

**UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION**  
**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**CONTADOR PÚBLICO**

**“MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL**  
**APLICADO A LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR**  
**DE CHACINADOS”**



**Por:**

**MARIO FERRARI**  
**MARIA JOSE MÜLLER**  
**CAROLINA OLIVERA**

**TUTOR: JORGE XAVIER**  
**COORDINADOR: ADRIANA ABRAHAM**

**Montevideo**  
**URUGUAY**

**2011**

**Página de Aprobación**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

.....  
.....

Autor

.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

## **Agradecimientos**

A nuestras familias y amigos que nos han apoyado a lo largo de esta carrera y que nos han enseñado que aunque haya momentos de cansancio, siempre hay que seguir para llegar a la meta.

A Gustavo Castro del MGAP por su apoyo y colaboración durante todo nuestro trabajo.

En especial al Cr. Jorge Xavier y Cra. Lic. Adriana Abraham por su incondicional apoyo en el último trecho de nuestra carrera.

## **Resumen Ejecutivo**

El tema seleccionado para la investigación monográfica resulta de interés general dada la importancia que tienen las empresas familiares en la economía nacional. Según el Centro de las Empresas Familiares, las mismas son la principal fuente de trabajo de los uruguayos superando el 80% de las empresas, constituyendo más de la mitad del PBI y más del 70% de la fuerza laboral.

Dentro de las empresas familiares, se encuentra el sector de chacinados como un sector ejemplo de la injerencia de las mismas en la industria nacional.

El “modelo evolutivo tridimensional” es una simplificación de la realidad de las empresas familiares en el transcurso del tiempo, vinculando los tres sectores de pertenencia a los cuales se puede asociar a un individuo que mantiene un vínculo con una empresa: familia, propiedad y empresa.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la aplicabilidad del modelo evolutivo tridimensional en las empresas familiares en el sector de chacinados, enfocándose principalmente en las de tercera generación en la rama familiar.

En base a objetivo definido, se concluye que el modelo es aplicable a las empresas del sector y constituye una herramienta útil para predecir los principales retos a los cuales se van a enfrentar y definir estrategias para enfrentarlos.

# **MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL APLICADO A LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR DE CHACINADOS**

## **INDICE**

Agradecimientos.....	ii
Resumen Ejecutivo.....	iii
Capítulo 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.3. LIMITACIÓN AL ALCANCE.....	2
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
Capítulo 2: MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. LA EMPRESA, LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA EMPRESA FAMILIAR.....	4
2.1.1. La Empresa.....	4
2.1.2. La Gestión Empresarial y La Empresa Familiar.....	6
2.2. EMPRESAS FAMILIARES.....	7
2.2.1. Características de las Empresas Familiares.....	7
2.2.2. Ventajas y Desventajas (Niethardt).....	9
2.2.3. Las conductas individuales en las empresas familiares... .....	10
2.3. MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS.....	11
2.4. EL TIEMPO Y EL CAMBIO.....	14
2.5. MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL.....	15
2.5.1. ¿Qué es el Modelo Evolutivo Tridimensional?.....	15
2.5.2 Utilidad del Modelo.....	17
2.5.3. La Dimensión Evolutiva de la Propiedad.....	17
2.5.4. La Dimensión Evolutiva de la Familia.....	24
2.5.5. La Dimensión Evolutiva de la Empresa.....	30
2.6. DESAFÍOS EN LA TRANSICIÓN ENTRE ETAPAS.....	33
2.6.1. Los Seis Componentes de las Transiciones.....	35
2.6.2. Sucesión.....	37
Capítulo 3. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR CÁRNICO PORCINO.....	39
3.1. ESTRUCTURA DE LA CADENA CÁRNICA PORCINA.....	39
3.2. UBICACIÓN DEL SECTOR.....	48
3.2.1. El Mercado Mundial de la Carne Porcina.....	48
3.2.2. El Mercado Porcino en el Uruguay.....	49
Capítulo 4. MERCADO DE LA CARNE DE CERDO: SITUACIÓN ACTUAL Y EVOLUCIÓN.....	51
4.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PRODUCCIÓN DE CERDO EN URUGUAY.....	51

4.2. EXIGENCIAS Y CONTROLES.....	56
4.2.1. Requisitos para la Habilitación de los Establecimientos de Faena e Industrializadores.....	56
4.3. ASESORAMIENTO TECNOLÓGICO.....	58
Capítulo 5: TRABAJO DE CAMPO Y CONTRASTACION CON EL MODELO.....	61
5.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	61
5.2. EMPRESAS FAMILIARES ENTREVISTADAS DEL SECTOR.....	62
5.3. INFORMACIÓN RELEVADA DE OTRAS EMPRESAS FAMILIARES CHACINADORAS.....	81
5.4. CATEGORIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL MODELO.....	86
5.4.1. Categorización de Cattivelli.....	86
5.4.2. Categorización de Granja La Familia.....	88
5.4.3. Categorización de Ottonello dentro del modelo.....	91
5.4.4. Categorización de Sarubbi dentro del modelo.....	92
5.4.5. Categorización de Schneck dentro del Modelo.....	94
5.4.6. Categorización de Centenario dentro del Modelo.....	95
Capítulo 6: CONTRASTACIÓN ENTRE EMPRESAS ANALIZADAS.....	98
Capítulo 7: CONCLUSIONES.....	104
Capítulo 8: BIBLIOGRAFÍA.....	107
Capítulo 9: ANEXOS.....	110
9.1. CUESTIONARIO DE EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR DE CHACINADOS	110
9.2. ARTÍCULOS DE INTERÉS.....	113

## **Capítulo 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de este trabajo de investigación monográfica consiste en analizar la aplicabilidad del modelo evolutivo tridimensional en las empresas familiares en el sector de chacinados, que se encuentran en general, en la tercera generación de las familias, lo cual permite un estudio comprensivo de las diferentes etapas vividas.

### **1.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

A sabiendas de que el sector de chacinados está compuesto en su mayoría por empresas familiares consideramos interesante analizar el modelo evolutivo tridimensional aplicado a la realidad de las mismas. En particular, interesará el estudio de las diferentes etapas en su evolución, considerando la importancia de las decisiones que deben adoptarse en los procesos de transición a fin de asegurar el éxito en la continuidad de las mismas. Ello nos permitirá concentrar el análisis en los desafíos y retos que se enfrentan, tratando de explicar- en el sector objeto de estudio-cuáles han sido las acciones estratégicas desarrolladas por las empresas y el impacto sobre las familias.

### **1.3. LIMITACIÓN AL ALCANCE**

Nuestra principal limitación al alcance consistió en la carencia de un organismo específico del sector que tenga información actualizada; por lo cual tuvimos que recurrir a otros organismos que si bien tienen participación en algún eslabón de la cadena productiva no se enfocan en particular en los chacinados, como lo son el Instituto Nacional de Carnes, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay y el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

Otra limitación fue el no poder acceder a realizar entrevistas a determinadas empresas del sector, para las cuales recurrimos a información de otras fuentes como entrevistas publicadas en diarios de circulación nacional y en sus respectivas páginas web.

### **1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En primer lugar, recurrimos a las fuentes primarias para elaborar el marco conceptual sobre las empresas familiares en general. Dentro de las empresas familiares detallamos la teoría del modelo de los tres círculos y su evolución hasta llegar al modelo tridimensional, así como los conflictos que se generan en el traspaso entre etapas.

En segundo lugar, investigamos sobre el sector de chacinados, su historia, evolución y actualidad, y dentro de este sector las empresa familiares. Para ello recurrimos a información de organismos reguladores como el INAC, LATU y MGAP.

En función del análisis previo del sector investigamos una muestra para evaluar la aplicabilidad del modelo. El método empleado de relevamiento de la información fueron entrevistas personales con funcionarios familiares de las empresas seleccionadas en la muestra. En los casos de empresas que no pudimos acceder a realizar entrevistas, siendo muy significativas para nuestro análisis, procedimos a relevar información recurriendo a otras fuentes. Obtuvimos entrevistas publicadas en diarios y en la página web de tales empresas.

Posteriormente, en base a la información relevada procedimos a categorizar a las empresas dentro del modelo para luego poder identificar los principales desafíos enfrentados a lo largo de su evolución, así como los que tienen por delante y las estrategias para contrarrestarlos.

## **Capítulo 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA EMPRESA, LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA EMPRESA FAMILIAR**

#### **2.1.1. La Empresa**

Irigoyen (2005, p.21) establece que una empresa es una “institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas convirtiéndose en un ámbito apto para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio de coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación, es decir, constituye un instrumento, una herramienta creada por el hombre para superar las restricciones que le impone la naturaleza y para transformarla”

Algunas características que hacen a una empresa son las siguientes:

- un patrimonio que permita al empresario asumir riesgos,
- una combinación económica de factores de producción (capital y trabajo),
- diferencias existentes entre los sujetos que aportan dichos factores de producción y el propio empresario. Mientras que el trabajo es aportado principalmente por los asalariados, el capital lo es por quienes disponen de él, siendo la empresa el núcleo donde se combinan ambos factores,
- tiene como objetivo esencial satisfacer necesidades respondiendo a una demanda que posea un determinado poder de compra,
- maximización del beneficio.

Una vez creada una empresa es de vital importancia para la supervivencia de la misma la gestión empresarial. Todas las empresas deberían tener un objetivo estratégico predeterminado. La probabilidad de tener éxito, el tiempo empleado para lograrlo y la cantidad y calidad de los recursos invertidos están linealmente asociados a la eficiencia y eficacia de los procedimientos efectuados por la empresa con el fin de lograr los objetivos estratégicos antedichos.

Por las razones expuestas anteriormente podemos deducir que las actividades cotidianas llevadas a cabo por una empresa X no son desarrolladas aleatoriamente sino que persiguen un fin, están en cierta medida asociadas a un plan de negocio expuesto tácita o implícitamente por los dueños de la misma.

Un plan de negocios es el resultado de un proceso de toma de decisiones. La actividad diaria de una empresa se conoce con el nombre de gestión empresarial, la misma consiste en la adopción de decisiones y acciones que, en consecuencia, son llevadas a cabo en forma sistemática y permanente por los individuos que trabajan en la empresa. La correcta mezcla entre decisiones y acciones es lo que puede asegurar que la gestión empresarial sea afín con el plan de negocios transitando de esta forma por la senda prevista.

Para que exista una adecuada gestión empresarial se requieren cinco elementos básicos:

- La determinación del objetivo estratégico y la elaboración de una estrategia competitiva,
- el diseño de un plan de negocios que sea consistente tanto con el objetivo como con la estrategia,

- organizar la empresa y ejecutar las actividades en base al plan de negocios que esté alineado con los objetivos y la estrategia antedicha,
- identificar las expectativas por cargo, o sea, las acciones y decisiones esperadas de las personas que están a cargo de cada función,
- poder delegar responsabilidad de forma de cumplir con las funciones encomendadas.

### **2.1.2. La Gestión Empresarial y La Empresa Familiar**

Cuando entramos en el terreno de las empresas familiares es ineludible constatar que hay elementos que producto de las relaciones interpersonales existentes se ven, o pueden ver, afectados en su funcionamiento.

La confusión de roles y los sentimientos personales pueden llegar a influir en la gestión empresarial y desvirtuar la razón de ser de la empresa y su ciclo evolutivo (Nacimiento – Desarrollo – Crecimiento – Maduración – Caída). El impacto que puede causar es directamente proporcional a la injerencia que tengan los factores emocionales sobre la racionalidad y objetividad, que debe ser imprescindible para un adecuado funcionamiento. Este es un elemento adicional a considerar en su actividad, más allá de que el mismo no se limite únicamente a las empresas familiares, ya que de las interacciones propias del trabajo, el resto de las empresas también son proclives a tener estos problemas.

## **2.2. EMPRESAS FAMILIARES**

Según Gallo (1997), la empresa familiar nace en su deseo de perdurar en el tiempo y en un importante nexo entre empresa y familia. Este vínculo se basa en la conjunción de creencias y valores que son permanentes y voluntariamente compartidas.

Para poder hacer una definición más práctica, el autor plantea tres características que definen a una empresa familiar:

- Propiedad: Una parte de la empresa, habitualmente la mayoría, es poseída por una familia que puede ejercer el control de la actividad empresarial.
- Poder: Alguno o varios propietarios dedican la totalidad o parte de su tiempo a trabajar en la empresa familiar.
- Continuidad: Por lo menos se incorpora la segunda generación como una manifestación de que se tiene la intención de transmisión de la empresa familiar hacia otras generaciones.

### **2.2.1. Características de las Empresas Familiares**

Dentro de las principales características de las empresas familiares (Irigoyen, 2005), destacamos las siguientes:

- Compromiso: los individuos que integran este tipo de empresa se sienten comprometidos con la causa. El negocio es su vida ya que ellos lo han creado y desarrollado. Esta suerte de “adicción” se ve reflejada en una fuerte dosis de dedicación y compromiso, ambos comportamientos se extienden al resto de los

miembros de la familia que trabajan en la empresa. El sentimiento de pertenencia, de propiedad, es lo que los impulsa.

- **Flexibilidad:** Al tener la propiedad de la empresa, es frecuente que los fundadores y otros miembros de la familia puedan pasar años sin tomarse licencia ya que hay trabajo que precisa ser efectuado. Este tipo de flexibilidad priorizando el trabajo, la empresa, por encima de otras cosas se extiende al manejo de fondos. En este tipo de empresas es fundamental tomar una correcta decisión sobre cuánto dinero extraer y cuanto reinvertir, de forma de no embarcar a la empresa en riesgos financieros innecesarios.
- **Cultura:** Es frecuente escuchar en las empresas familiares frases como “hacemos las cosas de este modo porque papá siempre las hizo así” lo cual refleja de qué forma los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares condicionadas por la tradición y por ende reticentes al cambio. A su vez suelen contar con estructuras estables en las que fundador y personal clave desempeñan sus funciones durante largo tiempo, encontrándose firmemente comprometidos con el éxito de la empresa. Una situación en que en una empresa se verifica un panorama demasiado estable siendo la actitud; “las cosas las hacemos de este modo debido a que siempre se hicieron así”, puede resultar peligroso para la supervivencia de la empresa si no existen personas que tengan una mente abierta al cambio.
- **Confiabilidad:** Implica la existencia de un espíritu general de esperanza firme con respecto al éxito de la empresa.

- Orgullo: Las personas que conducen a las empresas familiares sienten el orgullo asociado a diversos factores:
  - A la empresa, haber logrado construirla y establecerla,
  - el haber levantado un negocio a partir de recursos escasos,
  - poder fortalecer una empresa heredada,
  - el hecho de poder transferir su legado a un familiar.

### **2.2.2. Ventajas y Desventajas (Niethardt)**

Ventajas:

- Una cultura propia que es mejor definida al ser compartida por familia y empresa siendo sus principales fortalezas la unión, sacrificio, identificación y compromiso con la causa,
- su continuidad dada la pasión de la familia por la misión de la empresa,
- una mayor orientación a largo plazo, producto de lo dicho en el punto anterior, que se manifiesta en la reinversión de los beneficios lo que le otorga a las empresas familiares una ventaja competitiva en la velocidad de crecimiento debido al financiamiento,
- una dirección más independiente. Existiendo canales de comunicación menos burocratizados, que llevan a una mayor rapidez en la toma de decisiones, generando una ventaja competitiva frente a las empresas no familiares,
- por lo general mantiene un buen relacionamiento con los proveedores, clientes y personal de la empresa, así como se esfuerza por construir dichas relaciones a largo plazo.

Desventajas:

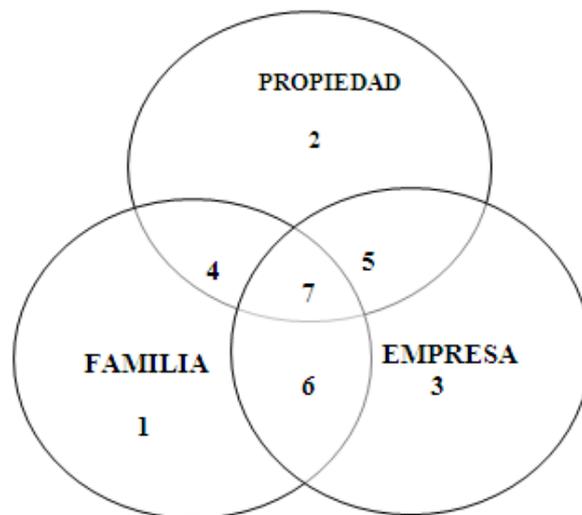
- En los comienzos, la empresa familiar suele tener un menor acceso a las fuentes de financiamiento. Esto se da principalmente debido a la insuficiente capacidad de la empresa para generar información y en muchos casos por su reducido tamaño,
- conflictos de interés que puedan suscitarse entre las necesidades familiares y empresariales,
- la incidencia de los conflictos familiares en el funcionamiento de la empresa,
- la falta de sucesores con la capacitación y habilidades adecuadas,
- la dificultad de mantener y atraer a la empresa buenos directivos no familiares,
- menor aceptación a los cambios.

### **2.2.3. Las conductas individuales en las empresas familiares**

El 70% de las empresas familiares (Irigoyen, 2005, p77) desaparecen en cada generación siendo la principal causa las discrepancias internas. Es importante analizar las conductas de los miembros de esa difícil asociación entre empresa y familia. Frecuentemente se escuchan las quejas de los fundadores cuando llegados a un estado y edad en que comienzan a pensar seriamente en concretar el sueño de la trascendencia, aparentemente no encuentran una respuesta positiva en los eventuales sucesores.

### 2.3. MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

Es elaborado por Taguri y Davis (1996) quienes describen las empresas familiares como tres subsistemas independientes, pero superpuestos: gestión de la empresa, propiedad y familia. Cualquier persona de una empresa familiar puede ser ubicada en uno de los siete sectores que se forman al superponerse los círculos de los subsistemas, según se indica en el siguiente gráfico:



#### 1- Familia

Personas pertenecientes a la familia, pero que no tienen participaciones de capital ni trabajan en la empresa. Dentro del mismo puede haber distintos tipos, personas que ya no trabajan más, familiares que fueron excluidos, familiares que no quisieron incorporarse y cónyuges que por distintas razones no pudieron formar parte de la empresa.

## 2- Propiedad

Está compuesto por personas que no son familiares, que no trabajan en la empresa, sin embargo tienen participaciones en el capital de la misma. Dentro de los aspectos positivos de este grupo están el hecho de tener una visión externa más crítica de la realidad de la empresa, cubriendo en parte una de las principales falencias de las empresas familiares que, por lo general, es el hecho de que primen los criterios familiares por encima de los empresariales.

## 3- Empresa

Está compuesto por aquellas personas que no son familiares, que no tienen participaciones de capital, pero que trabajan en la empresa. Dentro del mismo puede haber diversos tipos como aquellos que son directivos, mandos medios, hasta aquellos que son trabajadores operativos. Son notorios las diferentes expectativas y comportamientos existentes entre este grupo y los familiares. El escenario más complejo es el que reúne el directivo de alto perfil, cuando no tiene participaciones de capital ni es familiar en la empresa.

## 4- Familiar – Accionista

Como dice el título este grupo está compuesto por individuos que son miembros de la familia, que tienen participaciones de capital, pero que no trabajan en la empresa. Es factible la existencia de conflictos entre este grupo y aquellos miembros que aparte trabajan en la empresa, en especial en lo referente a la distribución de utilidades, ya que mientras el segundo grupo pretenda incrementar las remuneraciones, el primero va a pretender reducirlas para obtener mayores dividendos.

#### 5- Accionista - Trabajador

Este grupo es probablemente uno de los grupos más atípicos en la conjetura de una empresa familiar. Está compuesto por aquellos individuos que trabajan en la empresa, que tienen participaciones en el capital social de la misma, pero no son familiares. Por lo general, son personas de confianza de la empresa y/o personas sumamente capaces que en un intento por retenerlos o recompensar su lealtad la empresa les otorga este beneficio.

#### 6- Familia - Trabajador

Este grupo está compuesto por individuos que son miembros de la familia, que trabajan en la empresa pero que no tienen participaciones de capital. Dentro de este grupo se encuentran aquellos con cargos directivos y aquellos que no los poseen, así como la potencialidad de cada uno reflejada en obtener participaciones de capital en un futuro.

#### 7- Familia - Trabajo - Propiedad

Está compuesto por aquel selecto grupo de individuos que son familiares que trabajan en la empresa, probablemente hace un buen tiempo, y tienen participaciones de capital en la misma. Es importante distinguir aquellos que tienen participaciones relevantes de aquellos que no las tienen, aquellos que tienen aptitudes de liderazgo y aquellos que no.

## **2.4. EL TIEMPO Y EL CAMBIO**

El modelo de los tres círculos ha contribuido significativamente en explicar el comportamiento de varios lugares del sistema generando una “foto instantánea” de la compañía. No obstante, es necesario considerar una dimensión más para darle vida al modelo y hacerlo aplicable tanto a la realidad de la familia como de las empresas. Esa dimensión es el tiempo.

Las organizaciones y los sistemas cambian con el transcurso del tiempo; nacen, crecen, se desarrollan y envejecen. Una familia formada por padres jóvenes con hijos menores no es la misma que una familia con abuelos, hijos adultos y una nueva generación adolescente que se está formando académicamente.

Las empresas que apenas arrancan no son las mismas que las empresas que ya están insertas en el mercado y les importa el incremento de su market share. Tampoco son las mismas empresas las más antiguas que comienzan a perder sus ventajas competitivas e intentan fusionarse para reposicionarse en el mercado.

