, cajeta con almendra, fresa y menta; hacemos combinaciones de productos como el jamoncillo de colores; el jamoncillo caramelo al que así le nombramos por sus colores bonitos.

Entonces, estamos innovando según las tendencias del mercado, los clientes ya buscan sabores diferentes.

P. ¿Qué etapas han sido importantes en su empresa?

Andrés. En la empresa desde el principio, tuvimos la idea muy clara de que nuestros productos fueran reconocidos por su buena calidad y representativos de Celaya. Ya desde antes los clientes ubicaban los productos por su calidad. Quisimos mantener esa imagen, porque la fama de la señorita Lupita

venía de toda su vida, de que la mejor cajeta de Celaya aquí se elaboraba. No podíamos fallar a esa herencia y al legado familiar que nos dejaron. Y sobre ese esquema seguimos laborando.

Nuestra estrategia de mercado o la forma de manejar el negocio ha sido siempre a través de la degustación de nuestros productos. Nuestra carta de presentación es:

"Pruébalo y te va a gustar", porque está respaldado por el sabor que se logra mediante un proceso de calidad. Los clientes prefieren nuestros productos por la frescura y el sabor, esto lo comentan constantemente. En estos dos elementos radica el éxito que tenemos.

Por lo que respecta de las etapas de la empresa estamos cambiando poco a poco, nos adaptamos a las condiciones del mercado, al igual que otras empresas, hemos tenido etapas difíciles.

Coco. Quisimos dar el brinco de empresa familiar a empresa pequeña, y luego a mediana, pero nos ha costado mucho trabajo.

Creo que actualmente estamos en el brinco exacto de una empresa pequeña que se encamina a ser mediana. Quisimos hacerlo en varias ocasiones, pero nos regresábamos a las formas acostumbradas en el manejo de la empresa. Incluso nuestros mejores empleados llegan a ser los peores enemigos del cambio; y digo esto porque traían la camiseta tan puesta

que desconfiaban de todo mundo. Hay trabajadores que laboran desde el inicio de la empresa, que tienen entre ocho y diez años de antigüedad, a estas personas les ha costado mucho el cambio. Pero se han adaptado, nosotros capacitamos al personal en diferentes cursos. Repito, nos ha costado años de trabajo.

P. Los cursos que les dan al personal ¿Ante qué instancias los gestionan?

Coco. Ante la Subsecretaría del Trabajo y Previsión Social o ante despachos. Ahora tenemos uno con la Subsecretaría de IVET. Ellos nos apoyan económicamente con una parte del costo de los cursos. Hacemos un diagnóstico de necesidades de capacitación y buscamos quiénes nos pueden apoyar para cubrir las diferentes áreas o temas del curso.

P. ¿Y sobre qué temas han recibido capacitación últimamente?

Coco. Hemos tenido varios, por ejemplo de Desarrollo Organizacional, de las Cinco s´.

P. En Celaya y en otros lugares del país ya se reconoce a *La Tradicional del Salgado* como una empresa exitosa ¿A qué se debe el éxito de su empresa?

Coco. Nuestra empresa no es solamente un espacio de venta de los dulces típicos mexicanos, sino que es una empresa de servicios.

Cuando el Gobierno Municipal, del Estado de Guanajuato o incluso de otro país tienen visitantes en un evento que organicen o un conferencista invitado, con orgullo los traen a nuestra empresa para que vean el proceso de elaboración de la cajeta y de las diferentes variedades de los dulces. Si hay un evento participamos con un stand, y les obsequiamos unas canastitas a los conferencias y a los ponentes.

Somos una empresa de servicio porque recibimos la visita de grupos de estudiantes de kínder, primaria, secundaria e incluso universitarios. Por ejemplo, la Universidad Chapingo nos visita cada año con un grupo, eso ya es de cajón. También las televisoras han asistido a nuestra empresa a filmar los procesos productivos, que es parte de la promoción turística de Guanajuato.