Por todos estos motivos es ineludible considerar la dimensión del tiempo, ya que esta variable tiene efectos sobre las organizaciones y sobre su capital humano. El envejecimiento de las personas que están por muchos años en la empresa, siendo muy influyentes, tiene efectos sobre la empresa familiar.

## **2.5. MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL**

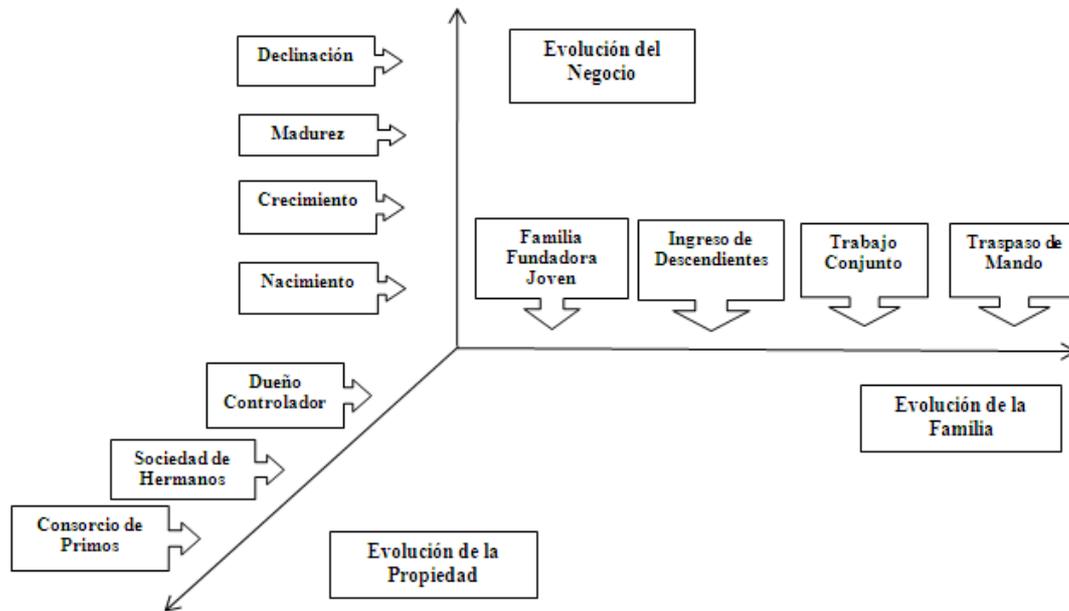
### **2.5.1. ¿Qué es el Modelo Evolutivo Tridimensional?**

Luego de analizar el modelo de los tres círculos damos un paso más e incorporamos la variable del tiempo. El modelo de los tres círculos describía los tres subsistemas que componen a una empresa familiar, la propiedad, familia y empresa. Los mismos se encuentran enlazados entre sí.

Al incorporar la dimensión tiempo a los tres subsistemas mencionados podemos analizar la evolución, continuidad y los cambios que va teniendo una empresa familiar en el transcurso de su vida. El modelo evolutivo tridimensional propuesto por Gersick y sus colaboradores explica una de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas familia, empresa y propiedad, y las etapas por las que suelen atravesar con el tiempo. (Gersick y otros, 1997).

Este modelo es una herramienta que considera a la empresa familiar como un sistema complejo, formado por tres subsistemas que se superponen (estructura de la propiedad, familia y empresa) en el que cada uno recorre una secuencia de etapas a lo largo del tiempo.

### *Modelo Evolutivo Tridimensional de la Empresa Familiar*



Para cada uno de los tres subsistemas hay una dimensión evolutiva individual. El subsistema propiedad pasa por determinadas etapas, al igual que el de la familia y el del negocio. Tales avances evolutivos son influyentes entre sí, pero también son independientes. Cada subsistema va evolucionando con su propio ritmo y siguiendo su propia secuencia.

El modelo presenta un espacio tridimensional en el que representa los tres ejes de desarrollo. Cada empresa familiar tiene características diferentes que se van ubicando en determinado punto del desarrollo en el eje de propiedad, en el eje de familia y en el eje de empresa. A su vez las empresas familiares pueden encontrarse en momentos críticos y desafiantes que son las transiciones entre etapas en cada eje.

A medida que la empresa va avanzando en alguna de las dimensiones va adquiriendo una forma distinta con características nuevas. Las empresas familiares se van moviendo en el tiempo y eso genera y provoca grandes cambios.

### **2.5.2. Utilidad del Modelo**

Un modelo es una simplificación de la realidad, por lo que este será más o menos útil en función de cuan aplicable sea. Al hablar de empresas familiares nos encontramos con situaciones muy complejas y diversas, por lo que una de las limitaciones del modelo es el poder llevar a simplificaciones exageradas.

El modelo evolutivo tridimensional clasifica a las empresas en tipos o clases. Sin embargo, la realidad de las empresas es que están en constante movimiento y las distinciones entre etapas tienden a desdibujarse. Existen muchas situaciones híbridas.

El objetivo no es reducir a las empresas familiares en categorías rígidamente definidas, sino analizar la dinámica de cualquier empresa familiar. Es útil para predecirse el desarrollo de la empresa en el tiempo y la identificación de la situación actual.

### **2.5.3. La Dimensión Evolutiva de la Propiedad**

La evolución de la propiedad, según John Ward (1991), se da en el transcurso de tres etapas. Una primera etapa de la propiedad es la del dueño controlador, en segundo lugar la sociedad de hermanos y en último lugar el consorcio de primos.

**Dueño  
Controlador**

**Sociedad de  
hermanos**

**Consortio de  
primos**

Esto no quiere decir que todas las empresas familiares sigan la misma secuencia, dado que en la propiedad muchas empresas combinan más de una generación y también puede encontrarse en la transición de una generación a otra.

Primera etapa: Dueño Controlador:

Se caracteriza por una centralización del control en un solo individuo, puede llegar a implicar una persona sola o un matrimonio. Pueden haber otros propietarios, pero con poca autoridad.

Una de las principales ventajas de esta etapa es que existe un solo líder claramente identificado y percibido por los stakeholders. Para los grupos de interés es preferible tratar con una sola persona al momento de tomar una decisión y les importa que estén claramente identificadas las directrices del dueño.

No obstante; esta etapa tiene también desventajas producto que el éxito de la empresa depende de las cualidades de mando, apertura, flexibilidad y competencias del dueño.

El propietario se puede enfermar y la empresa queda paralizada, lo cual es muy frecuente como consecuencia del stress que sienten (por no tomarse vacaciones o no poder relajarse porque sienten que el funcionamiento de la empresa depende de ellos).

Otra desventaja es que el dueño controlador siente que es indispensable y se niega a recurrir a asesoramiento por miedo a perder su independencia. Esto puede volverse un problema en la medida que la empresa comienza a crecer, dado que las circunstancias pueden exigir habilidades que superan la capacidad individual del fundador.

Los recursos económicos de la empresa se basan principalmente en ahorros del propietario, su familia, amigos, cónyuges o hermanos. Estos están dispuestos a prestarle dinero al fundador con el propósito de recibir buenos dividendos y acciones si la empresa tiene éxito, pero sin la intención de participar en la dirección.

Es una etapa en la cual la empresa familiar es poco atractiva para los inversores no familiares. Es muy común que en esta instancia exista el apoyo de los bancos como fuente de recursos externa, pero una vez realizado el préstamo no participan en las actividades del negocio.

Puede suceder que cuando la familia invierte capital con el objetivo de recibir acciones se desdibuje la línea de la propiedad entre dueño controlador y sociedad de hermanos.

Una empresa que se encuentra clasificada en esta etapa tiene que haber un individuo que tenga completa libertad en la dirección y el resto de la familia tenga intereses minoritarios y derechos limitados. Si para tomar decisiones el dueño tiene que tener en cuenta la opinión de otros accionistas de la familia, entonces nos encontramos frente a la sociedad de hermanos.

Es fundamental en esta etapa determinar la estructura de la propiedad para la siguiente generación. En esta instancia se pone en juego los valores del propietario y su familia, cada familia tiene diferente escala de prioridades la cual va a ser tomada en cuenta al momento de seleccionar la estructura.

En el momento que el propietario termina su gestión debe evaluar si el control de la propiedad va a quedar en manos de una sola persona o la va a dividir entre sus herederos. El dueño controlador va a elaborar un plan de sucesión en el cual va a tener determinadas consideraciones financieras como: la minimización de los impuestos,

necesidades financieras de la jubilación, el proveer el mantenimiento a su cónyuge y el endeudamiento.

La decisión del propietario en cuanto a cual es el camino a seguir, está condicionada también por lo que él aprecia de su empresa. Por ejemplo, si valora la claridad y autonomía se volcará por un único sucesor. Si por otra parte valora la equidad y la armonía familiar va a preferir la sociedad de hermanos.

### Segunda etapa: Sociedad de Hermanos

En esta etapa nos encontramos con la presencia de la segunda generación en el negocio con dos o más hermanos con el control de la propiedad. Existe la posibilidad que hayan otros hermanos, pero no necesariamente tienen que ser influyentes en la empresa.

A lo largo de la segunda etapa se establece un proceso para compartir el control de la propiedad. En cada empresa se puede dar alguna de las siguientes modalidades:

-Paternalismo de uno de los hermanos: En esta modalidad uno de los hermanos toma las riendas asumiendo el rol de líder con más del 50% de las acciones de la empresa. Suele darse cuando existe una estrecha relación entre los padres y el hijo seleccionado. Se da como un resultado natural de ser reconocido como líder de esa generación de la familia.

En la medida que los otros hermanos van creciendo ponen en tela de juicio el paternalismo de su hermano.

- Primero entre iguales: En esta modalidad uno de los hermanos ocupa el lugar de líder, pero no llega a tener un papel paternal.

Es una función difícil de desempeñar, dado que un liderazgo excesivo puede llevar a que los otros hermanos se rebelen de las actitudes paternalistas. Un liderazgo muy débil genera que el sistema colapse ante posiciones encontradas. En esta modalidad es fundamental el modo de elección del líder y que sea aceptado por sus hermanos.

- Sociedad igualitaria de hermanos: En este caso la autoridad es compartida por el conjunto de hermanos, habitualmente se forma un consejo de administración.

Un tema bastante conflictivo para determinar en esta etapa es la relación entre los hermanos que trabajan en la empresa y los que no. Si bien todos los hermanos tienen derecho a ser sucesores y recibir las utilidades que se generen de la empresa de sus padres, la situación de conflicto se presenta por el hecho de que para recibir esas utilidades tiene que haber alguien al mando de la empresa que aporte trabajo. Por lo que en esta etapa hay que determinar si las utilidades las reciben también los hermanos que no trabajan.

En esta instancia resulta más atractivo invertir en la empresa que recibir fondos ajenos. El factor limitante es que al aumentar la cantidad de propietarios no empleados provoca una distorsión entre la reinversión y los dividendos. A mayor distribución de dividendos incrementa la necesidad de financiamiento externo.

Los hermanos hacen una mirada hacia el futuro de sus hijos, por lo que comienzan a preocuparse por la continuidad de la empresa familiar para poder permitir el ingreso de los mismos. Éstos comienzan a enfocarse más en representar a la rama de su familia en lugar de a la empresa o a los accionistas.

Con el transcurso del tiempo los hermanos velan por los intereses de sus hijos, ya que estos están en edad adulta para formar parte de la empresa. Se pueden presentar situaciones de conflicto en el grupo de hermanos.

La participación de los parientes políticos puede ser enriquecedora dado que no tiene la perspectiva de la historia de la familia, por lo que contribuyen con una mayor objetividad. Por otra parte, van a priorizar el bienestar de su cónyuge e hijos.

### Tercera etapa: Consorcio de Primos

En la última etapa de la propiedad, el control se ejerce por muchos primos provenientes de diferentes líneas de hermanos. En esta instancia se llega al mayor grado de descentralización del control, trayendo aparejado la reducción del riesgo que se producía por la concentración del éxito de la compañía a las habilidades del propietario. Se considera un consorcio de primos una sociedad con 10 o más dueños con muchos primos accionistas y la combinación de un gran número de propietarios y no propietarios.

La complejidad es una de las principales características de esta etapa de la dimensión propiedad. Se genera a partir del crecimiento de la estructura conformada por una combinación de parientes cada vez más alejados en parentesco. Por lo que existe una combinación de diferentes valores familiares, generando diferencias en opiniones pero con la riqueza que brinda la diversidad. El crecimiento de la empresa puede provocar la pérdida de lealtad al familiar fundador y la visión del mismo. Con el transcurso del tiempo los lazos sufren modificaciones, ya sea matrimonios, separaciones y divorcios que tienen consecuencias directas en la empresa familiar.

Las diferencias de intereses y necesidades entre los primos se ven reflejadas en diferentes aspectos. En el caso de propietarios que trabajan en la empresa está fuertemente vinculada su vida laboral con la personal, a diferencia de los propietarios que no trabajan en la empresa y la ven como un compromiso más. Los primos que trabajan en la empresa obtienen retribuciones como sueldos e incentivos, en tanto los primos que no trabajan en la empresa se perturban con el estilo de vida de sus primos generando la sensación de que los dividendos no se están distribuyendo equitativamente.

Los propietarios que trabajan en la empresa sostienen que deben tener el control de las decisiones más riesgosas y estratégicas, dado que poseen el conocimiento de la empresa. Por otra parte, los propietarios que no trabajan en la empresa les preocupan que se pongan en riesgo las inversiones de la familia.

La información es mucho más accesible para aquellos primos que trabajan en la empresa. En cambio, los primos que se encuentran fuera de ella se sienten relegados en el proceso de toma de decisiones, dado que no disponen de información sustancial, por lo que terminan aceptando a ciegas las decisiones de sus primos.

Todas estas diferencias de necesidades e intereses entre los primos pueden limarse realizándose instancias de Consejos de Administración. Es importante que esté la representación de cada una de las ramas de la familia.

Las discrepancias entre primos llevan a que sea necesario crear un mercado de capitales para la empresa familiar. Esto surge como consecuencia de que algunos primos están desconformes y quieren vender sus acciones.

Habitualmente se recurre a expertos que valúen las acciones de la familia. Las acciones pueden venderse a familiares o al público. Bajo la segunda alternativa el control de la propiedad de la empresa familiar puede quedar diluido.

Las ventajas de ofrecer acciones al público son: el contar con más capital para poder seguir creciendo, el tener una competencia más agresiva y genera mayor profesionalismo al operar en el mercado público. Como desventajas trae aparejado la pérdida en la toma de decisiones por parte de la familia y presiones producto de alcanzar metas más a corto plazo sacrificando la mirada a largo plazo.

#### **2.5.4. La Dimensión Evolutiva de la Familia**

Esta dimensión describe la evolución de la familia con el transcurso del tiempo. Es la dimensión más fácil de conceptualizar desde el punto de vista evolutivo porque siguen los ritmos naturales de la vida humana.

Se determinan cuatro etapas: familia fundadora joven, ingreso de descendientes, la familia trabajando en conjunto y el traspaso de mando o cesión de la batuta.



#### **Primera etapa: Familia Fundadora Joven**

En esta etapa se cuenta con una generación de adultos menores a 40 e hijos menores de 18 años. Implica una sociedad conyugal en la que se debe tomar la decisión sobre la relación entre trabajo y familia. Los fundadores se dedican además a criar los hijos,

con todas las responsabilidades que ello implica y por consiguiente la influencia que tiene esto en el trabajo.

La familia joven de negocios puede adoptar distintas formas. Existen familias en que el esposo es la principal fuente de ingresos y la esposa se encarga de atender el hogar y criar a los hijos. En otros casos, tanto el esposo como la esposa trabajan en la empresa y contratan a alguien para que cuiden a sus hijos.

Cuando el matrimonio trabaja en forma conjunta su relación invade todos los aspectos de su vida, se extiende el trabajo a la casa. Muchos tienden a pensar que el tener un negocio conjunto fortalece el matrimonio.

Un reto en la familia fundadora joven es el tener que ocuparse simultáneamente de la empresa y la familia. Muchas veces el negocio puede demandar jornadas largas de trabajo, obligaciones sociales con clientes y proveedores.

Es importante en esta etapa crear relaciones con la familia extendida de cada uno de los cónyuges. Puede desequilibrarse la situación si la familia de uno de los cónyuges trabaja en el negocio y la otra no. Al extenderse a la familia el matrimonio debe hacer el esfuerzo de no dedicarle todo su tiempo al negocio y tener momentos de esparcimiento.

Un problema al establecer relaciones con la familia extendida puede ser el que no apruebe el matrimonio o no le simpatice el cónyuge.

Finalmente el matrimonio decide si tener hijos o no, cuándo tenerlos y cuántos.

El tomar esta decisión implica una mirada hacia el futuro por parte del matrimonio.

Si uno de los cónyuges no trabaja en la empresa, la decisión de tener hijos va a aumentar las responsabilidades del que desempeña tareas domésticas haciéndose cargo

de ellos y va a aumentar la presión del éxito económico del que se hace cargo de la empresa. La diferenciación de roles de los cónyuges no va a traer cambios esenciales. En cambio, si ambos trabajan en la empresa el ser padres va a traer cambios en la sociedad conyugal y en el funcionamiento de la empresa.

#### Segunda etapa: Ingreso de Descendientes

Se conforma por padres entre 35 y 55 años e hijos adolescentes entre 20 y 30 años. En esta etapa se da la maduración de los padres y el despegue de los hijos para tomar sus propias decisiones, y evaluar si quieren formar parte de la empresa familiar o no.

En esta etapa los padres se encuentran en un proceso de maduración, momento en el que se plantean si el camino que realizaron los primeros años es adecuado continuarlo en la etapa de madurez.

La separación de generaciones es fundamental en esta etapa. Es una experiencia difícil en la que los padres deben aprender a ser padres de adultos. Mientras que los hijos deben transitar la adultez, adquiriendo mayores responsabilidades y seguridad en sí mismo.

Aquí se ve el resultado de la crianza de los padres y de la transmisión del valor de la empresa familiar que se fue insertando en los hijos. En función de estos factores los hijos toman la decisión de formar parte de la empresa. Es importante que los padres les hayan transmitido a los hijos el fuerte deseo de la continuidad y la proyección, para que sientan la confianza que están tomando un camino seguro.

#### Tercera etapa: Trabajo Conjunto

A esta altura se da la presencia de dos o más generaciones formando parte de la empresa. Los padres entre 50 y 75 años e hijos entre 30 y 45 años, que ya tomaron la

decisión de trabajar o no para la empresa. Los hijos ya tienen su propia familia que mantener, por lo que cada uno va a velar por sus propios intereses.

En esta etapa es fundamental la comunicación familiar y procedimientos operativos claros. Hay una generación de adultos en la que hay matrimonios, divorcios, segundas nupcias, hijastros, medios hermanos, nietos, etc.

Las características de una comunicación efectiva son: la honestidad, la apertura y la coherencia. Una empresa que tenga una comunicación con tales características va a poder manejar los conflictos de manera constructiva.

Los parientes políticos pueden traer conflictos y también ser receptores de los conflictos que vienen de años en la empresa familiar.

En esta etapa pueden presentarse problemas de autoridad. Puede ser generada por los hijos que quieren crecer en la empresa y se sienten limitados por la autoridad de sus padres. Puede ser que los padres se sientan molestos por falta de respeto en las actitudes de sus hijos.

El conflicto es parte del crecimiento, por lo que se tiene que sacar su fruto. Como consecuencia del conflicto se puede incorporar nuevas normas y valores. Este debe ser debidamente manejado para que se convierta en constructivo y no en destructivo.

Es fundamental que los padres reconozcan que sus hijos ya están adultos y merecen respeto y ser escuchados. Los hijos deben aceptar la jerarquía de la autoridad de sus padres.

Una herramienta útil para limar discrepancias es realizar Consejos de Familia.

Con la incorporación de una tercera generación se dan nuevos retos:

- La generación mayor probablemente ocupe la Presidencia ejecutiva.

- La generación intermedia tal vez ocupe los cargos gerenciales. Se encuentra más al mando de la operativa diaria del negocio.
- La generación más joven lleva poco tiempo trabajando en la empresa, se encuentran consolidándose dentro de la misma.

Es importante que en esta etapa la generación de mayores sea cautelosa al momento de elegir la carrera por parte de los nietos, dado que la generación más joven aun no sabe si trabajará en la empresa o no.

#### Cuarta etapa: Traspaso de Mando

Implica el desplazamiento de la primera generación para dejarle el lugar a la generación más joven. En esta etapa la primera generación llega a los últimos años de la edad adulta, con 60 años o más. Esto provoca un cambio sustancial en la empresa, ya que se transfiere el control. El cambio puede ser en forma gradual o repentina.

Las grandes dificultades radican en la poca disposición de la generación más vieja en ceder el lugar y la falta de paciencia que tienen las generaciones más jóvenes.

Si la familia se prepara bien y posee la fuerza para superar las resistencias generadas por el envejecimiento y las relaciones intergeneracionales, entonces podrá lograr la cesión de la batuta.

La desvinculación la vemos con dos conceptos: la sucesión y la continuidad. Ambas convergen en un mismo punto que es la mirada al futuro. La empresa familiar se transfiere de mano en mano, de generación en generación, con el fin de perdurar en el tiempo.

En esta etapa se da el traspaso de la responsabilidad y el control de los padres a la siguiente generación. Hechos como la muerte de los padres, enfermedades, etc., son

eventos que la familia los considera posibles de que ocurran, pero nunca se encuentran completamente preparados para enfrentarlos.

Puede suceder que los ancianos mantengan el poder de la empresa hasta tanto logren un éxito que les permita retirarse como triunfadores. Para sentirse más valorados pueden menospreciar las habilidades de la siguiente generación. Esto puede resultar desmoralizador para los sucesores. Otra actitud puede ser retirarse de la empresa, pero sabotear el trabajo de sus sucesores, para sentirse que son valorados por el resto.

### **2.5.5. La Dimensión Evolutiva de la Empresa**

Corresponde al desarrollo de la empresa en el transcurso del tiempo. Su evolución se desarrolla en tres fases; arranque, expansión y formalización y madurez.



Cada etapa se desarrolla de acuerdo a las características propias de la realidad de cada empresa, teniendo en cuenta su tamaño, estructura, edad y desempeño financiero.

Existen dos indicadores en el desarrollo de una empresa que son aplicables a este tipo de generaciones: el crecimiento y la complejidad.

El crecimiento es fácilmente cuantificable. Puede medirse por el volumen de ventas, cantidad de empleados, valor de los activos, participación del mercado, etc.

La complejidad es una medida de desarrollo de la empresa. En las etapas iniciales presentan estructuras simples, sistemas de control unitarios y comunicación y dirección por un líder. Cuando la empresa pasa esta etapa comienza a distinguir estructuras en varias unidades, un nivel de gerentes medio, procesos más descentralizados, controles más formales y sistemas de recursos humanos.

#### **Primera etapa: Nacimiento**

En esta instancia se forma la empresa. La misma nace a partir de una idea, un sueño.

El propietario es quien dedica todo su tiempo para poder plasmar esa idea en la práctica.

Habitualmente en esta etapa no existe una estructura organizacional propiamente dicha. Es importante resolver cuestiones como el ingreso al mercado, la planificación del negocio, un buen dominio de la tecnología y los sistemas de producción, disponer de un buen capital de arranque y evaluar el riesgo del negocio.

Se debe realizar un análisis racional del negocio para que no quede en la mera idea, sino que se pueda llevar a cabo. Es el momento de ingresar al mercado, logrando una porción del mismo que poco a poco va a ir creciendo.

Otro aspecto de esta etapa de arranque tiene que ver con los hijos. Estos se sienten dejados de lado por el tiempo y la atención que le dedican sus padres al negocio. Estos celos por parte de los hijos contra la empresa puede durar años e incluso dificultar la sucesión.

#### Segunda etapa: Crecimiento

La empresa va tomando una estructura funcional mínima. En esta etapa se efectúa la transición de una estructura centrada en el fundador a una estructura organizacional más formal. Comienza a verse necesario que el dueño delegue parte de la autoridad a directivos que no pertenecen a la familia.

Como un paso más con respecto a la etapa anterior se comienza a producir múltiples productos y servicios. Se busca satisfacer mayor cantidad de clientes.

Los recursos financieros se obtienen de la inversión familiar y en menor medida de inversiones ajenas a la familia.

A lo largo de la etapa de expansión se dan oportunidades de definir las estrategias. No sólo importa la estrategia seleccionada, sino qué tipo de expansión predomina (funcional, multidivisional o descentralizada).

En esta etapa se presentan dificultades para implantar correctamente sistemas y políticas organizacionales.

Los empresarios deben concentrar sus esfuerzos en convencer a terceros de que inviertan en la empresa. La empresa necesita recursos adicionales para seleccionar estrategias de crecimiento ya sea a través de la ampliación de mercados, diversificación o la concentración en un nicho de mercado.

### Tercera etapa: Madurez

La madurez se vuelve evidente cuando la empresa tiende a estancarse, llega a un punto que no puede seguir creciendo o crece a tasa decreciente. La empresa se encuentra en una situación de mucha competencia donde el producto no se distingue en el mercado.

No obstante, la madurez no es el fin de la vida de una empresa sino que es una etapa más. Se caracteriza por la complejidad ya que está conformada por diferentes estructuras que han adquirido la madurez, por lo que no pueden permanecer mucho más tiempo. Adicionalmente, se caracteriza por ser una etapa en la cual se fomenta la reinversión, que al estar madura se ve como una fuente de ingresos estática.

Una de las principales ventajas en esta etapa es que se dan varias oportunidades de progreso profesional tanto para los que pertenecen a la familia como para los ajenos a ésta.

Desde la etapa de expansión se recurre a personas ajenas a la familia para puestos gerenciales por los conocimientos especializados y por la experiencia. Para el desarrollo de la carrera de los líderes es necesario tener incentivos y tácticas de reclutamiento para retener a gerentes con ambiciones.

La evolución que presenta cada dimensión en una empresa familiar tiene diferente ritmo en cada etapa. De la combinación de cada una de las dimensiones con los diferentes ritmos de evolución en el tiempo, se definen las características de cada empresa familiar.

## **2.6. DESAFÍOS EN LA TRANSICIÓN ENTRE ETAPAS**

Los principales desafíos e instancias más críticas que se presentan en las empresas familiares son los períodos de cambios. Son períodos que provocan incertidumbre, ansiedad y vulnerabilidad producto de que a partir de las elecciones que se realicen le darán forma a su futuro. (Gersick y otros, 2003)

Al mismo tiempo en períodos de estabilidad, los cuales suceden en medio del transcurso de una etapa, son oportunidades para crecer dado que la empresa se compromete con una estructura predeterminada.

Ambos períodos son fundamentales para el éxito de una empresa, pero abordados en forma diferente. Mientras que las tareas en las transiciones son exploratorias y estratégicas, las de estabilidad son operativas y tácitas por naturaleza.

Se han identificado tres tipos de transiciones en el eje de la estructura de propiedad, cuyas etapas son: “dueño controlante”, “sociedad de hermanos” y “consorcio de primos”, estas son:

1. “Recicladoras”. Los individuos cambian, pero retienen la misma estructura de propiedad básica:

- De dueño controlante a dueño controlante
- De sociedad de hermanos a sociedad de hermanos

- De consorcio de primos a consorcio de primos

2. “Des- Evolutivas”. Se orientan hacia una estructura menos compleja:

- De sociedad de hermanos a dueño controlante
- De consorcio de primos a sociedad de hermanos
- De consorcio de primos a dueño controlante

3. “Evolutivas”. Se orientan hacia una estructura más compleja:

- De dueño controlante a sociedad de hermanos
- De dueño controlante a consorcio de primos
- De sociedad de hermanos a consorcio de primos

Las tendencias demográficas sugieren que las transiciones evolutivas son las que van en aumento, debido a las siguientes razones:

- Empresas fundadas en la década de los 40', cuyos dueños se hayan jubilado o fallecido han llevado a una mayor proliferación de sociedades de hermanos y consorcio de primos.
- Algunos de los efectos de la globalización como el desarrollo en las comunicaciones, el transporte y crecimiento de los mercados, favorecen a las empresas más grandes y multifacéticas.
- Desde la dimensión familia, las viejas prácticas hereditarias caducaron en muchas sociedades, provocando una descentralización en el mando de las empresas.

### **2.6.1 Los Seis Componentes de las Transiciones**

La transición no se da en forma instantánea, sino que lleva un período prolongado dependiendo las características y la complejidad de cada empresa, generando un híbrido entre dos etapas. (Gersick y otros, 2003)

En muchos casos las transiciones siguen un curso característico, lo cual lleva a que sean predecibles. Generalmente, siguen un mismo patrón formado por los siguientes seis componentes:

#### 1. La acumulación de presiones pro-desarrollo

Una de las características de las empresas familiares es que no son proclives al cambio. Sin embargo, se vuelve necesario producto de la evolución en la dinámica familiar, el desarrollo del entorno económico y el envejecimiento de los individuos participantes. Tarde o temprano la presión causada por estos elementos se vuelve irresistible generando cambios en la empresa. Efectuada la transición, el nuevo sistema aplicado por la empresa tiende a autoregularse hasta que las presiones arrancan nuevamente.

#### 2. El detonante

Es el comienzo de la transición en sí misma, que puede originarse a partir de diferentes motivos: un acontecimiento en la vida de uno de sus líderes, una reunión de directorio, algo que ocurre en la fábrica. A partir del hecho detonante, se cumplen las siguientes tres tareas.

### 3.El desprendimiento

Es la etapa en la cual se reconoce el final próximo de la vieja estructura y la necesidad de implementar una nueva. Remitiéndonos a la dimensión propiedad, esta etapa puede verse representada por un compromiso público de un retiro, un plan de desarrollo profesional para futuros líderes o la transferencia de acciones.

### 4.La exploración de opciones.

En esta etapa la empresa analiza las diferentes formas de integración de la nueva estructura de propiedad, para luego priorizarlas en base a la viabilidad de cada una de ellas de adaptarse a la capacidad y aspiración de los participantes. Es un proceso de prueba, aprendizaje y revisión. El manejo de esta fase representa el mayor desafío de liderazgo de las transiciones.

### 5.La elección

En base al trabajo realizado anteriormente se elige una nueva estructura de propiedad, en la que su éxito depende de su grado de preparación. Las tareas de desprendimiento, exploración de opciones y elección no tienen necesariamente que seguir un orden secuencial. Independientemente de su orden, la transición exitosa, desemboca en una elección clara que permita al sistema avanzar hacia la etapa final.

### 6.El compromiso con la nueva estructura

Una vez efectuada la elección, la última etapa de este proceso es la solidificación de la estructura a través de una fase de compromiso. Una vez aceptada la necesidad de funcionar de manera diferente por parte de la empresa familiar, la misma debe efectuar los cambios elegidos en la estructura y crear los vínculos necesarios para que el entorno se vincule al nuevo sistema elegido. Para llevar esto a cabo, por lo

general, es necesario que los viejos líderes se retiren de las operaciones críticas, que haya cambios sustanciales en los sistemas de soporte y la implementación de nuevas políticas y rutinas.

## **2.7. SUCESIÓN**

Según un estudio reciente publicado el 11 de marzo de 2011 por Diario “El País”, en base a 150 empresas familiares encuestadas por la Clínica de la Empresa Familiar, se llegó a concluir que un 90% de ellas no cuenta con un plan de sucesión y el 87% no tiene acuerdos que regulen las relaciones entre la empresa y la familia. Además menciona que muchos empresarios que ya están jubilados siguen yendo a la empresa e incluso dan contraórdenes.

También se llegó a que el 40% de los entrevistados teme por la continuidad de la empresa y el 56% no ha pensado en la sucesión. Se menciona que esto sucede mucho en la clase media, donde el padre ha construido su negocio pero sus hijos tienen sus propias profesiones y es necesario trabajar para que las expectativas de las distintas generaciones converjan.

El estudio también arrojó que 12% de los consultados tuvo conflictos en la familia por la empresa y un 18% tuvo conflictos en la empresa por la familia. La coordinadora del proyecto aconseja que las empresas se gestionen como cualquier otra empresa profesionalizada, y evite por ejemplo incorporar un miembro de la familia a la gerencia si no tiene las capacidades necesarias. También aconseja que cada familiar reciba una remuneración por su trabajo y que las utilidades sean

distribuidas luego entre los accionistas, y no utilicen la caja como si fuera su propio bolsillo.

Por otra parte, si bien este tipo de empresas son más vulnerables, también son las más antiguas en el mercado. La empresa comparte muchos valores, compromiso, dedicación, que hacen que se vea fortalecida y perdure en el tiempo. Por esta razón sucede también que en cualquier empresa un gerente no dura más de seis años mientras que en una empresa familiar el gerenciamiento perdura por “años y años”. (Clínica de la empresa familiar, 2011)

## **Capítulo 3: DESCRIPCIÓN DEL SECTOR CÁRNICO PORCINO**

### **3.1. ESTRUCTURA DE LA CADENA CÁRNICA PORCINA**

La estructura de la cadena cárnica porcina está compuesta por cuatro eslabones diferenciados (AUP, 2009):

#### Producción primaria

En este primer eslabón se encuentran los que suministran la materia prima que son los productores agropecuarios, cuya función en dicha cadena es la de criar y engordar al animal para que luego se destine al autoconsumo o venta a empresas. El objetivo es el de transformar la materia prima en un producto apto para el consumo.

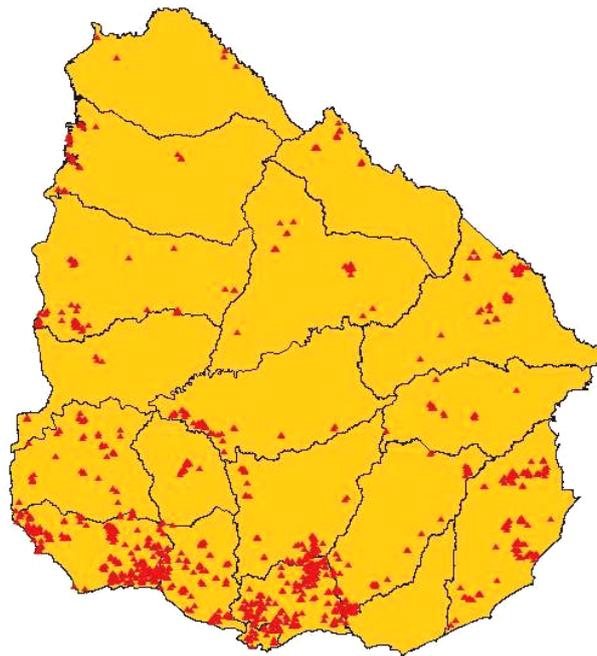
#### Cantidad de establecimientos

De acuerdo al último Censo General Agropecuario realizado en el 2000 existían 18.923 establecimientos con 293.874 cerdos (OPYPA-ANUARIO, 2001).

Del total de establecimientos, 6.069 correspondían a explotaciones comerciales y el resto a explotaciones de autoconsumo. Al 2006, el 54% de los productores comerciales habían abandonado la producción, de ellos, el 33% lo hicieron completamente mientras que el 21% restante se mantiene en la actividad destinando su producción únicamente al autoconsumo. Los principales factores que llevaron al abandono de la actividad fueron, entre otros, la falta de rentabilidad del sector, dificultad del manejo, edad avanzada y/o jubilación. La cantidad promedio de animales por establecimiento se incrementó en un 66% en el período comprendido entre el 2000-2006 (MGAP-DIEA, 2007).

### Distribución geográfica

La producción de cerdo no se distribuye en forma homogénea dentro del territorio uruguayo, sino que existe una importante presencia de animales en los departamentos de Montevideo, Canelones, Colonia, San José, Soriano, Rocha y parte de Florida y Lavalleja. Las principales razones para esta distribución son la concentración de la demanda, la disponibilidad de alimentos baratos de la industria alimentaria, capacidad de faena y la existencia de actividades agropecuarias con la que se complementa la producción porcina (AUP, 2009).



Distribución de los productores de cerdos en Uruguay (G. Mautone en base a Declaraciones Juradas a DICOSE)

### Tipos productivos

Existen tres procesos de producción que son: la cría, invernada (o terminación) y ciclo completo. Las actividades comprendidas dentro del proceso de cría consisten en el manejo de un plantel de reproductores y venta de lechones. En el proceso de engorde o invernada se compran los lechones (cuyo peso varía de acuerdo a la edad a que se los desteta) y se alimentan hasta un peso de faena de 90-120 kg aproximadamente. El ciclo completo comprende ambas fases. (Vadell, 2004)

### Sistemas de Alojamiento

Se destacan cuatro sistemas de alojamiento:

- Confinamiento: es un sistema de explotación intensiva y de alto nivel tecnológico donde suele incrementarse el uso de antibióticos tanto en forma terapéutica como no terapéutica (promotores del crecimiento). Estos por lo general, son insumos importados. Es utilizado principalmente por invernadores y establecimientos de ciclo completo.
- Confinamiento con acceso a potrero o pastoreo: los animales pasan la mayoría del tiempo encerrados en confinamiento. Pueden acceder, siempre que lo vea apropiado el productor, a potreros o pastoreos controlados. Es utilizado principalmente por criadores y establecimientos de ciclo completo.
- Campo: Es el medio en el cual menos interviene el productor dado que los cerdos se encuentran al aire libre y producen en condiciones totalmente naturales. Tienen un alojamiento que no posee una estructura predeterminada. Es empleado principalmente por los criadores.
- Combinado: Implica la combinación de dos o más sistemas de los antedichos.

De acuerdo a la *Encuesta Porcina 2006* el sistema más difundido en nuestro país es la producción “a campo”.

Explotaciones y existencias por tipo de alojamiento destinadas a la comercialización, al 2006:

Tipo de alojamiento	Explotaciones		Existencias		Cerdos por explotación
	Número	%	Número	%	
Total	2.808	100	195.831	100	70
Confinado	191	7	75.701	39	397
Confinado c/acceso	822	29	22.098	11	27
Campo	1.224	44	34.429	18	28
Combinado	571	20	63.603	32	111

Fuente: MGAP – DIEA.

### Alimentación

De acuerdo a la encuesta porcina 2006 (MGAP-DIEA., 2007) el principal alimento de los cerdos es la ración balanceada. No obstante, la mayoría de los establecimientos porcinos combinan concentrados (ración, granos y subproductos de molinería) con algún alimento alternativo (como subproductos de la industrias láctea, cárnica y alimenticia), como estrategia para bajar los costos de producción.

### Productores de cerdos:

En la siguiente tabla, se detallan algunas cifras significativas de productores y cerdos (Castro, G.; 2010):

Parámetro	Valor	Fuente	Año
<b>Productores de cerdos</b>			
Declarados	4.483 (↑)	DICOSE	2010
De autoconsumo	12.854	DIEA	2000
Productores declarados según escala (número y porcentaje)			
Menos de 50 animales	4.014 (89,54%) (↓)	DICOSE	2010
De 50 a 499 animales	436 (10,16%) (↑)		
De 500 y más animales	33 (0,74%) (↓)		
Distribución por departamento <sup>1</sup> de los productores declarados (porcentaje)			
Canelones	15,2	DICOSE	2010
Colonia	12,7		
San José	11,0		
Rocha	9,8		
Soriano	8,8		
Cerro Largo	5,9		
Paysandú	4,9		
Lavalleja	4,6		
Maldonado	3,6		
Río Negro	3,1		
Artigas	2,9		
Florida	2,9		
Durazno	2,4		
Montevideo	2,3		
Flores	2,2		
Treinta y Tres	2,2		
Tacuarembó	1,9		
Rivera	1,8		
Salto	1,7		

<sup>1</sup> Entre paréntesis aparece la tendencia de la cifra respecto a su valor anterior.

<b>Cerdos declarados</b>				
Número total	164.443 (↑)		DICOSE	2010
Número de madres	28.540 (↑)			
Cerdos de los productores declarados según escala (número y porcentaje)				
	Menos de 50 animales	39.846 (24,4%) (↓)	DICOSE	2010
	De 50 a 499 animales	53.250 (32,5%) (↑)		
	De 500 y más animales	70.575 (43,1%) (↓)		
Distribución por departamento de los cerdos declarados (porcentaje)				
	Canelones	26,5	DICOSE	2010
	San José	17,5		
	Colonia	15,0		
	Florida	7,4		
	Soriano	6,1		
	Montevideo	4,5		
	Salto	4,2		
	Rocha	3,2		
	Lavalleja	2,5		
	Paysandú	2,2		
	Cerro Largo	2,1		
	Flores	1,8		
	Tacuarembó	1,4		
	Río Negro	1,2		
	Treinta y Tres	1,0		
Maldonado	1,0			
Durazno	0,9			
Artigas	0,9			
Rivera	0,6			
Situación sanitaria del país				
	Informe a OIE	Enfermedades presentes: Brucelosis, Hidatidosis y Leptospirosis. Enfermedades nunca señaladas: Enfermedad de Aujeszky, Enfermedad Vesicular del Cerdo, Encefalomiélitis por virus Nipah, GET, PPA y PRRS. Enfermedades ausentes en 2009: Cisticercosis, Fiebre aftosa, PPC y Triquinelosis.	DGSG	2010

Los registros de DICOSE respecto a semovientes porcinos siempre son inferiores a otras cifras ya que las declaraciones juradas se cierran a junio y la mayor cantidad de nacimientos en la especie porcina se produce en el último trimestre del año.

### Intermediación

Es el canal más frecuente para la primera venta y el más utilizado por los productores pequeños, que se especializan en la cría para la venta de sus lechones.

### Industrialización de la carne

En la fase industrial existen varios tipos de empresas: frigoríficos que se dedican exclusivamente a la faena, empresas que faenan y además elaboran productos chacinados, otras sólo se dedican a la producción de chacinados utilizando carne porcina nacional o importada y empresas que venden carne porcina en fresco.

Frigoríficos - Mataderos:

Durante el 2008 (AUP, 2009), el 91% de la faena fue realizado por el tipo de empresas que faena y producen chacinados. Gran parte de esta faena corresponde a faena a façón, es decir, venta de servicios de faena a otras empresas. Del total faenado, el 17% corresponde a faena propia y el 83% a faena a façón. Presentamos los datos de cabezas faenadas de cerdo y de lechón por frigorífico no chacinadores y chacinadores al 2008.