Tenemos varios proyectos, entre ellos el cambio hacia una configuración de mediana empresa, el museo de la cajeta, la restauración de la casa que funciona como oficina y expendio de los productos, vamos a modernizar las instalaciones y a mejorar la producción. Esta nueva etapa ya está en marcha desde el presente año.

P. ¿Qué otros aspectos han contribuido al éxito de su empresa?

Andrés. Obviamente la tradición, la fama ganada, el impulso anterior. Lo único que nosotros hicimos fue abrir el abanico para dar un servicio más especializado. Por ejemplo, fuimos

los primeros en ofrecer canastas con dulces para regalo. El hecho de hacer una canasta con dulces representó un producto nuevo que a la gente le gustó mucho. Esto ya fue un avance. El mismo Tecnológico de Celaya es un cliente nuestro desde hace muchos años.

Además de lo anterior, yo le apuesto mucho a la calidad en el sabor. Muchas personas me comentan que vienen aquí porque todo lo que compran está fresco y está bueno. Esos son dos puntos favorables, que la gente te reconozca por la calidad en el sabor y en la frescura. Constituyen las fortalezas de nuestros productos en cualquier evento o entidad gubernamental en donde estamos presentes.

P. ¿En qué circunstancias deciden tener el negocio en otros lugares?

Andrés. Cuando la misma marca fue posicionándose en la mente de las personas. El proyecto de la Isla ubicada en plaza Galerías Tecnológico, se inició con la idea de hacer franquicias de la empresa. Hoy ya tenemos un certificado de franquicia, estamos dentro de un marco legal –se puede decir jurídico y estructural- para empezar con las franquicias.

Lo que comentaba mi esposa acerca del cambio total de la empresa, va a integrar la imagen del producto, una línea institucional de todos los productos que manejamos, que se posicionen ya como una imagen.

Para lograr lo anterior nos hemos auxiliado de profesionales en el área de franquicias, de consultoría tanto administrativa como fiscal, y de egresados de Ingeniería del Tecnológico Celaya. De éste último, curiosamente cuento con siete profesionistas con perfil de Ingeniero Industrial que se están capacitando para que le den dimensión a lo que actualmente representa *La Tradicional de Salgado.* Tenemos el área de comercialización en la cual vendemos productos en los aeropuertos; el área de franquicias que está empezando a desarrollarse; el área de tienda, el museo de la cajeta; manejamos una operadora turística que el gobierno le nombra view and view o destinations management company que son operadores de destino especializados, porque la empresa es turismo. En nuestro negocio el noventa por ciento de los clientes vienen de fuera. Tenemos una vocación turística por dafault, y lo que deseamos ofrecer es un abanico de servicios dentro de la empresa. Va a ser un cambio total y radical.

P. En la trayectoria de la empresa ¿Han recibido apoyos del gobierno o de los bancos privados?

Andrés. Bueno, hay que buscar recursos de donde se pueda. Actualmente hay muchas oportunidades de bajar recursos del gobierno, existe esa facilidad de allegarse de los recursos gubernamentales. En otros años había programas, pero nunca cuajaban o no se lograba acceder a ellos. Hoy nos están apoyando para la exportación.

P. ¿Ya están exportando?

Andrés. Estamos en el trámite con Federal Drug and Agriculture.Es el organismo que en los Estados Unidos se encarga de las regulaciones de los alimentos. Proporciona una tabla nutrimental y un registro de bioterrorismo en el que se avala la calidad del producto con respecto de las normas que establecen, y en consecuencia, que no daña la salud de las personas. Y, lo más importante, autoriza el ingreso del producto hacia los Estados Unidos.

Desde otra perspectiva, la Dirección de Desarrollo Económico Municipal, cuyo titular es el Ingeniero Juan Fernández Ortega, nos está apoyando con recursos en efectivo.

Coco. Apoyos muy pequeños, por ejemplo, para gastos de una parte del stand en un evento. Pero queremos aprovechar los apoyos más fuertes que se dan por parte del gobierno para automatizar un poco el negocio.