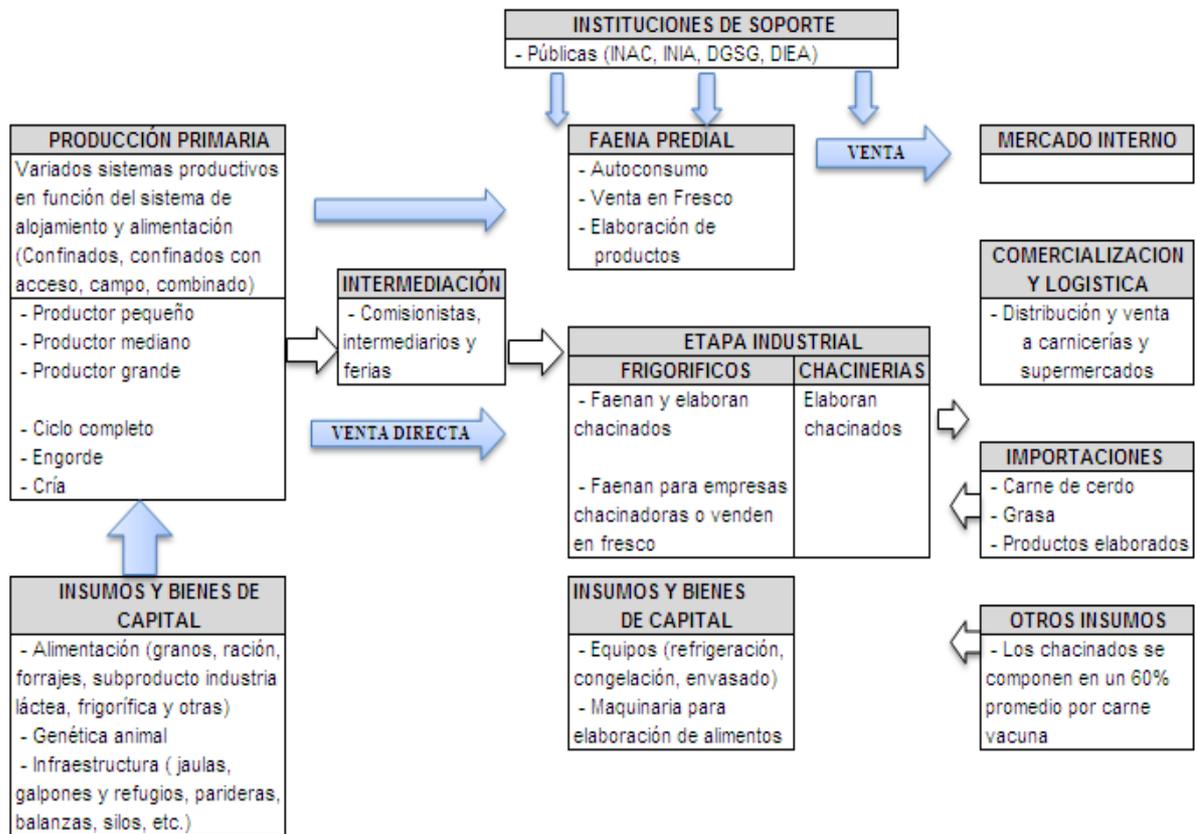
Al 2010, los establecimientos habilitados son los siguientes: (Castro,G, 2010)

<b>Empresa de chacinados</b>	<b>Departamento</b>	<b>Empresa de chacinados</b>	<b>Departamento</b>
Frigorifico Cuareim	Artigas	Antic S.A.	Montevideo
Suc. Uberfill Braida	Canelones	Otonello Hnos S.A.	Montevideo
Picorell S.A.	Canelones	Juan Sarubbi S.A.	Montevideo
Marcelo Veropalumbo	Canelones	Krispal S.A.	Montevideo
Granja La Familia	Canelones	Rilemax S.A.	Montevideo
Suiporc Ltda	Canelones	Suc. Carlos Schneck S.A.	Montevideo
Ecocames	Canelones	Centenario S.A.	Montevideo
Mimabel S.A.	Canelones	Cativelli Hnos S.A.	Montevideo
Costa Verde	Canelones	Kali S.A.	Montevideo
Jorge Hnos.	Canelones	Ñanduguay S.R.L.	Montevideo
Sindon S.A.(Doña Coca)	Canelones	Industria Paysandú	Paysandú
A.Gerascoff S.R.L.	Canelones	Casa blanca	Paysandú
Nolyser S.A.	Canelones	Konifren	Paysandú
Elías Gomez	Cerro Largo	Bilecor S.A.	Río Negro
Briosso S.R.L.	Colonia	Gustavo A. Balle Perez	Rivera
Pronea S.A.	Colonia	Carlos Izaguirre	Rocha
Belisar S. A.	Colonia	Holzmann Ltda.	Rocha
Sociedad Wulfredo pons y Héctor Canela	Colonia	Tilvenor S.R.L. (Productos Fénix)	Salto
Bitesur	Colonia	Alejo Bordenave	Salto
Vicente Gaona	Colonia	Julío C. Cabrera	San José
Decolmar S.R.L.	Colonia	Elbio C.Castro	San José
Nelson de León	Flores	Asur. S.A.	San José
Avi. Porc. Ltda	Florida	Francisco Pastore Turel	Soriano
Coop. La Serrana	Lavalleja	Suc. Raul Secco	Soriano
Cafur S.A.	Lavalleja	Julío Brum	Soriano

#### Comercialización de los productos:

Se da casi exclusivamente en el ámbito nacional (las exportaciones son insignificantes). Los principales canales de comercialización son las carnicerías y los supermercados.

Diagrama de la cadena cárnica porcina:



## 3.2. UBICACIÓN DEL SECTOR

### 3.2.1. El mercado mundial de la carne porcina

La carne de cerdo supera a nivel mundial a la producción de carne de aves y vacunos.

El cerdo como productor de carne:

- Presenta una de las mejores eficiencias de conversión alimenticia
- Tiene eficiencia reproductiva, no es estacional y es prolífica
- Sus ciclos productivos son cortos
- Integra un sector elástico ante las variaciones de precios y se adecua fácilmente a las condiciones que impone la demanda.

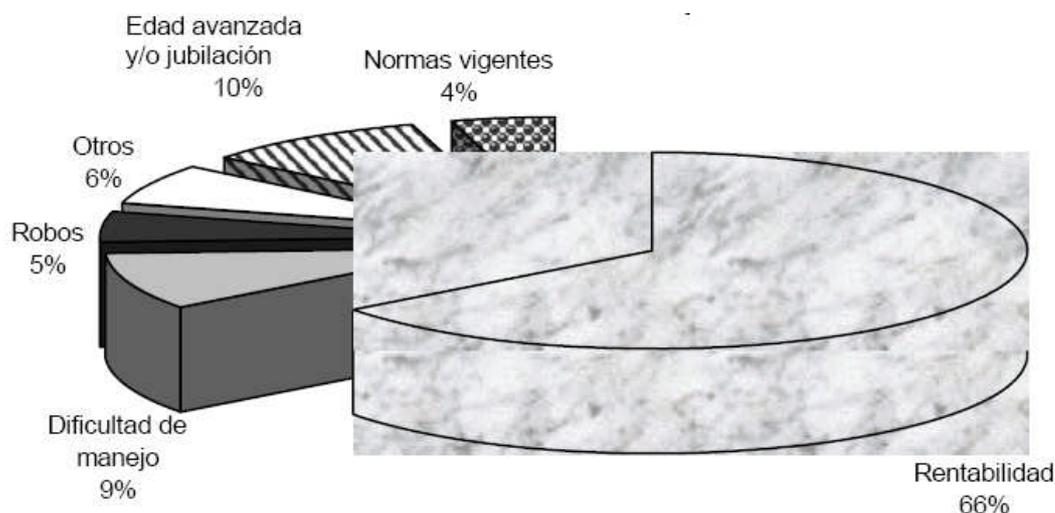
En el siguiente cuadro se puede apreciar la evolución de la producción mundial y el porcentaje que se destina a autoconsumo, de los últimos cinco años:

Año	Producción Mundial (millones de Tons)	Comercialización mundial (millones de Tons)	% de Autoabastecimiento	% Autoabastecimiento uruguayo
2006	98,5	5,4	95%	68%
2007	98,2	5,3	95%	63%
2008	96,5	5,5	94%	64%
2009	95,5	5,3	94%	53%
2010	101,1	5,6	94%	53%

Fuente: Elaboración en base a Informes anuales de OPYPA

Como se puede apreciar, el autoabastecimiento mundial osciló en los últimos años entre el 94% y 95%, mientras que el autoabastecimiento en Uruguay fue bajando desde el 2006 con un 68% hasta el 2010 con un 53%.

Según la *Encuesta Porcina 2006* (MGAP- DIEA., 2007) las razones por las cuales algunos productores abandonan el sector son las siguientes:



Fuente: MGAP - DIEA

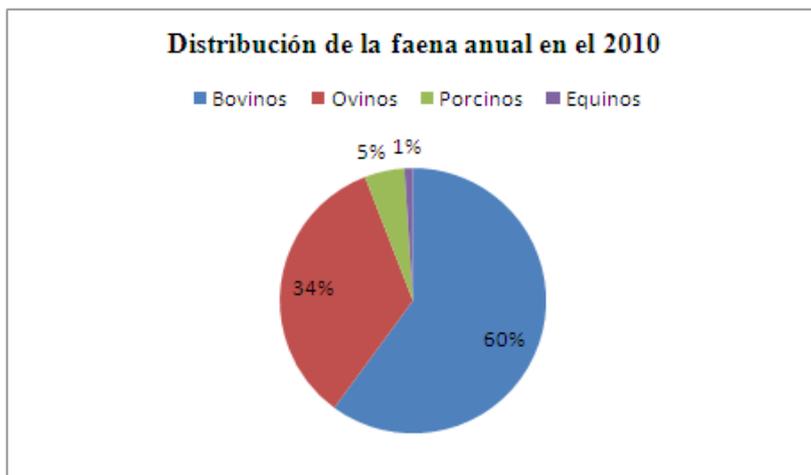
### **3.2.2. El mercado porcino en el Uruguay**

A diferencia de lo que ocurre en el mercado mundial, el mercado porcino en nuestro país tiene una participación muy baja dentro del mercado agropecuario, la cual según el MGAP al 2009 es la siguiente:

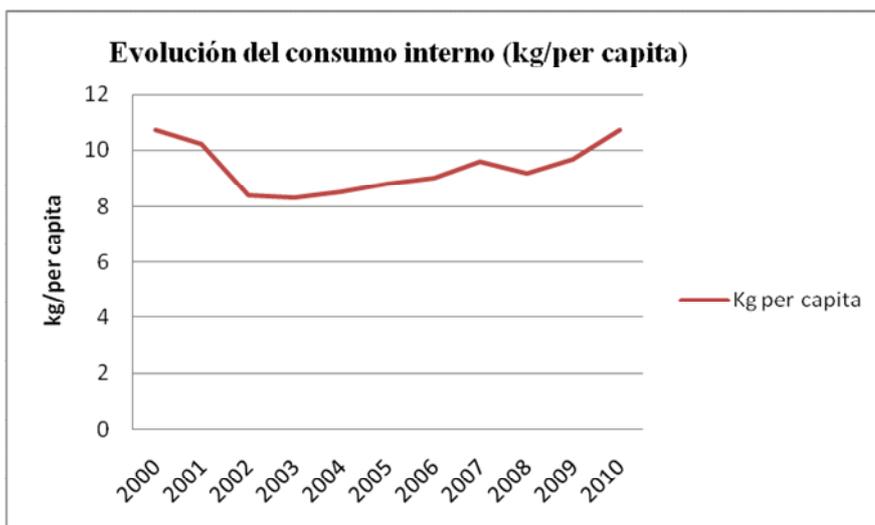
Parámetro	Valor	Fuente	Año
Porcentaje del Producto Bruto Agropecuario Total	6,3 (↓) (*)	DIEA	2009
Explotaciones agropecuarias que poseen cerdos (porcentaje)	36	DIEA	2000
Declarantes de animales que poseen cerdos (porcentaje)	7,6 (↓)	DICOSE	2009
Declarantes de animales que poseen cerdos como rubro primario (porcentaje)	0,4 (↓)	DICOSE	2009

(\*) Tendencia de los datos con respecto al año anterior.

Por otro lado, la distribución anual de la faena de las distintas especies de todo el 2010 según datos extraídos del INAC en nuestro país es la siguiente:



Las perspectivas a futuro se plantean favorables en función de la dinamización que está teniendo la demanda, la relación de los precios de cerdo con respecto a algunos insumos, así como la evolución del sector primario con aumentos en la producción y mejoras en la calidad del producto final. Esto se puede apreciar en la evolución que a tenido el consumo per capita de cerdo en el Uruguay según el siguiente cuadro :



Datos extraídos de OPYPA

## **Capítulo 4: MERCADO DE LA CARNE DE CERDO: SITUACIÓN ACTUAL Y EVOLUCIÓN**

### **4.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PRODUCCIÓN DE CERDOS EN URUGUAY**

La producción de carne de cerdo está principalmente orientada al mercado doméstico, presentando un nivel muy bajo de exportaciones.

Evolución de la producción e importaciones en los últimos diez años (Anuario OPYPA):

Año	Número de Cabezas (en miles)	Producción de carne (en toneladas)	% variación	Importaciones	% variación	Kg per cápita	% variación
2000	295	25.988		8.412		10,7	
2001	280	22.345	-14%	10.721	27%	10,2	-5%
2002	270	19.521	-13%	9.093	-15%	8,4	-18%
2003	240	16.854	-14%	10.515	16%	8,3	-1%
2004	220	15.250	-10%	10.596	1%	8,5	2%
2005	257	18.592	22%	8.223	-22%	8,8	4%
2006	206	20.383	10%	9.651	17%	9	2%
2007	210	20.856	2%	12.083	25%	9,6	7%
2008	235	20.869	0%	11.980	-1%	9,2	-4%
2009	200	17.290	-17%	15.156	27%	9,7	5%
2010	S/D	18.800	9%	16.900	12%	10,7	10%

El volumen importado total (carne, grasa y productos elaborados) se incrementó un 12% con respecto al año anterior, mientras que la producción local un 9%. Tanto la evolución de la producción local, como de las importaciones se puede resumir en el siguiente cuadro:

<b>Año</b>	<b>Importaciones (ton)</b>	<b>% de importación carne</b>	<b>% de importación grasa</b>	<b>Precio(*) carne USD/ton</b>	<b>Precio(*) grasa USD/ton</b>	<b>Precio Ponderado de las importaciones</b>
2000	8.412	72%	28%	1.777	667	1.466
2001	10.721	75%	25%	1.595	635	1.355
2002	9.093	77%	23%	1.146	452	986
2003	10.515	75%	25%	1.043	477	902
2004	10.596	75%	25%	1.461	538	1.230
2005	8.223	77%	23%	1.862	737	1.603
2006	9.651	76%	24%	1.895	545	1.571
2007	12.083	79%	21%	1.911	595	1.635
2008	11.980	76%	24%	2.831	910	2.370
2009	15.156	75%	25%	2.234	990	1.923
2010	16.900	83%	17%	2.871	1.058	2.563

(\*) Precio internacional USD/ton.

Datos extraídos de OPYPA

Como se puede visualizar las importaciones retoman el crecimiento que se vio interrumpido en el 2008 producto de los altos precios en el mercado internacional.

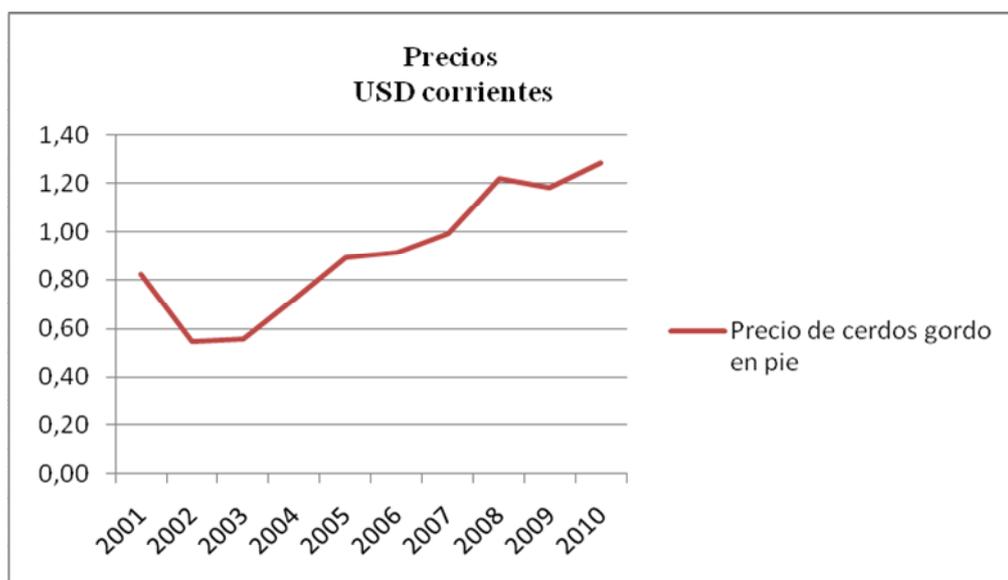
Los precios de las importaciones de carne tuvieron un aumento importante con respecto al 2009, alcanzando un promedio de 2.871 US\$/Ton., un 26% en relación al promedio anterior siendo el valor más alto de toda la década. Los precios de la grasa también presentaron un aumento algo menor, del orden del 7%.

Brasil continúa siendo el principal origen de las importaciones de materia primas de la industria del chacinado, con un 95% del total de volumen importado, seguido por Chile y EE.UU.

Sindon S.A., Eresur y Centenario S.A. respectivamente, fueron en 2010 las principales importadoras. Las mismas junto con Sarubbi, Wilisol y Carlos Schneck concentran tres cuartas partes de las importaciones que se procesan en el país.

En el 2010 el precio de cerdos gordos para faena en moneda constante mejoró notoriamente, situándose un 17% por encima del alcanzado el año anterior, situación similar se constató en dólares medidos en moneda corriente. Con respecto a los precios

de los lechones, la estimación para el 2010 indicó que el precio tanto en moneda constante como corriente presentaría un aumento del 20% respecto al 2009. (OPYPA, 2010).



Fuente: Datos extraídos de OPYPA

La carne de cerdo y los productos elaborados en base a ella tuvieron un aumento desde un máximo de 18,9% en el caso del chorizo y un mínimo del 8% en los frankfurters, en términos constantes.

## Evolución del precio del cerdo y carnes sustitutas

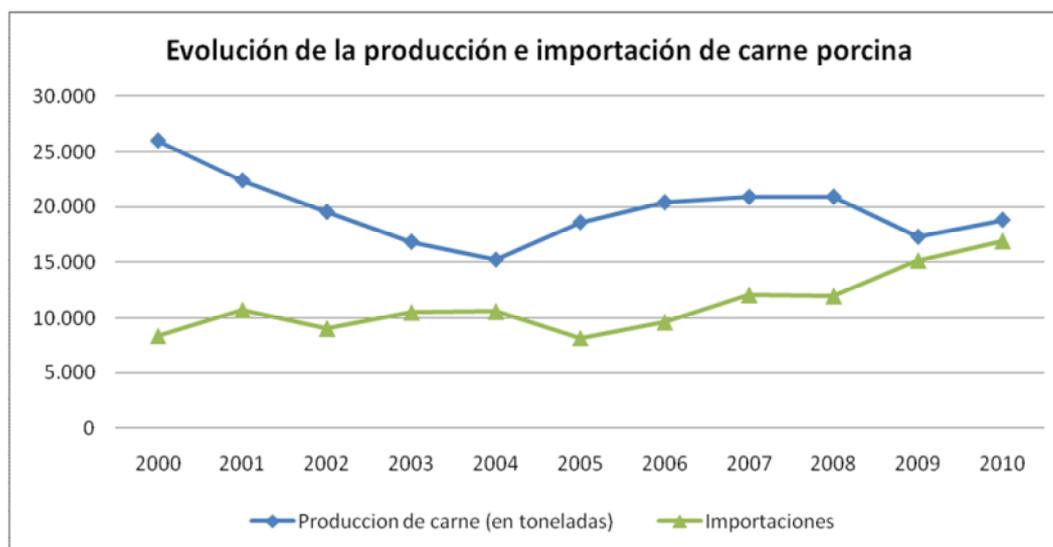
(En pesos constantes)

	En-Oct 08	En-Oct 09	En-Oct 10	En-Oct 10/09	En-Oct 10/08
	\$ const	\$ const	\$ const	%	%
Nalga o cuadril	113,5	107,7	118,2	9,8	4,1
Aguja	69,3	65,1	77,0	18,3	11,1
Costillas de cerdo	117,8	111,2	126,3	13,5	7,2
Pollo	46,4	43,4	49,1	13,2	5,9
Chorizos	112,8	106,6	126,7	18,9	12,4
Frankfruters	121,2	114,1	123,2	8,0	1,7
Jamón	18,4	17,3	20,0	15,4	8,7

Fuente: INE

Cuadro extraído del Anuario 2010 elaborado por el Ing. Agr. Eduardo Errea. MGAP – OPYPA.

La evolución de la producción e importación de carne porcina en los últimos diez años es la siguiente:



La caída que se presentó en el 2001 surge como consecuencia de precios de productos porcinos muy deprimidos y altos costos de producción, generando un desestimulo en los productores. Este hecho estuvo acompañado por un incremento en las importaciones de productos porcinos al mercado brasileño, favorecidos por el tipo de cambio.

Año	% Auto-abastecimiento	Ponderación de las importaciones	Depreciación del \$ con respecto al USD	Variación del precio internacional en USD	Variación del precio local del cerdo gordo en \$	Variación del costo de principales insumos de producción \$
2002	68%	32%	54%	-27%	-10%	37%
2003	62%	38%	35%	-9%	18%	3%
2004	59%	41%	-1%	36%	16%	-4%
2005	69%	31%	-9%	30%	0%	-11%
2006	68%	32%	-4%	-2%	-5%	25%
2007	63%	37%	-5%	4%	0%	-1%
2008	64%	36%	0%	45%	11%	17%
2009	53%	47%	-4%	-19%	-2%	-9%
2010	53%	47%	-10%	33%	3%	-1%

Datos extraídos de Anuario OPYPA y del BCU

#### Exportaciones:

De acuerdo a la URUNET, al 2010 el único exportador de productos porcinos es Rondatel S.A. con destino a Guinea Ecuatorial alcanzando un total de 4,13 tons. Al 2009 los datos de exportaciones proporcionados por MGAP, información elaborada por Gustavo Castro, son los siguientes:

Parámetro	Valor	Fuente	Año
<b>Carne, grasa y otros productos</b>			
Exportación			
Cantidad total (ton.)	22,7 (↑)	DIA	2010
Destinos (porcentaje)	Rusia (47,7 ↑), Guinea Ecuatorial (39,1 ↓) y proveeduría marítima (13,2 ↑)		

## **4.2. EXIGENCIAS Y CONTROLES**

### **4.2.1. Requisitos para la Habilitación de los Establecimientos de Faena e Industrializadores**

- Legislación sanitaria: En 1978 se aprobaron medidas en materia de habilitaciones y control de establecimientos de faena, carne, subproductos y sus derivados.
- Decretos 458/978 y 459/978 del 11/08/1978: Pasa la responsabilidad en lo referente a controles sanitarios del ámbito municipal al ámbito ministerial.
- Decreto 671 de 27/11/1978: El Poder Ejecutivo establece medidas para asegurar la calidad de carne y derivados cárnicos procesados con el destino consumidor final.
- Decreto 369/983 de 7/10/1983: Se crea el Reglamento Oficial de Inspección veterinaria de productos de origen animal. En este decreto y posteriores actualizaciones, se basa la autoridad competente.

Para obtener la habilitación, aprobación, ampliación o reforma es necesario realizar un trámite que es estudiado por el Instituto Nacional de Carnes y la Dirección de Industria Animal del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Con la solicitud debe presentarse una autorización urbanística otorgada por la intendencia municipal correspondiente, autorización DINAMA (referente al tratamiento de efluentes), planos del establecimiento y memorias descriptivas (constructivas y operacionales).

La gestión de la autoridad oficial (MGAP) es desde el punto de vista higiénico sanitario con la finalidad de obtener productos inocuos para proteger la salud del consumidor.

Existen requisitos mínimos de 1.500 litros de agua por animal faenado, con una reserva de 1.000 litros por animal vacuno.

La playa de la faena debe ser de materiales impermeables, con adecuada iluminación, ventilación, limpieza y desinfección.

En 1978 se optó por aplicar un criterio general para la faena colgada. Esto implicó la zonificación de la playa de faena en tres sectores, el sector A o zona de ingreso y sangría, el sector B o zona intermedia y el sector C que sería la terminación. El sector B debe tener las comodidades necesarias para una correcta inspección veterinaria post-mortem. Para la inspección se requieren varios puestos y se deben poder identificar correctamente la carcasa, las vísceras y una cabeza (las tres partes básicas de los animales).

Es requisito imprescindible que los establecimientos cuenten con cámara de enfriado, ya que así lo establece el marco regulatorio actual. De esto podemos deducir que la capacidad de las cámaras de un establecimiento debe ser igual o mayor a la capacidad mínima de una faena.

En lo referente a la sala de desosado y cortes, la reglamentación vigente exige que tanto la circulación de los productos como del personal se realicen de forma tal que se eviten los riesgos de contaminación. Otro requisito a considerar es que estas salas no pueden tener una temperatura mayor a diez grados, requisito que la mayoría de las fábricas de chacinados no cumplen. Por último y siguiendo con la cadena productiva, el empaque o envasado debe estar físicamente separado de la zona de producción aunque en locales próximos.

### **4.3. ASESORAMIENTO TECNOLÓGICO**

Durante la primera mitad de los años 80' el LATU se orienta hacia la industria de chacinería uruguaya. En aquella época el sector se componía por ciento veinte empresas chacineras, de las cuales hoy permanecen alrededor de la mitad. Las mismas contaban con recursos técnicos escasos y dificultades para su actualización tecnológica, que hasta esa época era un sector que no había sido destinatario de políticas específicas para su desarrollo. (LATU, 2009)

Entre los años 1983 y 1990 se realizó el proyecto de OEA-GTZ (Organización de los Estados Americanos y la agencia alemana de cooperación) con el propósito de extender criterios de calidad en la industria alimentaria de distintos países de América Latina. Con este proyecto el LATU fue uno de los primeros organismos nacionales que incorporó la gestión de calidad en los procesos productivos y las empresas. En Uruguay para implementar el proyecto se seleccionaron tres plantas: Ottonello Hnos.S.A, Frigorífico Centenario S.A y Fénix S.A. El LATU elaboró un manual de operaciones y calidad que fue implementado inicialmente por la empresa Ottonello. No obstante, el proyecto se limitaba sólo a las empresas con altos niveles de inversión dejando de lado a empresas con menores recursos económicos.

A fines de los 80'el LATU realizaba cursos de capacitación y planes de visitas a diferentes empresas chacineras. En estas instancias se crearon lazos entre los empresarios y los técnicos del LATU, que permitieron un mayor conocimiento de las necesidades de cada empresa. Los planes de visitas en el interior resultaron más efectivos que los realizados en las grandes empresas. En los primeros mencionados

se tenía un contacto más directo con el dueño de la empresa, en cambio en las empresas de mayor porte mandaban a un capataz para que estableciera un contacto con los asesores.

A principios de los 90' el LATU instaló una planta piloto de procesamiento de carne donde las empresas podían realizar ensayos y controles de los productos. No obstante, las pequeñas empresas no podían acceder a este tipo de servicio personalizado. Como consecuencia el LATU propone una ayuda mutua, que consistía en el pago de una cuota mensual a cambio de otorgarle asesoramiento técnico permanente a las pequeñas y medianas empresas. Este consistía en dos visitas mensuales y la atención eventual ante diferentes problemas que se presentasen en los procesos productivos. El servicio de asesoramiento permanente llevó a que el LATU realizara tareas de consultorías de gestión de recursos humanos, de gestión de parque industrial, manejo de costos por formulación y de costos de proceso. Tal sistema se implementó durante los años noventa y alcanzó a medianas y pequeñas empresas radicadas principalmente en el interior del país. En su mayoría correspondían a empresas familiares que tenían entre 20 y 30 años, pero que no habían podido independizarse de otras actividades productivas que realizaban sus antiguos propietarios. El asesoramiento permanente a las pequeñas y medianas empresas culminó a fines de la década de los noventa, provocado por diversas circunstancias económicas negativas y la situación familiar que algunas de las empresas que llevaron a que cerraran.

A comienzos de la década del 2000, se realizó un segundo proyecto respaldado por la OEA sobre transferencia de ciencia y la tecnología para el fortalecimiento de las

MIPYMES agroalimentarias, los nuevos programas de pasantías para jóvenes profesionales en el sector productivo LATU-DINAPYME y LATU-CIU y los eventos de la Mesa Criolla. El segundo proyecto de la OEA se basaba en la transferencia y adaptación tecnológica, apoyo a la gestión empresarial y la gestión ambiental. Se elaboraron los Manuales de Buenas Prácticas de Manipulación e Higiene de Alimentos.

Hacia el 2001 se realiza la primera edición de la Mesa Criolla organizada por Todos por Uruguay, la Asociación de Mujeres Rurales (AMRU) y el LATU. Para la Mesa Criolla el LATU apoyó a muchos productores que daban sus primeros pasos para la obtención de los permisos provisorios necesarios de la División de Industria Animal, del MGAP y del Instituto Nacional de Carnes (INAC).

En el año 2003 se dictó el curso de Formación de cortadores de carne en articulación con la ONG Gurises Unidos y con apoyo de la JUNAE a 24 jóvenes seleccionados y apoyados por dicha organización.

## **Capítulo 5: TRABAJO DE CAMPO Y CONTRASTACIÓN CON EL MODELO**

### **5.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

En base a una entrevista realizada al Dr. Larregui del MGAP del sector Industrialización, se obtuvo el listado de todos los establecimientos habilitados para la actividad por departamento. Las empresas más importantes se encuentran ubicadas en Montevideo y en segundo lugar en Canelones, por lo cual seleccionamos la muestra enfocándonos en aquellas que se sitúan en estos departamentos y además son empresas familiares.

<b>Empresa de chacinados</b>	<b>Departamento</b>	<b>Familiar</b>
Ottonello Hnos S.A.	Montevideo	Familiar
Juan Sarubbi S.A.	Montevideo	Familiar
Krispal S.A.	Montevideo	Familiar
Rilemax S.A.	Montevideo	No familiar
Suc. Carlos Schneck S.A.	Montevideo	Familiar
Centenario S.A.	Montevideo	Familiar
Cattivelli Hnos S.A.	Montevideo	Familiar
Kali S.A.	Montevideo	Familiar
Ñanduguay S.R.L.	Montevideo	Familiar

De las empresas familiares del cuadro se seleccionaron las siguientes:

- Ottonello Hnos. S.A.
- Juan Sarubbi S.A.
- Suc. Carlos Schneck S.A.
- Centenario S.A.
- Cattivelli Hnos S.A.

Adicionalmente, se seleccionó una empresa familiar de Canelones:

- Granja La Familia S.R.L.

## 5.2. EMPRESAS FAMILIARES ENTREVISTADAS DEL SECTOR



### Cattivelli Hnos.

*Entrevista realizada a Enrique Cattivelli, director de la compañía perteneciente a la segunda generación.*



Cattivelli Hnos. fue fundada por los hermanos Carlos, Anselmo y Enrique Cattivelli el 17 de febrero de 1958. Hoy la empresa tiene más de 10.000 m<sup>2</sup> y es abastecida con carnes vacunas provenientes de sus dos Plantas de

Faena ubicadas en los Departamentos de Colonia y Montevideo.

Está autorizada a exportar hacia Argentina, Brasil, Ecuador, Paraguay, Perú, Colombia, países africanos y asiáticos entre otros, siendo sus productos previamente inspeccionados por el LATU.

La empresa cuenta con ciento noventa empleados, de los cuales ocho de ellos son familiares de la segunda y tercera generación.



Su directorio está formado por cuatro personas, que corresponden a la segunda generación, buscando mantener un número mínimo de integrantes. En caso de que se retire alguno se puede ir a la tercera generación siempre priorizando que pertenezca a la rama de la persona que se retira, si no hay sucesores se va a la tercera generación de las otras ramas. Según lo comentado por Enrique Cattivelli, cuando un directivo se retira de la empresa sigue vinculado a la misma, pero no afecta en las decisiones.

Cattivelli Hnos cuenta con seis accionistas que pertenecen todos a la familia, de los cuales dos no trabajan en la empresa. Los funcionarios familiares de segunda generación ocupan el directorio y el resto los mandos medios.

En el ámbito laboral se le da más importancia a la empresa, sin embargo se dedica más tiempo a pasar con la familia, en el entorno de un 65% y un 35% respectivamente, donde no se tratan asuntos de trabajo en el tiempo dedicado a la familia.

Considera que el hecho de ser una empresa familiar puede haber unido más a la familia por tener un fin en común de llevar adelante la compañía.

Nos menciona que el funcionamiento de la empresa no se ha visto afectado por problemas o conflictos familiares, sólo discusiones que son fácilmente resueltas.

Como ventaja por ser una empresa familiar destaca la distribución de tareas y los mayores controles que tienen de la compañía, dado que hay más confianza entre ellos.

Como desventaja considera que se presentan mayores dificultades a la hora de ponerse



de acuerdo para corregir algo.

A la hora de incorporar nuevos empleados no familiares se solicitan referencias y se seleccionan de acuerdo a sus aptitudes, pero si es un familiar se obvian las referencias ya que se conoce a la persona y su comportamiento. Para asignarle trabajo a un familiar, se trata de ubicarlo de acuerdo a su especialidad o preferencia, éstos hacen carrera dentro de la firma pudiendo llegar al directorio. No es así con los empleados no familiares que pueden llegar a los mandos medios, pero es más difícil que ingresen al directorio. Al día de hoy hubo un único caso de un no familiar que estuvo quince años en la empresa y llegó a formar parte del mismo.

En cuanto a lo que refiere a la toma de decisiones las mismas están descentralizadas en cada área, y los canales de comunicación más frecuentes son los informales. El directorio realiza reuniones una vez al mes o cada veinte días.

En el largo plazo el conjunto de la empresa tiene el deseo de continuar siendo familiar, pero no hay un plan estratégico desarrollado formalmente. En cuanto a la sucesión tampoco está planificada, se dio hace seis años con el fallecimiento de uno de los directivos y lo sucedió un integrante de la siguiente generación. No sintieron conflictos de adaptación del personal al momento del cambio ya que no ingresa alguien desconocido, sino que es un familiar que estaba vinculado a la empresa en otro rol. Siempre los cambios generacionales provocan cambios en la planificación y estilo de dirección debido a las diferencias de cada uno, pero siempre el objetivo es el mismo.

La forma de financiarse la empresa actualmente es mayoritariamente con endeudamiento, y la tasa de crecimiento en los últimos años ha coincidido con la tasa de crecimiento del país.



Como estrategia de mercado la empresa se enfoca en la calidad de sus productos y a la agresividad de presencia de la marca en el mercado. No considera que el hecho de ser familiar tenga demasiada incidencia en los compradores, sí lo es la marca por el reconocimiento que tiene en todo el país, por su trayectoria y la confianza de la gente en sus productos.

## Granja La Familia



*Entrevista realizada a Jorge Buzzi, perteneciente a la segunda generación familiar.*

Su planta de producción se encuentra ubicada en Pando, en la ruta 8 kilómetro 27,5.

Los orígenes de la empresa están dados por un fuerte lazo de amistad entre el fundador, Jorge Buzzi y los hermanos Schneck. Debido a una serie de sucesos particulares Jorge arrancó a distribuir productos Schneck junto a Carlos Both.

En 1976 habían logrado un fuerte éxito debido, entre otros factores, al mal momento que atravesaban Ottonello Hnos. y Cristiani Hnos. En este escenario, por razones sindicales Schneck cierra la planta y la familia se va a Alemania con el propósito de efectuar una reingeniería de la planta. Ante esta situación Jorge Buzzi y Carlos Both se quedan sin mercadería para distribuir por lo que al poco tiempo se asociaron con Duvois que les cedió un terreno (en la ruta 8 km 27,5), así en 1977 se funda Granja La Familia.

Duvois falleció y actualmente lo sucede como accionista de Granja La Familia su único hijo, Osvaldo Duvois, quien cuenta con el 25% del capital accionario. Osvaldo trabaja en la empresa encargándose del mantenimiento de la planta y el cumplimiento de los estándares de calidad vigente en los distintos procesos asociados a la producción.

El remanente de la propiedad se lo dividen los dos socios fundadores restantes, Jorge Buzzi y Carlos Both con el 37,5% cada uno. Jorge se encarga de la gestión financiera aunque también se encarga de otras tareas como atender proveedores,

gestionar las compras y autorizar descuentos mientras que Carlos no trabaja en la empresa.

Dos de los tres hijos de Jorge trabajan en la empresa, el entrevistado, Economista, como Gerente de Logística mientras que Carolina, Ingeniera Agrónoma, se encarga del criadero. Por último, Nicolás que trabajaba en la empresa fue apartado por su padre por no acatar órdenes. Entre Granja La Familia y el Criadero cuentan con unas ciento cuarenta personas trabajando.

Para distribuir sus productos en Montevideo tienen una empresa que se llama “Distribuidora Alimenticia” que provee productos de Schneck y Granja La Familia y cuenta con unos cincuenta empleados aproximadamente. El capital accionario se distribuye equitativamente entre Jorge Buzzi y Carlos Both.

Los dos hijos de Carlos Both trabajan en la empresa, Carlos (hijo) en un cargo medio efectuando tareas administrativas mientras que Norbert, que es Abogado, asesora legalmente a la empresa y se encarga de gestionar deudores incobrables.

El hermano de Jorge Buzzi también trabaja en Distribuidora Alimenticia como vendedor.

El único accionista que trabaja en Distribuidora Alimenticia es Carlos Both, por lo que se podría resumir que Jorge se encarga de Granja La Familia y Carlos de Distribuidora Alimenticia.

Para la distribución fuera de Montevideo, cuentan con aproximadamente cien vendedores independientes que efectúan sus tareas con camiones de Granja La Familia.



En lo referente a la importancia que se le da a la empresa, Jorge considera que en términos generales, se le da más tiempo a la empresa que a la familia. Esto se debe a que, entre otras cosas, es un emprendimiento

propio y es el futuro de la familia el que está en juego. Por otra parte, aclara que en el tiempo dedicado a la familia no se tocan temas empresariales. El entrevistado piensa que el hecho de ser una empresa familiar fue un factor importante en su crecimiento, ya que se le dedica gran parte del tiempo al éxito de la misma. A su vez, se destaca que son la cara visible del negocio y los responsables de lo que pasa en la empresa, garantizando con su apellido la calidad del producto.

Dentro de las principales ventajas de ser una empresa familiar se encuentran el hecho de tener más flexibilidad que otras empresas, sobre todo para maniobrar a corto plazo y la certeza de poder confiar en los altos cargos, saben que cuentan con la gente apropiada y confiable en puestos clave, mientras que por lo general empresas no familiares tienen que salir a contratar o basarse en referencias personales. Por otro lado, la principal desventaja que encuentra son los problemas familiares que pueden llegar a suscitarse y afecten a la empresa producto de separaciones, mal manejo de fondos, falta de profesionalismo, etc. En caso de que un familiar precise un empleo se lo contrata en su área de experiencia, o en otra si es que la suya no es afín a las necesidades de la empresa.

Los canales de comunicación utilizados por la empresa son formales dado que se respeta la escala jerárquica. Ingresando al aspecto financiero encontramos como una de las principales virtudes de la empresa el hecho de que se financian con capital

propio. Esto implica una gran ventaja con respecto a competidores que no lo puedan hacer, dado que le otorga a la empresa importantes ahorros financieros y una mayor capacidad de crecimiento. Esta posibilidad que se le abre a la empresa de tener un crecimiento más vigoroso que el resto no se ve reflejado en los números, según Jorge porque la empresa no tiene mayor interés en incrementar su volumen de ventas, de hecho el crecimiento que ha tenido en la facturación está alineado con el incremento del IPC.



Los gastos asociados a marketing persiguen una finalidad distinta, tienen como objetivo una promoción de la responsabilidad social y empresarial. La estrategia a la cual se está abocando la empresa es la de crecer apuntando a productos de alta calidad y valor ganándose ese nicho del mercado.



## Ottonello Hnos.

*Entrevista realizada Juan Ottonello, miembro de la tercera generación.*

Ottonello Hnos. fue fundada en el año 1914 por los hermanos Juan y Luis Ottonello y en la actualidad es una de las empresas del sector más importantes del país. En el presente es dirigida por Juan Ottonello, perteneciente a la tercera generación, quien hace siete años se encuentra en la cúpula directiva junto a cuatro miembros más, María de los Ángeles Picone, directora vicepresidente; Matilde Ottonello, directora; Ana Inés Varela Ottonello, directora y Mercedes Ottonello, presidente.

Juan ingresa a la empresa en un momento de gran crisis, que llevó a que él comenzara a tener una participación activa en la dirección y toma de decisiones. En ese momento formaba parte de la compañía un gerente externo, el cual fue desplazado de su cargo y comenzaron a dirigir únicamente familiares, se tuvo que solicitar concordato para poder salir adelante del difícil momento y se comenzó una nueva forma de dirección, que poco a poco logró superar la crisis y levantar nuevamente a la empresa. Comienza luego una etapa de crecimiento y expansión, donde el objetivo es brindar a la población productos de alta calidad tratando de mantener un sabor artesanal, contando con un fuerte control de sanidad e higiene, para estar avalados por los organismos oficiales.

Desde entonces continúa siendo familiar, dado que la propiedad corresponde en un 100% a la familia, trabajando y participando de la toma de decisiones solamente los familiares directos, no los políticos.

Hoy Ottonello cuenta con doscientos empleados, de los cuales seis son familiares. De éstos, cinco están en la cúpula y uno de ellos en un mando medio, que pertenece a la cuarta generación. Según lo comentado por Juan, dentro del ámbito laboral le da más importancia a la familia que a la empresa, es decir, se tiene un fuerte sentimiento por la empresa por su peculiaridad de ser familiar y trabajar todos juntos por un fin común. Adicionalmente en las épocas de crisis en que veían que la empresa estaba en problemas, juntaron fuerzas para sacarla adelante, con un espíritu de cooperación y capitalizar esos momentos de dificultades. Esto Juan lo valora mucho y dice que son estos momentos los que unen y fortalecen a la familia, y es lo que los diferencia de las demás empresas que no son familiares, el hecho de sentirse parte de algo que es propio, y que depende de uno su continuidad y crecimiento en el futuro, y va a ser un legado a sus hijos y a las siguientes generaciones.



Por otra parte, la mayor parte de su tiempo lo dedica a la empresa, destinando a grandes números un 30% a pasarlo con la familia y el 70% en la empresa. El tiempo que se dedica a pasar con la familia es en un ámbito fuera de la empresa y se trata de mantener una separación de lo que son temas de la empresa y el tiempo con la familia.

Según nos mencionaba Juan, él siente que no pertenece a la tercera generación, sino a la primera, por las características peculiares que presentaba la empresa al momento de su incorporación, teniendo que comenzar de cero e incluso con muchos problemas para salir de la crisis financiera en que estaba inmersa, asimilándose a una fundación. Además en su ingreso contó con el apoyo de su padre, quien le dio plena libertad de

acción, dejándolo tomar sus propias decisiones pero por otro lado brindándole todo su apoyo y asesorándolo en lo que necesitara.