Andrés. Eso está en el área de Desarrollo Económico para la adquisición del equipo y la tecnología, sin perder nuestra imagen, lo que nosotros somos. La adquisición de la tecnología del proceso no significa desvirtuar el producto, sino elaborarlo más fácil, rápido y enriquecerlo utilizando tecnología moderna.

Coco. Cuando compramos la casa de atrás, gestionamos un préstamo bancario. En otra experiencia empresarial no nos

fue bien. Tuvimos la idea de abrir un restaurante en el pasaje del centro, pero la falta de pericia en este ramo no dio buenos resultados. Necesitábamos a la persona ideal para que administrara el restaurante.

P. ¿Cuáles son sus habilidades como gestores de su negocio?

Andrés. La principal habilidad de mi esposa es en el área administrativa y organizativa, en el manejo del dinero. Eso se le da de manera natural.

Y yo soy hábil en la parte operativa, en la producción, en la generación de productos nuevos.

Me gusta mucho la relación con el gobierno, con las instituciones. Normalmente me relaciono con la Secretaría de Desarrollo Económico, con la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior en el Estado de Guanajuato (Cofoce) y con cada una de las instancias que tengan que ver con apoyos y programas, para bajar recursos o darle seguimiento a estos programas.

Coco. El Gobierno del Estado de Guanajuato en uno de esos proyectos, llamó a Andrés para apoyar el orfanato del Padre Pedro, que se le conoce la “Ciudad de los Niños” ubicada en Salamanca, Guanajuato, seleccionaron a un empresario que fuera confiable para que le ayudara al Padre a levantar una planta dentro de sus instalaciones. Esto para que el mismo Padre tuviera la forma de sostenerse a nivel de empresa

autosuficiente, y para que el Gobierno no continuara con la manutención de los niños. Este proyecto es lo nuevo que tiene Andrés. Creo que en unos dos meses iniciarán actividades.

Andrés. Precisamente ahí está a cargo –no se si conozcas- el Ingeniero Ernesto Lugo del Tecnológico de Celaya. Es el líder del proyecto y él me integró a un equipo de seis ingenieros del Tecnológico de Celaya. Una parte del equipo está en Salamanca.

Estamos ya terminando las obras de adaptación de la nave, que antes era la Iglesia, ahora tiene otra Iglesia. En este mes de junio el gobernador inaugurará la planta, es una planta de botana. El Tecnológico de Celaya diseño todo el plan de negocios, el plan de trabajo.

P. En Celaya hay muchos negocios de cajeta ¿Cómo se dan cuenta de lo que hacen las otras empresas, es decir, la competencia?

Coco. Sus mercados son muy diferentes, el nuestro es el turístico. El cliente nuestro es quien desea comprar un buen dulce o cajeta que no tenga tantos conservadores. Somos líderes en este tipo de empresa.

Los otros negocios son más comerciales, sus mercados se encuentran en tiendas, en las carreteras.

Nuestro principal mercado son los aereopuertos, nos compran a través de la comercializadora a cargo de Andrés. Colocar

productos en los aereopuertos ya es otro nivel, se seleccionan mediante la calidad y el reconocimiento que tienen.

Aquí en Celaya está constituido un Patronato de la Cajeta, pero el gobierno nos comenta que no tenemos la presencia del Consejo de Zapateros en León, Guanajuato, o de la industria textil de Moroleón. Ellos se reúnen, y están creciendo a la par, con el apoyo del gobierno. Nuestro patronato, nuestros agremiados, no creen en la asociación.

Andrés. Es que ya tienen sus negocios establecidos y no aceptan la idea de trabajar en equipo cuando eres del mismo ramo. Resulta difícil quitarse la idea de la competencia, piensan que lo haces para ganar más, y realmente ese no es el objetivo de una asociación.

Coco. El patronato lo integramos diez cajeteros pero si lográramos, por ejemplo, comprar un camión completo de frascos o de azúcar, abatiríamos los costos. Hablamos a niveles de comprar por cantidades enormes. Pero no se puede. Nadie participa.

Cajetero Mexicano, nos reunimos con las empresas Coronado, La Sevillana y *La Tradicional de Salgado*, nosotros como parte de la historia dado que es aquí donde se origina la cajeta. Ellos son muy fuertes a nivel comercial. Somos tres partes que estamos defendiendo la palabra *Cajeta*.

No aquí en México sino en otros países donde la palabra *cajeta* tiene otro significado. Por ejemplo, en Costa Rica cajeta es un dulce de leche en polvo, algo así como un jamoncillo duro. Y así sucede en otros países. De las reuniones se obtuvo como resultado la marca colectiva. Queremos buscar la denominación de origen para Celaya. Para lograrlo se requiere la unión de los compañeros.

Andrés. Sí, cuando seamos más, tendremos más peso como asociación.

P. ¿Qué proyectos tienen a mediano plazo?

Andrés. Consolidar los proyectos que tenemos. Estar bien organizados; que las franquicias que llevemos a cabo con las personas que se integran a la empresa como franquiciatarios sean un éxito. El final sería que los producto de *La tradicional de Salgado,* que de algún modo manejarán sus propios dueños, queno vamos a ser nosotros, en su conjunto resulte exitoso. Ver concretado esto para nosotros sería muy satisfactorio.

P. En la Asociación de Mujeres Empresarias, Capítulo Celaya ¿Qué actividades realiza?

Coco. Pertenezco a la Asociación de Mujeres Empresarias y la represento en la Cámara Nacional de Comercio (Canaco). Tenemos reuniones mensuales que nos permiten actualizarnos, incluimos una conferencia en la sesión con el propósito de aprender sobre algún tema. Participamos –como

a usted le consta- en octubre de 2008 en la Cuarta Jornada Editorial de la Red Altexto de la Región Centro Occidente, de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (Anuies), y en otros eventos donde nos presentan como casos de empresas exitosas.

En la Asociación de Mujeres Empresarias hay compañeras de diversos tipos de organizaciones, por ejemplo, la Directora General de la Empresa Cuadritos; líderes de marca como Mary Kay, de bienes raíces o de empresas multiniveles. Nuestra presidenta es la propietaria del Hotel Fiesta Inn.

En las reuniones nacionales soy de las participantes activas. Si se me requiere, represento al presidente de la Canaco; ocupo también la vicepresidencia de franquicias en el Consejo Coordinador Empresarial.

Andrés en la Canaco está como vecpresidente de turismo; representa a dicha cámara en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (Ocde), asistió a la reunión de Acapulco. En todas estas actividades los gastos los cubrimos personalmente porque los cargos son honoríficos, salvo en algunos en los cuales recibimos un pequeño apoyo.

P. ¿Qué significa para ustedes ser empresarios en Celaya?

Coco. Para mí ser empresaria de Celaya significa crecer como persona y, de igual manera, apoyar el crecimiento del municipio.

Cuando hay contingencias como las inundaciones, o el incendio en la Plaza del Sol, siempre está apoyando *La Tradicional de Salgado.* Llamamos al programa televisivo de noticias y le decimos a Guillermo Caballero que estamos a sus órdenes; instalamos un módulo de apoyo para los afectados. También nos invitan a inaugurar una obra, en festejos del Día del Niño y otros, en los que apoyamos con dulces.

En el Consejo Coordinador Empresarial elaboramos una propuesta que les vamos a presentar a los candidatos a puestos de representación popular, en la que incluyen las inquietudes y proyectos de los empresarios, y el sentir de la misma sociedad celayense.

P. Y por último ¿Qué satisfacciones les ha dado la empresa?

Andrés. La empresa, como tal, es la representación de Celaya. Ésta es y será siempre una gran satisfacción: que toda la gente que llega a Celaya nos visite, y nosotros seamos los representantes de la ciudad. Celaya nos ha dado muchas satisfacciones, y a ella le dedicamos nuestra empresa.