En esta etapa de la empresa no han aparecido conflictos familiares que afecten su funcionamiento. La familia trabaja de forma muy sólida y con mucha libertad y confianza en lo que cada uno realiza, existiendo las discusiones o discrepancias que hay en cualquier empresa, pero ningún caso de conflictos particulares de índole familiar. Actualmente no se presentan choques generacionales, porque hay una sola generación activa en la empresa, únicamente hay un miembro de la cuarta generación que ingresó al sector de calidad, en un mando medio. Juan espera que en un par de años comiencen a incorporarse miembros de la cuarta generación y ahí se comience a presenciar las diferencias generacionales.

Hay delegación de responsabilidades, cada uno con su perfil y su especialidad tiene libertad de accionar y es apoyado por el resto. Se consultan y toman decisiones en conjunto pero se respeta la decisión del más idóneo en cada asunto. Los canales de comunicación más frecuentes son informales, tanto entre familiares como con el resto del personal de la empresa, teniendo una excelente relación, tratando de mantener el espíritu de empresa familiar. No se realizan consejos de familia porque no lo consideran necesario, si tienen que discutir algún asunto se reúnen de manera más informal, cuando surge el tema a tratar.

Una de las principales ventajas de ser una empresa familiar es la confianza y tranquilidad que se tiene entre los familiares. Según nos decía Juan, cada uno de los hermanos confía en el proceder del otro y no lo cuestiona, cada uno da lo mejor de sí. Como desventaja nos mencionaba las carencias personales que podrían tener, porque

seguramente haya profesionales más preparados más para el puesto que ocupa Juan y el resto del directorio, pero esto se suple con la voluntad de ellos de hacer las cosas bien y el sentimiento por la empresa que alguien de afuera difícilmente aporte. Igualmente los tres hermanos son profesionales, cada uno con un perfil diferente, Juan es ingeniero agrónomo, Mercedes es contador público y Matilde es veterinaria, con lo cual cada uno aporta sus conocimientos al área que más se adecúa a su profesión.

Todos los miembros de la familia tienen posibilidades de ingresar a la empresa si así lo desean, siempre que aporten a cumplir con los objetivos de la misma, pero no hay políticas especiales de incorporación para los familiares, todavía no se han dado muchos ingresos porque los miembros de la cuarta generación aún son chicos, en la actualidad solamente hay un miembro de la cuarta generación que ingresó en el área de control de calidad. Juan expresó el deseo que todos los miembros de la familia se incorporen a la firma, ya que es la esencia de la empresa y se quiere mantener así en el tiempo, sin embargo, cada individuo decidirá si quiere formar parte y no se lo presiona a que ingrese, porque es importante las ganas y la voluntad de cada uno para contribuir al éxito de la empresa. En esta etapa de la empresa no ha habido ascensos a familiares ya que hay sólo un miembro de la cuarta generación incorporado a la firma.



Con respecto a la sucesión, cuando asumió Juan no se pudo planificar, ocurrió de imprevisto con la crisis que atravesó la empresa. Con el cambio de mando comienza con su estilo de dirección porque no había una planificación preestablecida, y su padre Raúl les da total libertad de accionar.

Cuando Raúl se retira de la empresa, sigue vinculado pero no toma decisiones ni da órdenes. Él va a la empresa, está al tanto de lo que ocurre y si se lo solicitan colabora y da su opinión.

En relación al marketing que realiza la empresa, considera que el hecho de ser familiar tiene escasa influencia en las ventas pero sí puede incidir en la confianza que la gente deposite por ser una empresa que generación a generación se mantiene en el mercado y apunta a brindar un producto de calidad.

La compañía en los últimos años ha crecido notoriamente, financiándose con capital familiar. Si bien no tiene un plan formalizado a largo plazo, tiene claro su fuerte deseo de seguir siendo una empresa familiar.

## Sarubbi



SARUBBI fue fundada en el año 1925 por Juan Sarubbi Labanca, quien inicia actividades de fabricación de productos porcinos en la planta ubicada en Martín C. Martínez y Pagola. Años después en 1948 se incorpora a la empresa Juan Sarubbi Rampoldi de la segunda generación familiar.



Sr. Juan Sarubbi Labanca



Sr. Juan Sarubbi Rampoldi

En 1955 se retira Juan de la primera generación, la empresa continúa como Sarubbi y Scalone S.A. manteniéndose dentro del grupo familiar y se traslada a su ubicación actual en Hocquard 2171.

En 1969 se constituye el “Establecimiento Juan Sarubbi S.A.” sucediendo al anterior siendo su accionista Juan Sarubbi Rampoldi. Un año después se inaugura la primera planta Frigorífica propia.



En 1976 ingresa a la empresa Silvana Sarubbi y en 1979 se incorpora Christian Sarubbi, ambos miembros de la tercera generación familiar.

En 1979 la planta frigorífica es expropiada por el Estado para la construcción de los nuevos accesos a Montevideo, con lo cual dos años posteriores se entrega la misma y se proyecta la nueva construcción en Cno. Cnel. Raíz 2764 finalizando las obras en 1985 con un total construido de 4.300 m<sup>2</sup> más 2.000 m<sup>2</sup> de infraestructura adicional y obras complementarias.

En 1993 se comienza a operar como Sirsil S.A., siempre bajo la dirección de la familia Sarubbi.

En 1994 se realizan las primeras exportaciones de carne bovina, las que continúan hasta el día de hoy creciendo constantemente en sus volúmenes. Los destinos de las mismas son EE.UU. y varios países de América, Europa y África. A su vez se concreta la primera exportación de chacinados a Argentina.

En el 2004 fallece Juan Sarubbi Rampoldi, y en el 2007 se incorpora Juan Sarubbi, de la cuarta generación familiar.

En 2008 se implementan y desarrollan innovaciones en las cámaras de frío y túneles de congelados, mejorando las instalaciones de la planta frigorífica. En 2009 se termina con el diseño del proyecto de la futura planta industrial. ([www.sarubbi.com.uy](http://www.sarubbi.com.uy))

Al 2009 la empresa elabora unas 285 toneladas mensuales entre jamones, chorizos, frankfurters, facturas secas, morcillas y demás fiambres.

La empresa piensa mudar su planta industrial que le permitirá ampliar su capacidad de producción en un 75%, incorporar veinticinco nuevos puestos de trabajo en una primera etapa y otros cuarenta en la segunda etapa, así como mejorar aspectos

ambientales y de flujo de la materia prima y la mercadería. La nueva planta va a estar ubicada en Cno. Coronel Raíz en un área de unos 17.000 m<sup>2</sup>, proyectando una producción mensual de 495 toneladas una vez que esté trabajando a capacidad plena. Se prevé una inversión total de de U\$S 10 millones en un plazo estimado de dos años. (www.infonegocios.biz)

*Entrevista realizada a Juan Sarubbi, perteneciente a la cuarta generación familiar.*

En la actualidad la empresa cuenta con alrededor de cuatrocientos empleados. Alrededor de ciento veinte de ellos trabajando en la planta ubicada en Hocquard, y el resto en la planta frigorífica de Cnel. Raíz.



Dentro de la empresa actualmente hay tres miembros de la familia trabajando, dos de ellos en la cúpula directiva, el padre de Juan y su tía (Christian y Silvina).

Juan se encarga de la parte de producción, de ventas y alguna otra actividad de la empresa.

La tercera generación se encuentra el 100% formando parte de la empresa, no habiendo accionistas no familiares. De la cuarta generación en la que se encuentra Juan, sus dos hermanas y su prima ninguna de ellas forma parte de la empresa.



En el ámbito laboral nos menciona que se le da más importancia a la empresa, pasando la mitad de su tiempo dedicado a ella, trabajando unas diez horas diarias, en las cuales no está muy en contacto con su padre ya que están ambos en distintas plantas. En el tiempo que se pasa con la familia se intenta que los temas de trabajo no sean tocados.

Juan nos contaba que personalmente cree que el hecho de ser una empresa familiar implica un esfuerzo mayor por respetar el apellido, genera más responsabilidad, esto los hace trabajar el doble, más duro y tratar de perfeccionarse cada vez más.

En el tema de conflictos menciona que no hay conflictos importantes, puede haber choques internos por algunas decisiones tomadas pero no excede de eso y se resuelven fácilmente hablando.

Por el lado de los empleados, se realizan charlas con los mismos, donde se establecen los objetivos personales de cada uno, sus aspiraciones, su ingreso y si quieren cambiar algo de sus tareas, buscando que estén conformes y a gusto con su trabajo, razón por la cual no existen sindicatos. Sí lo hay dentro del frigorífico, al igual que en todos los frigoríficos.

En cuanto a las ventajas de ser una empresa familiar, marca el esfuerzo que cada uno está dispuesto a dar, el tener que poner esfuerzo todos los días para salir adelante y continuar creciendo para mantener a la empresa competitiva en el mercado.

Las desventajas habituales en las empresas familiares es el tema de las divisiones, los conflictos, pero no han tenido ningún problema al ser tan pocos trabajando en ella.

En temas de planificación de largo plazo y planes estratégicos, Sarubbi está comenzando a construir una planta nueva, de un tamaño más significativo que las plantas actuales, lo que se considera un desafío bastante grande. Se espera que en el futuro la empresa siga siendo familiar pero esto va a depender del deseo de cada uno de formar parte de la empresa o no.



Para incorporar nuevos funcionarios a la empresa, en general se aplica la misma política para familiares como para el resto, los familiares van haciendo carrera, en el caso de Juan que va a ser su quinto año trabajando en la empresa y ahora está a cargo de la planta en conjunto con el gerente general. Lo más importante para Juan es el deseo que tenga cada uno de incorporarse a la firma, y no sintió presión por su padre para trabajar en ella, sino que él se lo planteó y su padre accedió a que comenzara a trabajar con él para ver si le gustaba.

Cuando van ingresando nuevas generaciones se ven cambios en la forma de querer hacer las cosas, ideas nuevas, diferentes formas de pensar, la relación entre las generaciones es diferente. Como en la directiva siempre queda coexistiendo una generación sola, no existen conflictos por choques generacionales.

A la hora de efectuar ascensos, en los puestos que aplica, se tiene en cuenta los años que tiene la gente en la empresa, intentando cuidar más a quienes son conocidos y se tiene mayor confianza.

En la toma de decisiones existe delegación de responsabilidad, en las dos plantas se cuenta con dos gerentes generales que están hace mucho tiempo en la empresa, uno en cada planta.

Los canales de comunicación conviven tanto formales como informales, hay un departamento de recursos humanos que se comunica formalmente con los empleados, pero también se da que tanto Juan como su padre pasan todo el día en las plantas, realizando recorridos y se está en permanente contacto con los operarios, con lo cual hay comunicación informal todo el tiempo.

No se realizan consejos de familia, no se cree que sean necesarios porque son muy pocos familiares trabajando en la empresa y cualquier asunto que surge lo tratan en el momento.

En cuanto a la sucesión, no han tenido problemas para el traspaso de mando, dado que han coincidido más de dos generaciones en la empresa trabajando juntas para cuando se retire el miembro más antiguo.



Asimismo, no se han retirado por voluntad propia de la empresa sino que ha sido cuando alguno fallece que se da la sucesión. En estos casos de sucesión no se vivieron conflictos de adaptación debido a que no fue sorpresivo sino que ya venían trabajando dos generaciones juntas y la persona que sucedió al fallecido ya era reconocido por los funcionarios.

El financiamiento de la empresa es todo con capital familiar. En los últimos años se viene dando un crecimiento importante, en porcentaje de ventas o de exportaciones en el caso del frigorífico. En la fábrica el parámetro de medición es la cantidad de

kilos de producción, que en los últimos tiempos, se han incrementado año tras año. En el caso del frigorífico se puede medir por las exportaciones o por la matanza de animales.

Juan considera que el hecho de ser una empresa familiar es una ventaja, en los últimos años se ha invertido significativamente en publicidad bajo el slogan de “familia a familia”; que lo que representa es la dedicación que se tiene a la empresa, y la responsabilidad por ser familiar y darle a la gente productos de calidad, es una familia brindándole alimentos a otra familia del país. El principal diferencial es la calidad, pero también se cuenta con una línea económica para no perder ese sector de mercado que apunta sólo al precio y no la calidad.

### **5.3. INFORMACIÓN RELEVADA DE OTRAS EMPRESAS FAMILIARES CHACINADORAS**

Considerando que las siguientes empresas tienen una participación muy importante en el mercado recopilamos información de otras fuentes, como entrevistas realizadas por periódicos para situarlas en cada una de las etapas del modelo objeto de nuestro estudio.

**Schneck**



Fue fundada en 1932 por Carlos Schneck. Comenzó siendo un pequeño negocio ubicado en Aparicio Saravia e Instrucciones. Fue por esa época que en la zona se pobló de emigrantes alemanes, que iban a beber cerveza, comer y jugar a las cartas. La comida preferida de los clientes era principalmente los productos chacinados. Carlos constató en aquel momento que era un negocio atractivo comprar el cerdo, faenarlo y vendérselo al público de esta forma. Así fue como se introdujo en el sector de chacinados.

Actualmente su faena se destina a consumo interno, el cual se divide en chacinados y hamburguesas, y a la exportación de cortes de carne sin hueso. En el 2008 alcanzaron una facturación anual de U\$S 34 millones equivalente al 60% de su producción. En el 2009 las exportaciones presentaron una baja representando el 45% de las ventas.

La producción en los meses más prósperos oscila en el entorno de 1.200 toneladas, incluyendo chacinados y hamburguesas. Se emplean aproximadamente quinientas personas, considerando el frigorífico y la fábrica de chacinados.

Actualmente la empresa se encuentra en una etapa de transición de la segunda a la tercera generación. El directorio se compone por tres personas que pertenecen a la segunda generación, el padre de Fernando y sus dos hermanos. Existen cinco miembros integrantes de la tercera generación, Carlos y su hermana que se encuentran trabajando en el frigorífico y sus tres primos que se encuentran en la fábrica de chacinados.

Consultado acerca de la dificultad de trabajar en familia expresa una frase que le decía su abuelo “los hermanos sean unidos” porque más allá de las diferencias, para que les vaya bien tienen que estar unidos y superarlas en pro del bienestar de la empresa.

Entrevista realizada por Gastón Pégola de Diario “El País” el 20 de febrero del 2009 a Fernando Schneck.



## Centenario

Los inicios de la empresa datan de cuando Américo Szabolcs, de origen húngaro, llega a Uruguay acompañado de su esposa Sara, luego de pasar cuatro años como prisionero de la segunda Guerra Mundial. El primer contacto que tuvo con el mundo de los chacinados fue cuando empezó a trabajar en la chacinería “La unidad”, propiedad de su hermano Nicolás, quien había llegado unos años antes del inicio de la Guerra.

Tras la venta de “La unidad” por parte de su hermano, Américo se junta con un socio, Jaime Lasovsky, y fundan “Frigorífico Centenario S.A.” en octubre de 1959. Tras el fallecimiento de su socio en 1969, empieza a colaborar en el gerenciamiento su yerno, Enrique Goldwasser (quien ya estaba trabajando en la empresa desde 1968 y en la actualidad es el Presidente de Frigorífico Centenario).



Actualmente trabajan en la empresa Enrique Goldwasser, Magdalena Szabolcs (única hija del fundador) y los tres nietos del fundador, Adriana, Sandra y Alejandro. Manteniendo la toma de decisiones sobre el futuro de la empresa en el ámbito familiar. La asignación de responsabilidades y tareas entre los familiares se realiza en base a la formación con la que cuentan.

Uno de los principales factores de éxito para la empresa fue la permanente inversión en capacitación así como la contratación de profesionales para la ejecución de tareas sustanciales para el mejor desempeño de la empresa.

La misión de la empresa consiste en mejorar día a día el proceso de elaboración y comercialización de alimentos de forma de optimizar la relación calidad-precio para el consumidor para satisfacer y superar las expectativas de los mismos. Por otro lado su visión consiste en lograr ser la empresa líder del sector y alcanzar un nivel de clase mundial en todas las dimensiones del negocio.

Enrique Goldwasser, Gerente General, destaca que la empresa en sus comienzos contaba con un predio de 350 metros cuadrados y 550 metros edificados mientras que hoy llegan a 1.450 metros cuadrados y 4.600 metros edificados entre la planta industrial y las oficinas. Por otro lado, en el último año (entrevista realizada en noviembre 2009) la empresa ha invertido más de U\$S 2 millones en maquinaria, ampliaciones y mejoras, esto se debe a uno de los objetivos enmarcados en la estrategia de Centenario de mantener a la empresa con la tecnología y equipamiento de última generación para optimizar los resultados en cuanto a costo y calidad y mantenerse a la vanguardia a nivel internacional.

Una de las nietas del fundador, Sandra Goldwasser, se desempeña como Gerente Financiero en la empresa. Alejandro Goldwasser, otro de los nietos del fundador, se desempeña como Gerente de Producción, él destaca las cifras alcanzadas por la empresa luego de las últimas ampliaciones efectuadas, en que elevó su capacidad de producción a unos 700.000 kilos por mes, inversión más que importante dado que la

empresa registra una tasa acumulativa de crecimiento del orden del 10% anual desde el 2002.

En lo referente a los insumos utilizados destaca que en la carne vacuna la provisión es realizada por uno de los principales frigoríficos exportadores del país, mientras que en la carne de cerdo, Frigorífico Centenario utiliza cerdos de genética avanzada para los cortes. Por otro lado, para los insumos accesorios (esencias, condimentos, saborizantes, etc.) la empresa los importa desde los principales centros productores y estos son sometidos a controles tanto por laboratorios independientes como el propio sector de calidad de la empresa.



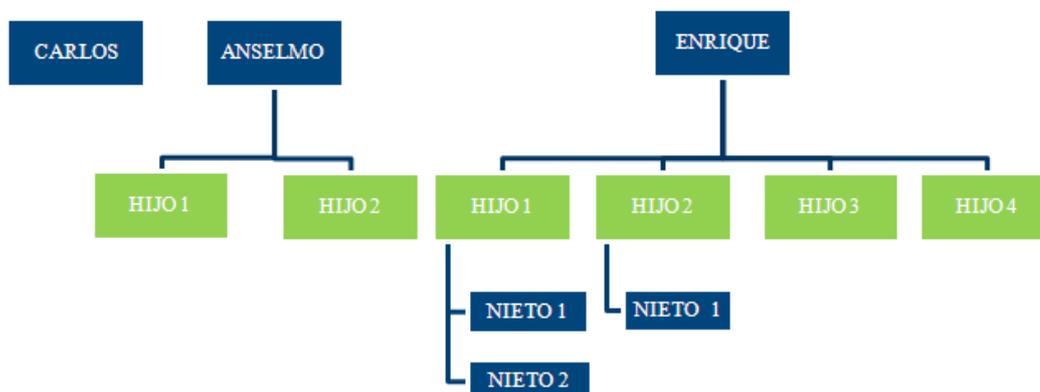
Producto de estos rigurosos controles es que uno de los principales avances con los que cuenta la empresa es el de haber logrado confeccionar una lista estable de proveedores de forma de asegurarse el abastecimiento de materia prima.

La tercera nieta del fundador que trabaja en la empresa es Adriana Goldwasser, ella es la encargada de control de calidad y Gerente del departamento de aseguramiento de calidad. Este surge como una evolución del control de calidad ya que el mismo resultaba poco eficaz y limitado para prevenir la aparición de algunos defectos, (examen ex-post). La empresa se guía en base a una normativa que es la de los “Procedimientos Estandarizados de Higiene y Sanitización” (SSOP) así como las “Buenas Prácticas de Manufactura” (BPM), lo que permite esta normativa es asegurar la inocuidad, característica esencial de calidad de la cual muchas veces los clientes no se dan cuenta.

Los principales productos de la empresa son la jamonería en sus distintas calidades y marcas, también cuentan con una alta participación en otros mercados como el de los chorizos, frankfurters, mortadelas y facturas secas. Se enfocan de esta forma en un amplio espectro del mercado, llegando con productos de alta calidad así como de precios más accesibles.

## 5.4. CATEGORIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL MODELO

### 5.4.1. Categorización de Cattivelli



Los hijos de Carlos no forman parte de la empresa, a ellos se les compró su parte

Los hijos de Anselmo son dos, y pertenecen ambos a la empresa

Los hijos de Enrique son cuatro, todos trabajando en la empresa

### Dimensión Propiedad:

La empresa cuenta con seis accionistas, todos trabajan en la empresa y son miembros de la segunda generación, por lo cual se trata de una sociedad de hermanos. Si bien existen dos primos accionistas presenta características más propias de una sociedad de hermanos que de un consorcio de primos.

Si bien en esta etapa es habitual que la empresa se financie con fondos propios, Cattivelli Hnos actualmente se financia con un capital mayoritariamente externo.

Los hermanos se enfocan en el futuro de sus hijos, porque ya se encuentran formando parte de la empresa la tercera generación. Ellos serán los sucesores de sus padres, dependiendo de la rama del hermano que fallezca o se retire.

### Dimensión Familia:

Bajo esta dimensión ubicamos a la empresa en trabajo conjunto, debido a que presenta una segunda generación conformando el directorio y una tercera ocupando los cargos gerenciales.

En esta etapa es fundamental la comunicación familiar. De acuerdo a lo comentado por Enrique Cattivelli la empresa no realiza Consejos de Familia de forma habitual, sí realizan reuniones mensuales con el directorio.

### Dimensión Empresa:

En esta dimensión se consideran dos indicadores para ubicar a la empresa en alguna de estas etapas: El crecimiento y la complejidad.

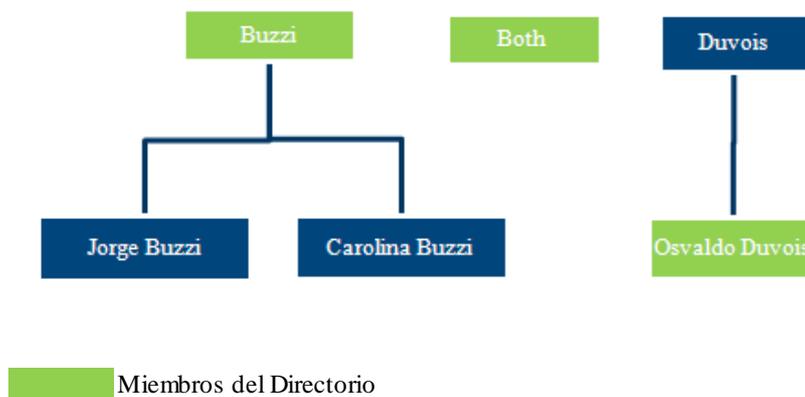
Cattivelli Hnos. en los últimos cinco años ha crecido conforme al crecimiento del país.

Actualmente produce una diversa gama de productos. Presenta una complejidad que

se ha venido desarrollando en los últimos años, con estructuras más complejas, mandos medios y descentralización de procesos.

De acuerdo a los indicadores mencionados ubicamos a la empresa en una etapa de expansión. Esto es acorde con la evolución del sector de los últimos años en el país.

#### **5.4.2. Categorización de Granja La Familia**



Pese a tener tres socios la empresa, se acordó que Jorge se encargaría de la toma de decisiones en Granja La Familia, mientras que Carlos Both lo haría para Distribución Alimenticia.

Jorge tiene el 37,5% del capital accionario, el máximo entre accionistas junto a Carlos Both. Tomando como referencia la distribución de tareas y capital accionario consideramos que la empresa entra dentro de la definición de empresa familiar, dada que cumple con los requisitos de propiedad, poder y continuidad.

En base a lo antedicho analizamos a Granja La Familia desde rama de la familia Buzzi, por quien consideramos que es una empresa familiar.

A la hora de ubicar a la empresa dentro del modelo evolutivo llegamos a lo siguiente:

#### Dimensión Propiedad:

De las respuestas relevadas pensamos que la empresa se encuentra situada en la posición de dueño controlador dado que vemos que el fundador, Gerente General y Socio de la empresa, Jorge Buzzi, aparte de nuclear todas las decisiones de relevancia, es el único accionista de la empresa. Según palabras de Jorge Buzzi hijo, todavía no han distribuido dividendos aún. En esta etapa se presentan ventajas y desventajas. Como ventajas la coherencia e integración de la información y decisiones efectuadas, ya que están centradas en una única persona. Por otro lado, dentro de las desventajas encontramos la falta de eficiencia al tener que abarcar todo el espectro de la empresa.

Una de las características de esta etapa, que es aplicable a Granja La Familia, es la utilización de capital propio para financiar sus inversiones. La empresa no cuenta con otros pasivos que no sean comerciales haciendo de la reducción de sus costos financieros una de sus ventajas competitivas con respecto a otras empresas de la misma rama que sean no familiares.

#### Dimensión Empresa:

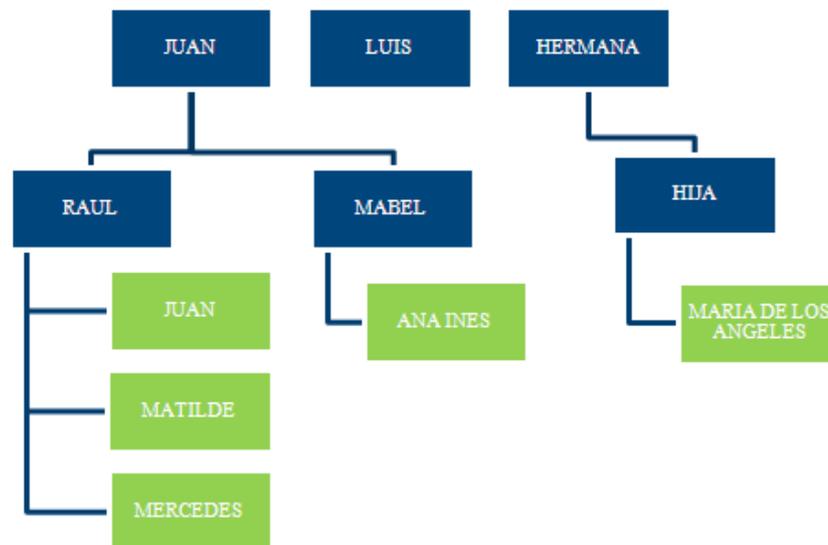
Pese a que el socio fundador le aboca a la empresa catorce horas diarias lo cual caería dentro de la etapa de nacimiento de la empresa, consideramos que esta es una característica del individuo más que de la empresa. La misma está consolidada en el mercado actualmente. Por lo antedicho y por la estrategia abocada a crear productos de alta calidad y bajo costo para un nicho selectivo de consumidores consideramos que la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento. Este crecimiento no se ve reflejado en un incremento de las ventas ya que ese no es el interés primordial de los encargados

de la toma de decisiones sino que se puede visualizar en las inversiones que se están realizando en infraestructura (dato proporcionado por Jorge Buzzi H) para obtener un incremento en la rentabilidad a partir de una reducción en los costos.

#### Dimensión Familia:

Consideramos que la empresa se sitúa en la segunda etapa de la dimensión familia, el ingreso de descendientes. Dos de los hijos de Buzzi están trabajando actualmente en la empresa mientras que otro fue despedido por no acatar las órdenes de su padre, los que actualmente trabajan en la empresa tuvieron oportunidades para irse, pero decidieron quedarse en la misma. La fuerte centralización en la toma de decisiones y las diferencias de opinión surgidas a través de distintos enfoques en la proyección de la empresa (todos igualmente validos) puede poner en riesgo la continuidad de la misma como empresa familiar

### 5.4.3. Categorización de Ottonello dentro del modelo:



 Miembros del Directorio

#### Dimensión Propiedad:

Consideramos que la empresa se encuentra en la etapa sociedad de hermanos, debido a que el capital accionario corresponde a la segunda generación de hermanos, si bien el directorio está formado por miembros de la tercera generación. Se da la modalidad de paternalismo entre hermanos, en la cual Raúl concentra más del 50% de las acciones, tomando una posición de líder.

#### Dimensión Empresa:

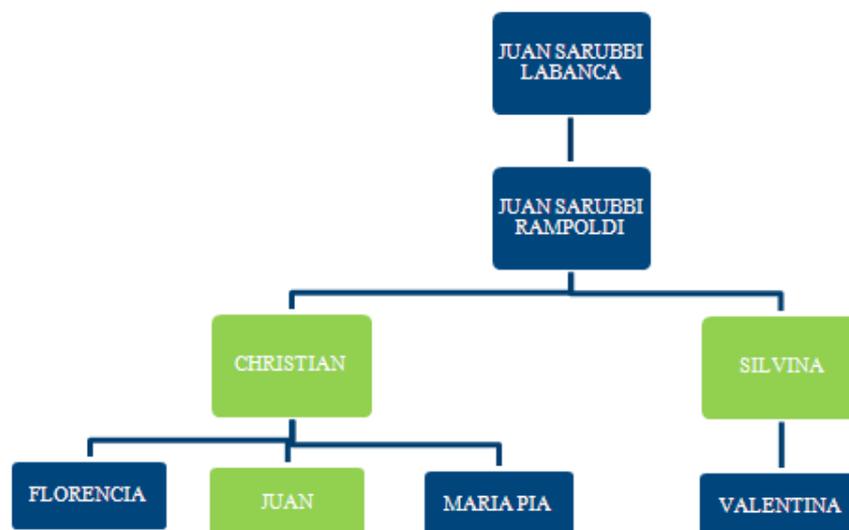
Ubicamos a la empresa en la etapa de crecimiento, ya que se pudo reponer de una situación financiera complicada años atrás y logró imponerse en el mercado, siendo una de las empresas de mayor reconocimiento en su rubro y de mayor antigüedad. Actualmente sus ventas presentan un ritmo de crecimiento muy importante. Adicionalmente, sus recursos financieros se obtienen de la inversión familiar,

intentando no recurrir a financiamiento externo, si bien en esta etapa se puede buscar financiamiento como estrategia de crecimiento, la empresa está reacia a endeudarse por la difícil situación económica vivida.

#### Dimensión Familia:

Situamos a la empresa en la etapa de ingreso de la familia al negocio. En esta etapa la edad de los padres fluctúa entre 35 y 50 años como es el caso de Ottonello, y los hijos están en la adolescencia o de 20 a 30 años. Los retos de esta etapa están orientados a manejar la transición de los hijos a la edad madura, decidir si trabajarán o no en la empresa, preparar a sus hijos para darles las mejores oportunidades de éxito. En el caso de Juan su hijo mayor tiene catorce años, pero en el caso de Mercedes su hijo mayor ya ingresó a la empresa en el área de calidad, por lo que esta etapa es la más asimilable a la empresa.

#### 5.4.4. Categorización de Sarubbi dentro del modelo:



 Miembros del Directorio

#### Dimensión Propiedad:

La empresa se encuentra en la etapa de sociedad de hermanos, dado que los hermanos Christian y Silvina son los únicos accionistas.

#### Dimensión Empresa:

Ubicamos a Sarubbi en la etapa de crecimiento, dado que en los últimos años han crecido tanto las ventas locales como las exportaciones del frigorífico.

Otra de las características con las que cumple la empresa es la diversificación de productos con la que cuenta, dado que actualmente tiene una planta de chacinados y un frigorífico permitiendo atender ambos mercados al mismo tiempo.

La empresa se financia con capital propio lo cual favorece sus posibilidades de crecimiento en base al ahorro financiero y reducción de riesgos. Este hecho se destaca más inclusive a sabiendas de que la empresa está comenzando a construir una planta nueva, de un tamaño significativamente mayor al de la planta actual que le permitirá abastecer la mayor demanda que proyectan.

Si bien, salió una noticia en el diario “El País” el 01.03.2011 en la cual se informa que el frigorífico Sarubbi mandó a seguro de paro a los doscientos sesenta obreros del frigorífico por un mes, consideramos que esta realidad no afecta la categorización en la etapa de crecimiento dado que el cierre corresponde a una situación coyuntural de escasez de ganado más que inoperancia de la empresa.

#### Dimensión Familia:

La empresa se encuentra trabajando en forma conjunta, dado que en la cúpula directiva hay dos familiares de la tercera generación, y el encargado de la planta es miembro de la cuarta generación.

No tienen consejos familiares lo cual es razonable por en número reducido de miembros en la dirección.

#### **5.4.5. Categorización de Schneck dentro del Modelo:**

##### Dimensión Propiedad:

El directorio está compuesto por tres hermanos, miembros de la segunda generación familiar, mientras que los familiares restantes que trabajan en la empresa son de la tercera generación y ocupan cargos gerenciales, en base a esto podemos concluir que la empresa se encuentra en la etapa de sociedad de hermanos.

En esta etapa los directivos hacen una mirada hacia el futuro de sus hijos y se preocupan por el futuro de la empresa, su continuidad y quienes los sucederán, donde se pueden presentar conflictos en el grupo de hermanos que componen el directorio porque cada uno velará por su rama familiar de descendientes.

Es de esperar que en unos años se comiencen a ver estos conflictos, ya que hay cinco miembros de la tercera generación que ya están trabajando en la empresa y son futuros candidatos a asumir el lugar de sus padres, será interesante ver cómo se realiza la sucesión y qué criterios utilizan a la hora de elegir sucesores.

### Dimensión Familia:

La empresa se encuentra en la etapa de trabajo conjunto en el cual se da la presencia de más de una generación, los padres entre 50 y 75 años y los hijos entre 30 y 45 años, que ya tienen su propia familia que mantener.

La generación más vieja va a estar en la presidencia de la empresa y la generación intermedia ocuparía cargos gerenciales, consolidándose en la firma para un futuro, esta es la situación de la empresa actualmente.

### Dimensión Empresa:

La empresa se mantiene en una fase de crecimiento, de expansión, debido a que abastece tanto al mercado local (40% de su producción) como al internacional (60% de su producción) según cifras 2008. A su vez, solo de las exportaciones en el 2008 facturaron U\$S 34 millones, por último, en lo que hace a la producción, efectúan en promedio entre 1000 y 1300 toneladas entre hamburguesas y chacinados y tienen unas quinientas personas empleadas entre el frigorífico y la planta de chacinados. Con base a estos datos concluimos que su participación en el mercado es muy significativa siendo una de las marcas más reconocidas en su sector y con una importante trayectoria.

### **5.4.6. Categorización de Centenario dentro del Modelo:**

#### Dimensión Propiedad

En base a los datos relevados podemos observar que la empresa se encuentra dentro de la etapa de dueño controlador debido a que la dirección está a cargo de Enrique Goldwasser, junto a la única hija del fundador y esta etapa se caracteriza justamente por la centralización del control en una sola persona o un matrimonio.

Asimismo se encuentran trabajando en puestos gerenciales sus tres hijos, por lo cual se está en momentos de ir pensando en manos de quien se va a dejar la empresa, si va a ser uno solo de sus hijos, o si se va a dividir la participación en partes iguales entre hermanos, decisión difícil que deberá asumir el directorio.

En esta etapa es imprescindible la apertura del director para tomar en cuenta la opinión y el asesoramiento del resto de la familia que trabaja en la empresa para que funcione y no se vea paralizada en momentos que el director no pueda estar presente.

Por lo visto en la entrevista, vemos un fuerte foco en la reinversión de dividendos en vez del financiamiento externo según detalla Sandra Goldwasser (nieta del fundador). Ellos van creando mes a mes una reserva para luego poder efectuar los desembolsos sustanciales que hacen en infraestructura, investigación, desarrollo y capacitación de forma tal que recurran al financiamiento externo lo menos posible.

#### Dimensión Familia

En Centenario trabajan miembros de la segunda generación en el directorio y de la tercera generación en los cargos gerenciales, por lo que ubicamos a la empresa en la etapa de trabajo conjunto, en la que los padres están entre 50 y 75 años y sus hijos entre 30 y 45 años, seguramente estos últimos ya tengan su propia familia constituida que en un futuro pueden o no ingresar a la firma.

### Dimensión Empresa

En vistas de los fuertes desembolsos que han efectuado (más de U\$S 2 millones en el último año y medio), del incremento de su capacidad productiva (actualmente pueden producir hasta 700.000 kilos mensuales) y de la tasa de crecimiento que han tenido en los últimos años desde el 2002, 10% acumulativa anual, no quedan dudas en afirmar que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento. De hecho, como ya mencionamos, la empresa utiliza sus dividendos para amortizar en cierta medida el grado de endeudamiento externo que precisaría de no hacerlo.

## **Capítulo 6: CONTRASTACIÓN ENTRE EMPRESAS ANALIZADAS**

El objetivo del presente trabajo consistió en analizar la viabilidad del modelo en las empresas del sector de chacinados para poder detectar patrones en común. Independientemente de que la realidad de cada empresa está cimentada sobre las acciones llevadas a cabo por sus propietarios, haciendo de las mismas un universo de posibilidades, sí se pueden detectar ciertos elementos en común sobre los cuales centraremos nuestras conclusiones.

Los resultados del trabajo realizado se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Empresa	Entrevistada	Año de Fundación	Cantidad de empleados	Número de integrantes familiares	Dimensión Propiedad	Dimensión Familia	Dimensión empresa
Cattivelli Hnos.	Sí	1958	190	8	Sociedad de Hermanos	Trabajo en Conjunto	Crecimiento
Otonello Hnos.	Sí	1914	200	6	Sociedad de Hermanos	Ingreso de Descendientes	Crecimiento
Schneck	No	1932	500	8	Sociedad de Hermanos	Trabajo en Conjunto	Crecimiento
Granja La Familia	Sí	1977	140*	3	Dueño Controlador	Ingreso de Descendientes	Crecimiento
Centenario	No	1959	SD	5	Dueño Controlador	Trabajo en Conjunto	Crecimiento
Sarubbi	Sí	1925	400	3	Sociedad de Hermanos	Trabajo en Conjunto	Crecimiento

\* Consideramos como empresa familiar "Granja La Familia" y no "Distribuidora Alimenticia"

SD= sin dato

De las seis empresas que seleccionamos para entrevistar pudimos obtener información de primera fuente de cuatro de ellas mientras que para las dos restantes,

Centenario y Schneck, obtuvimos entrevistas a familiares por parte de “El Observador” y “El País” respectivamente.

Del cuadro podemos extraer las siguientes conclusiones:

En lo referente a la dimensión propiedad encontramos que las empresas se encuentran entre dos etapas, “Dueño Controlador” y “Sociedad de Hermanos”. Una de las características que comparten la mayoría de estas empresas en ambas etapas es la reinversión de dividendos, lo cual, en principio, dado que todavía no están en consorcio de primos, es una fuerte ventaja de las mismas producto de los ahorros financieros que pueden tener. Es más factible reinvertir utilidades en las primeras etapas de la dimensión propiedad dado que habitualmente todos los propietarios trabajan en la empresa.

Como caso a destacar, se encuentra Granja La Familia, donde según Jorge Buzzi hijo, todavía no se han distribuido dividendos. Esta acción persigue dos fines, por un lado, optimizar las ventajas de tener una empresa familiar vistas desde el punto de vista financiero, y en segunda instancia, sirve como mecanismo de control por parte del dueño a la hora de tomar decisiones.

Otra característica en común que podemos visualizar de todas las empresas y que comparten ambas etapas es la de mantener a la empresa como familiar si las condiciones lo permiten. Todos los entrevistados ven con orgullo el hecho de ser miembros de un emprendimiento familiar y la posibilidad de poder dejarle un legado a sus sucesores.

En lo referente a la transición entre etapas, podemos visualizar que no tienen porqué evolucionar a un consorcio de primos o sociedad de hermanos según corresponda,

dado que eso depende más que nada de las perspectivas de futuro que tienen los dueños actuales con respecto al funcionamiento de la empresa. Clarificando en un ejemplo lo antedicho, en Granja La Familia tenemos que la empresa va a pasar de “Dueño Controlador” a “Dueño Controlador” siendo una transición “recicladora” dado que el actual Socio Fundador, tiene a su hija como proyecto de futura Gerente General, mientras que otras empresas, como Sarubbi, puedan llegar a pasar de “Sociedad de Hermanos” a “Dueño Controlador” dado que tiene un único miembro de la cuarta generación trabajando en la empresa.

Estas posibilidades no le sacan validez al modelo, sino que lo reafirman ya que el mismo contempla estas posibilidades y las distintas transiciones que pueden llegar a suscitarse dependiendo del curso de acción que tome cada empresa.

Por último, si tomamos en cuenta el año de fundación también podemos trazar un paralelismo entre las etapas debido a que la empresa más joven de las investigadas es Granja La Familia, que se fundó en 1977, lo cual es coherente con el hecho de pertenecer a la primera etapa de la dimensión. Complementando lo anterior debemos destacar que no es necesario vincular el número de integrantes de la empresa a la etapa en la cual se encuentran en esta dimensión porque, a nuestro entender, ese número también depende de otras variables como ser habilidad en la toma de decisiones, cantidad de negocios asociados, por ejemplo empresas que también cuentan con un frigorífico.

Abocándonos en la dimensión familia, tenemos que las empresas investigadas cayeron en dos categorías, “Ingreso de descendientes” y “Trabajo en Conjunto”.

Debemos destacar que la etapa en la cual se encuentra una empresa en una dimensión no categoriza implícitamente a la empresa en las etapas de otras dimensiones ya que los avances evolutivos en una dimensión son influyentes entre sí, pero no determinantes.

La categorización dentro de esta etapa obedece básicamente al ritmo natural de vida por el cual pasa cualquier familia. En Ottonello Hnos., por ejemplo, la empresa se encuentra en “Ingreso de descendientes”, dado que la generación que está en control de la empresa es joven (entre 35 y 50 años) y los sucesores de los mismos o no trabajan en la empresa, o entraron recientemente con cargos de baja responsabilidad. Esto también lo vemos en Granja La Familia, donde, a pesar de que el dueño tiene más años de los establecidos en el modelo, sigue centralizando las decisiones relevantes en su persona.

En la etapa de “Trabajo en Conjunto” tenemos a la mayoría de las empresas investigadas. Como factor común los futuros sucesores del directorio se encuentran en posiciones gerenciales, por lo cual tienen incidencia en la toma de decisiones de la empresa. Otra característica de las empresas vinculadas a esta etapa, es que los conflictos intra-generacionales se solucionan vía el diálogo y por lo general pesa la experiencia de la “voz de mando” en la disyuntiva de opiniones. Otra particularidad es la asignación de responsabilidades y procedimientos operativos claros. De nuestra investigación no se detectaron indicios de vacíos en las asignaciones y por lo general se asocian al tipo de formación que tenga cada integrante.

Como hecho a destacar también tenemos que los familiares de las empresas investigadas siempre ponen el interés de la empresa por encima de las opiniones

propias ante cualquier discrepancia que pudiera suscitarse, coherente con la inexistencia de consejos de familia.

Por último tenemos a la dimensión empresa, concluimos que todas las empresas se encuentran en la etapa de crecimiento. Esto obedece a varios factores, algunos endógenos como ser el funcionamiento propio de la empresa y otros exógenos como ser la evolución de los precios internacionales, el crecimiento del consumo interno, costos asociados a la producción, trabas para-arancelarias.

Enfocándonos en los factores sobre los cuales tiene incidencia la empresa, todas ofrecen una variada gama de productos, esto permite una ampliación del target de consumidores, incrementando las posibilidades de ingresos por parte de la empresa. Dentro de esta característica tenemos distintos matices, por ejemplo, Centenario tiene varias líneas y se enfoca a distintos perfiles de consumidores produciendo líneas Premium y líneas económicas, hecho que le sirve en momentos de crisis económica ya que el ingreso no se ve tan afectado debido a que lo que se modifica es el mix de ventas teniendo una mayor ponderación la venta de productos económicos. Por otro lado, Granja La Familia también ofrece una variada gama de productos, pero todos destinados a un sector de poder adquisitivo alto, enfocándose en la calidad del producto.

Estas estrategias están subordinadas a la realidad en la cual se encuentran las empresas en el sector. En el caso de Granja La Familia, consideramos que las mismas son adecuadas dado que sus competidores tienen otra infraestructura por lo cual aplicar la misma estrategia sería contraproducente, mientras que Centenario o

Sarubbi si pueden enfocarse en un mayor mercado objetivo dado que pueden competir en precios también con Schneck, Cattivelli u Ottonello.

De las tres dimensiones analizadas previamente podemos sintetizar que existen patrones en común entre las empresas viendo que efectivamente, más allá de caer en un análisis simplista, es aplicable el modelo a este sector.

## **Capítulo 7: CONCLUSIONES**

A lo largo de nuestro trabajo estudiamos las características de las empresas familiares y como se relaciona la variable tiempo con cada una de las dimensiones que son definidas por el modelo objeto de estudio. Ubicándonos en nuestro sector de análisis pudimos apreciar que las características principales, que son la esencia de las empresas que analizamos, son comunes a todas ellas, y son: el compromiso, la dedicación y la lealtad por la empresa, un sentido de pertenencia que las diferencia del resto. Cada uno de nuestros entrevistados mencionó algunas de estas características con orgullo y es el motivo que las hace perdurar en el tiempo mas allá de las diferencias generacionales y los conflictos que puedan generarse.

En lo que respecta a las diferentes etapas del modelo, se ven matices, porque cada empresa tiene sus peculiaridades, pero todas comparten características propias de cada eje.

Cada dimensión va evolucionando independiente al resto, y esto se ve en la práctica, en que la mayoría de las empresas estudiadas se encuentran en el eje de la propiedad como “sociedad de hermanos”, sin embargo, en el eje familia se encuentran tanto en “ingreso de descendientes al negocio” o “trabajo conjunto”. Además se vieron híbridos entre etapas donde no es tan claro conceptualizar en una única etapa, e incluso se ven involuciones.

### Dimensión Familia

En casi la totalidad de los casos estudiados hablamos de empresas con más de 50 años en el mercado por lo que, en su mayoría, están las terceras generaciones involucradas en la misma y se da el trabajo conjunto de más de una generación, donde se vislumbran las diferencias generacionales, y los problemas de autoridad, que si son bien manejados pueden ser constructivos. No se han presenciado grandes conflictos en las empresas entrevistadas, si bien mencionan que tienen discrepancias, éstas son resueltas conversando, y en caso de no ponerse de acuerdo siempre se termina respetando la línea jerárquica.

### Dimensión Propiedad

En nuestro análisis ubicamos a la mayoría de las empresas en la etapa de sociedad de hermanos, donde la cantidad de accionistas es reducida y por lo general pertenecen a la misma generación, con lo cual no existen choques generacionales y los conflictos son menos frecuentes.

Por otra parte, no encontramos empresas en la etapa de consorcio de primos, que es cuando hay mayor cantidad de accionistas, y éstos están más alejados en parentesco, por lo cual se dan mayores conflictos derivados de que cada rama familiar vela por su propia familia y ya los lazos no son tan fuertes.

### Dimensión Empresa

Situamos a la mayoría de las empresas en crecimiento. Las empresas analizadas tienen una fuerte presencia en el mercado y continuamente salen a la venta nuevos productos y nuevas líneas que apuntan a todos los consumidores, buscando satisfacer a una mayor cantidad de clientes.

### Transición

El detonante más común se da con el fallecimiento del fundador o titular de la empresa. Observamos que las empresas no se preparan para los cambios en la dirección y carecen de planes de sucesión. Además a las generaciones más viejas se les hace difícil desprenderse y dar lugar a las nuevas generaciones por lo que vemos que se prolonga el tiempo de cada una de las generaciones en la dirección lo que hace que estas empresas si logran llevar adelante las discrepancias son capaces de marcar una larga historia.

### Evolución del sector

El sector porcino no tiene en Uruguay demasiado peso con respecto al resto de las carnes, sin embargo, se evidencia en los últimos años un incremento de las importaciones para abastecer la demanda interna y a su vez la producción interna está en aumento. Esto es un indicio de que el sector está creciendo.

En base a lo expuesto consideramos que el modelo evolutivo tridimensional no sólo es aplicable al sector objeto de estudio, sino que es una herramienta útil para predecir los principales retos en cada etapa y en función de ello establecer planes de acción para contrarestarlos.

## **Capítulo 8: BIBLIOGRAFÍA**

Asociación Uruguaya de Productores de Cerdo del Uruguay (AUP). (2009). *Gabinete Productivo - Fase I cadena porcina*. Disponible en: [http://www.aupcerdo.com/uploads/files/Fase\\_I\\_cadena\\_porcina.pdf](http://www.aupcerdo.com/uploads/files/Fase_I_cadena_porcina.pdf)

Clínica de la empresa familiar. (11 de Marzo de 2011). Mayoría de firmas familiares no tiene un plan de sucesión. *El Pais/El Empresario* , pág. 5.

Errea,E.; Lema,J. (2003). *Porcinos: situación actual y perspectivas*. OPYPA - Anuario 2001. Montevideo.

Errea,E.; Ruiz,M.I. (2004). *Porcinos: situación actual y perspectivas*. OPYPA - Anuario 2004. Montevideo.

Errea,E.; Llundain,M.; Peyrou,J., (2005). *Porcinos: situación actual y perspectivas*. OPYPA - Anuario 2005. Montevideo.

Errea,E.; Llundain,M., (2007) *Evolución reciente y perspectivas de los suinos*. OPYPA - Anuario 2007. Montevideo.

Errea, E. (2008). *Suinos:Evolución reciente y perspectivas*. OPYPA - Anuario 2008. Montevideo.

Errea, E. (2009). *Evolución reciente y perspectivas de los suinos*. OPYPA - Anuario 2009. Montevideo.

Errea, E. (2010). *Evolución reciente y perspectivas de los suinos*. OPYPA - Anuario 2010. Montevideo.

Gallo,M.A. (1997). *La empresa Familiar*. 1era.ed.Barcelona: Ediciones Folio S.A. y Estudio y Ediciones IESE.

- Gersick,K.E.; Davis J.A. ; Hampton, M.M.; Lansberg,I. (1997) *Empresas familiares: Generación a Generación*. México: McGraw-Hill.
- Gersick, K.E.; Lansberg,I.; Desjardins, M.; Murray,B.(2003). *El cambio como oportunidad*. Revista Gestión 5. Vol.8
- Irigoyen,H. ( 2005). *La empresa de familia en América Latina*. 1era. ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi
- LATU. (2009). *LATU y las MiPymes: Experiencias de transferencias tecnológicas para el desarrollo*. Montevideo
- Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), Dirección de Estadísticas Agropecuarias (DIEA). (2001). *Censo general agropecuario 2000*.2da edición. Montevideo
- Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), Dirección de Estadísticas Agropecuarias (DIEA). (2007). *Encuesta Porcina 2006. Caracterización de la situación productiva, comercial y social del sector porcino*.
- Niethardt,E. *Ventajas y desventajas de la empresa familiar*. Disponible en [http://www.newsmaker.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver\\_nota.php?id\\_noticia=75470&id\\_edicion=5222&news=123&cli=97&e=5222&accion=ampliar](http://www.newsmaker.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_nota.php?id_noticia=75470&id_edicion=5222&news=123&cli=97&e=5222&accion=ampliar)
- Ruiz,M.I. (2001). *Porcinos: situación actual y perspectivas*. OPYPA - Anuario 2001. Montevideo.
- Ruiz.M.I. (2002). *Porcinos: situación actual y perspectivas*. OPYPA - Anuario 2002. Montevideo.
- Taguri,R.; Davis,J.A. (1996) *Bivalent attributes of the family firm*. Family Business Review, vol. 9 N°2:199-208

Vadell. (2004). *La producción de cerdos al aire libre en Uruguay*. Facultad de Agronomía. Universidad de la Republica, Montevideo, Uruguay.

Ward,J. (1991). *Como desarrollar la empresa familiar*. Ed. El Ateneo Bs.As.

**Páginas de Internet consultadas**

- [www.bcu.gub.uy](http://www.bcu.gub.uy)
- [www.cattivelli.com.uy](http://www.cattivelli.com.uy)
- [www.centenario.net.uy](http://www.centenario.net.uy)
- [www.fagro.edu.uy/~suinos/](http://www.fagro.edu.uy/~suinos/)
- [www.inac.gub.uy](http://www.inac.gub.uy)
- [www.inia.gub.uy](http://www.inia.gub.uy)
- [www.mgap.gub.uy](http://www.mgap.gub.uy)
- [www.ottonello.com.uy](http://www.ottonello.com.uy)
- [www.sarubbi.com.uy](http://www.sarubbi.com.uy)
- [www.schneck.com.uy/](http://www.schneck.com.uy/)
- [www.elpais.com.uy/](http://www.elpais.com.uy/)
- [www.elobservador.com.uy](http://www.elobservador.com.uy)

## **Capítulo 9: ANEXOS**

### **9.1. CUESTIONARIO DE EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR DE CHACINADOS**

- 1) Nombre de la empresa
- 2) Año de Fundación
- 3) ¿Cuántos empleados trabajan en su empresa?
- 4) ¿Cuántos de ellos son familiares?
- 5) ¿Cuántos de los familiares pertenecen a la cúpula directiva de la empresa?
- 6) ¿Cuántos accionistas y socios tiene la compañía? ¿Cuántos de ellos pertenecen a la familia?
- 7) ¿En qué generación familiar se encuentra la empresa actualmente?
- 8) ¿Existen propietarios que no trabajan en la empresa?
- 9) En el ámbito laboral a que le da más importancia:
  - la empresa
  - la familia
- 10) Asigne el porcentaje de su tiempo que realmente dedica a las siguientes actividades:
  - Pasar tiempo con la familia
  - Trabajar
- 11) Del porcentaje asignado a “pasar tiempo con la familia” ¿Cuánto corresponde dentro del ámbito del trabajo y cuanto en la vida personal?
- 12) ¿Piensa que el funcionamiento y éxito de la empresa hubiera sido distinto de no ser una empresa familiar?

- 13) ¿Considera que el hecho de tener una empresa unió más a la familia? ¿Por qué?
- 14) ¿Existen conflictos familiares que afecten el funcionamiento de la empresa?  
¿Cuales son y cómo se resuelve?
- 15) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que usted considera tiene una empresa familiar basándose en su experiencia personal?
- 16) ¿En reuniones familiares, se habla de trabajo? ¿Mucho? ¿Poco?
- 17) ¿La empresa tiene un plan estratégico a largo plazo? ¿Existe un deseo de continuar involucrando a la familia en el mismo?
- 18) ¿Han habido cambios en la planificación con los cambios generacionales?
- 19) ¿Cuál es la política a la hora de incorporar nuevos funcionarios? ¿Se aplica la misma para parientes?
- 20) ¿Cuál es el criterio de asignación del trabajo de los nuevos familiares?
- 21) Si tuviera que asignarle un porcentaje de tiempo, cual es el factor que incide mayoritariamente en la decisión de empezar a trabajar en la empresa:  
-presión por parte del núcleo cercano familiar  
-deseo unilateral del individuo
- 22) ¿En que se basan a la hora de efectuar los ascensos? ¿Se aplica el mismo criterio para todos los funcionarios?
- 23) ¿El proceso de toma de decisiones en términos generales, esta descentralizado? ¿Hay delegación de responsabilidad?
- 24) ¿Cuál considera usted que son los canales de comunicación más frecuentes?  
¿Formales o Informales? ¿A qué se debe que se aplique uno y no el otro?

- 25) ¿Se realizan consejos de familia, con qué frecuencia? ¿Considera que es útil?
- 26) ¿De ser la cúpula máxima familiar, desea que siga siendo una empresa familiar en el futuro?
- 27) ¿Se ha planificado la sucesión en algún momento? De ser así: -¿Cuándo y por qué? ¿Fue acorde a lo esperado?
- 28) ¿Cuando un directivo se retira de la empresa, sigue vinculado a la misma? ¿De qué forma? ¿Considera que esto es positivo, por qué?
- 29) ¿Cuál es la relación capital familiar/capital externo a la hora del financiamiento del activo?
- 30) ¿Si tomamos el curso de los últimos 5 años, la tasa de crecimiento de la empresa (tomada como resultado del ejercicio sobre pasivo) se ha incrementado/mantenido estable/bajado? ¿Y si tomamos como tasa de crecimiento el resultado sobre el activo?
- 31) ¿En el momento de la transferencia de mando de un familiar a otro existen conflictos de adaptación? ¿Los funcionarios no familiares reconocen el cargo de su nuevo jefe?
- 32) ¿Cómo estrategia de marketing consideran que el ser una empresa familiar tiene incidencia?
- 33) ¿Existen choques entre diferentes generaciones? ¿Como los solucionan? ¿Cuál es la estrategia de penetración al mercado?

## **9.2. ARTÍCULOS DE INTERÉS:**

### **Sarubbi cerró por un mes y envió 260 obreros al Seguro**

#### **Problema. Ya son 860 los operarios de la carne sin trabajo**

PABLO ANTÚNEZ

La oferta de ganado gordo continúa sin incrementarse y ya hay 860 obreros de la industria frigorífica en el seguro de paro, debido al cierre temporal de dos plantas por la escasez de ganado, que parece acentuarse más cada semana.

Primero fue el frigorífico Inaler (San José) hoy perteneciente al grupo brasileño Marfrig, que hace ya casi dos semanas envió a 600 trabajadores al seguro de paro por un mes, de los cuales, la semana pasada, comunicó el despido de unos 100 operarios. Ahora, se sumó el frigorífico Sarubbi, que realizó la última faena ayer y bajará la cortina durante todo el mes de marzo, sumando a los 600 operarios que estaban temporalmente desempleados a otros 260 trabajadores.

En el mercado cárnico se reumorea también la posibilidad de que, en las próximas semanas, otra planta que explota el grupo Marfrig siga el camino de Sarubbi e Inaler, si la falta de ganado gordo continúa.

Las últimas lluvias le están dando mayor poder negociador al productor, que como tiene pasto en el campo y ante las subas de las categorías de reposición (terneros, vaquilloncitas y novillitos jóvenes), prefiere cargarle más kilos al ganado preparado y esperar a que suban los precios para venderlo mejor y asegurarse sus números.

No es común que, a esta altura del año, exista en el mercado interno un faltante de ganado gordo tan pronunciado. Es más, por lo general, en un año normal, los frigoríficos incrementan las faenas y estoquean la mayor cantidad de carne que pueden.

Mientras tanto, la Federación de Obreros de la Industria Cárnica (FOICA) continúa trabajando con el senador Jorge Saravía en un proyecto que maneja dos puntas.

Una es volver a generar un fondo (tipo Caja de Compensación de la Industria Frigorífica que existía previo a la dictadura) para asegurar una determinada cantidad de jornales mensuales a los operarios. La otra es usar parte del mismo para incentivar la cría de más terneros.

### **La falta de ganado afecta a curtidores**

El bajo volumen de faena de la industria frigorífica también está afectando y golpeando la rentabilidad del sector curtidor por el aumento en los precios de los cueros. Según dijo a El País el presidente de Paycueros, Álvaro Silberstein, la industria del cuero "sufre por igual" la merma del ingreso de ganado a los frigoríficos que ya originó el cierre temporal de dos plantas. "Si bien la demanda mundial por los cueros está firme al igual que las cotizaciones, el precio de la materia prima está cada vez más caro por la escasez de oferta hecho que está comprometiendo la rentabilidad de las curtiembres", alertó el empresario. Paycueros tiene actualmente 15 trabajadores en el seguro de paro y no descarta utilizar esta vía para más empleados si la coyuntura no se revierte. [El País Digital](#)

### **SCHNECK | Luego de un incendio se amplió la planta de hamburguesas, duplicando su capacidad instalada**

Resurgiendo de las cenizas

La producción de la fábrica generará una masa crítica suficiente para iniciar una corriente exportadora hacia América Latina durante el año 2006.

Sucesores de Carlos Schneck S.A. es una típica empresa familiar, iniciada en 1936 por un inmigrante austríaco, en la que hoy ya trabajan integrantes de la tercera generación.

En forma muy lenta, pero segura, el negocio original —una pequeña provisión de barrio— se transformó en una fábrica muy artesanal de productos chacinados, que progresivamente se fue tecnificando y ampliando. A partir de 1982 cambió su perfil al agregársele un frigorífico exportador. En los últimos años, las exportaciones de carne

vacuna se han convertido en el principal ingreso de la empresa, representando en promedio un 52% de la facturación total. La diferencia —y también una ventaja operativa del frigorífico Schneck con respecto a los demás establecimientos del ramo— es que atiende el mercado interno con productos porcinos y hamburguesas y los mercados externos con carne vacuna.

**CORTES VACUNOS.** La firma cuenta en Montevideo con dos plantas frigoríficas que atienden dos grandes sectores: la faena de vacunos y la elaboración de productos chacinados. La primera, ubicada en Camino Colman, cuenta con un área techada de 9.500 metros cuadrados, tiene una capacidad de producción de unas seiscientas reses por día (en jornadas de nueve horas y media) y funciona con unos trescientos empleados. Aproximadamente el 52% de la producción cárnica se destina a la exportación, cuyos ingresos sumaron U\$S 19.3 millones el año pasado. Las ventas al exterior se destinan mayoritariamente a Estados Unidos, que constituye un importante comprador de carne para industria. También se exportan cortes finos de novillos especiales para la Unión Europea, ya que al frigorífico Schneck le corresponden 197 toneladas de la cuota Hilton, lo que representa un 3.2% del volumen total de las 6.300 toneladas adjudicadas a Uruguay.

**HAMBURGUESAS.** En el año 2001 este frigorífico incorporó una planta de hamburguesas y nuevas oficinas que fueron costeadas exclusivamente con las utilidades generadas por la propia empresa. Cuatro años después sus hamburguesas tienen una participación del 45% en el mercado interno. "Lamentablemente, el 28 de mayo pasado un incendio de proporciones destruyó unos 350 metros cuadrados de edificación en donde estaba el depósito de cajas para envasado así como parte de la

sección empaque. Sin embargo, antes de cumplirse tres meses de este siniestro, la fábrica volvió a operar gracias al esfuerzo de la gerencia y la eficiencia de nuestro personal", afirmó Francisco Schneck, director de la firma.

"Al tener que reconstruir el edificio, decidimos ampliar la planta tanto en su superficie, que se agrandó un 30%, como en su capacidad productiva. Para ello incorporamos un nuevo "girofreezer" (congelador), cuyo volumen es cuatro veces mayor al actual, y nuevos equipos industriales que estarán llegando a fines de año. La ampliación de la planta de hamburguesas permitirá, en una primera etapa, duplicar su capacidad instalada. A partir del próximo año, la producción de hamburguesas contará con una capacidad suficiente para comenzar a exportar a los mercados de la región, posiblemente Chile, Centro América y el Caribe, quedando a la espera de una posible apertura del mercado mexicano. En cambio, el mercado estadounidense está fuera de estos planes porque su gobierno no autoriza las importaciones de hamburguesas", dijo el empresario.

CHACINADOS. Desde 1936, la familia Schneck se ha dedicado a la elaboración de chacinados en una planta ubicada en Instrucciones y Aparicio Saravia, que luego de sucesivas ampliaciones ocupa una superficie techada de 7.000 metros cuadrados. La fábrica de fiambres y embutidos tiene una capacidad de producción de treinta toneladas por día y emplea a unos cien trabajadores aproximadamente. Allí funcionan, además, el centro de distribución de mercadería para el mercado interno y la administración de la empresa. La totalidad del chacinado se destina al mercado interno

dado que la mayoría de los países no importan productos porcinos, sino que adquieren materia prima para procesarla localmente.

Los frankfurters son el producto estrella de la marca Schneck, que es líder en ventas con una participación superior al 50% en el mercado local. "Además de la reconocida calidad de nuestros productos —destacó el director— siempre hemos estado a la vanguardia en materia de innovación. Si bien la crisis económica provocó una caída importante, hoy nuestras ventas están retomando progresivamente los volúmenes anteriores al año 2002".

AFTOSA. "El foco aftósico descubierto el mes pasado en el estado de Mato Grosso do Sul, que ha determinado el cierre de las fronteras uruguayas de cortes de carne porcina brasileña, nos ha obligado a cambiar nuestra estrategia de abastecimiento de materia prima y, en consecuencia, tendremos que comprarla en otros países", explicó Schneck. Normalmente la mayoría de las fabricas de chacinados en el Uruguay se abastecen de cortes de cerdos provenientes de Brasil porque la producción porcina uruguaya no cubre la demanda del mercado interno. Aunque esta medida no tendrá un efecto inmediato en la industria local ya que el sector cuenta con reservas de abastecimiento para varias semanas, seguramente los fabricantes de este sector tendrán que recurrir en el corto plazo a nuevos mercados para lograr la materia prima necesaria dada la proximidad de la temporada de verano. En esta época la demanda de fiambres y embutidos crece, por lo menos, un 20% debido a las despedidas de fin de año, las fiestas tradicionales y la afluencia de turistas extranjeros. [El País Digital, 2006.](#)