

# La mediana empresa familiar en el sector vitivinícola de la zona sur-oeste del Uruguay

Febrero 2009

Universidad de la República  
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

Trabajo de Investigación Monográfico  
para la obtención del Título de Contador Público  
Plan 1990



**Cátedra**  
**Administración General**

**Autoras**

Paula Márquez  
Ma. Eugenia Toscanini  
Ma. Florencia Acevedo

**Tutor**

Prof. Cr. Juan J. Pereyra



# PRÓLOGO

---

En el Uruguay las medianas empresas comprenden el 20% del personal ocupado, y a su vez, el 83% de los establecimientos agropecuarios a nivel nacional constituyen explotaciones familiares. Constituir una “mediana” empresa en el Uruguay está fundado en la reglamentación vigente, que en ciertos casos coincide con los estándares a nivel regional y mundial, y en otros no. Por su parte, la característica de ser “familiar” es tradicionalmente compartida por la doctrina tanto a nivel nacional como internacional.

Esta investigación fue realizada enmarcada en los conocimientos teóricos adquiridos pero sin descartar ninguna observación ni interpretación que no figure en dicho contexto, sino que por el contrario, se analizó y describió exactamente la realidad hallada en la muestra de empresas seleccionadas. De esta manera, se pretende brindar una herramienta que facilite la identificación y diferenciación de las medianas empresas familiares, un diagnóstico sobre aspectos distintivos de la administración de las mismas y su caracterización en el sector vitivinícola, intentando aplicar conclusiones tanto a nivel del sector como en el resto de los escenarios de nuestro país. Finalmente se pretende colaborar con el fortalecimiento de un modelo de tipo de empresas poco estudiadas, que permita a éstas formar estructuras más organizadas optimizando todos sus recursos.

---

# ÍNDICE

---

Prólogo .....	2
Índice .....	3
<b>PRIMERA PARTE</b>	
Capítulo I	
INTRODUCCIÓN .....	6
Capítulo II	
MUESTRA SELECCIONADA .....	7
Capítulo III	
EL SECTOR VITIVINÍCOLA EN EL URUGUAY .....	10
3.1 Caracterización del sector .....	10
3.2 Evolución en el Uruguay.....	16
3.3 Marco Regulatorio .....	19
3.4 Uruguay y la actividad vitivinícola a nivel mundial.....	23
<b>SEGUNDA PARTE</b>	
Capítulo IV	
LA MEDIANA EMPRESA y LA EMPRESA FAMILIAR .....	29
4.1 Conceptos generales sobre Mediana Empresa .....	29
4.1.1 Categorización en el MERCOSUR.....	30
4.1.2 Categorización en URUGUAY.....	31

4.2	Conceptos generales de Empresa Familiar .....	36	
4.2.1	Modelos de Empresa Familiar .....	37	
4.2.1.1	Modelo Tradicional .....	37	
4.2.1.2	Modelo de los Tres Círculos .....	38	
4.2.1.3	Modelo Evolutivo Tridimensional.....	42	
<b>Capítulo V</b>			
<b>LA MEDIANA EMPRESA FAMILIAR VITIVINICOLA EN EL URUGUAY .....</b>			<b>48</b>
5.1	Características de las Medianas Empresas .....	49	
5.2	Estrategias competitivas .....	61	
5.3	Planificación estratégica .....	66	
5.4	Implantación de la Estrategia .....	70	
5.5	Proceso sucesorio .....	73	
5.6	Protocolo Familiar.....	80	
5.7	La profesionalización de la Empresa Familiar.....	81	
5.8	Responsabilidad Social Empresarial .....	82	
<b>Capítulo VI</b>			
<b>CONCLUSIONES .....</b>			<b>84</b>
 <b>TERCERA PARTE</b>			
<b>Capítulo VII</b>			
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>			<b>92</b>
<b>Capítulo VIII</b>			
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>			<b>94</b>
<b>Capítulo IX</b>			
<b>ANEXOS .....</b>			<b>96</b>

## PRIMERA PARTE

Capítulo I:  
Introducción

Capítulo II:  
Muestra seleccionada

Capítulo III:  
El Sector Vitivinícola en el Uruguay



## Capítulo I

# INTRODUCCIÓN

---

El tema seleccionado es “La Mediana Empresa Familiar en el Sector Vitivinícola de la zona sur-oeste del Uruguay”.

La investigación apunta a unir dos temáticas que por separado tienen peculiares características. Las razones en que se fundamenta dicha elección son las siguientes:

- I. la mayoría de los estudios se basan en las pequeñas y en las grandes empresas, sin considerar las características y la problemática de las medianas.
- II. la administración de empresas familiares por su parte también presenta peculiaridades que ameritan una investigación de la incidencia de los sistemas de propiedad, familia y empresa en una misma organización.

El sector industrial analizado ha sido elegido por ser un ejemplo claro en el cual se encuentra la conjunción de ambos tipos de empresas en nuestro país (en su gran mayoría empresas medianas y familiares).

La investigación se focalizó en la zona sur-oeste del Uruguay, por localizarse allí más del 90% de los establecimientos dedicados a la actividad vitivinícola.

## Capítulo II

# MUESTRA SELECCIONADA

---

Para seleccionar la muestra de empresas a analizar se tomó en cuenta la distribución de bodegas en nuestro país y su composición en cuanto al número de empleados.

Considerando la **localización geográfica**, la investigación se centró en la zona donde se ubican la mayor cantidad de bodegas (sur oeste), y dentro de esta especialmente en los departamentos de Canelones, Montevideo y Colonia por ser en estos donde se constata mayor cantidad de establecimientos que desarrollan esta actividad. Cabe acotar que esta concentración geográfica se debe a que es una zona de inmigrantes tradicionalmente vinculados a esta industria, a las condiciones climáticas, de suelos, y a la cercanía con los principales centros de consumo.

Se seleccionaron principalmente bodegas que cumplen con la definición de **empresas familiares** y además con la característica de ser **medianas empresas**. A su vez en la muestra se incluyó una empresa pequeña y una grande, que si bien no cumplen en su totalidad con el ámbito de estudio, facilitaron el análisis y la comparación.

En base a los elementos citados se seleccionó una **muestra** que se resume en el cuadro siguiente:

Nro.	Departamento donde se sitúa	Año de fundación	Vínculo funcional del entrevistado	Personal ocupado
1	Canelones	1977	Director / Familiar	47
2	Canelones	1933	Director / Familiar	60
3	Canelones	1908	Director / Familiar	48
4	Montevideo	1960	Director / Familiar	65
5	Montevideo	2001	Gerente Comercial/ No Familiar	28
6	Canelones	1960	Director / Familiar	22
7	Canelones	1910	Director / Familiar	9
8	Canelones	1924	Director / Familiar	40
9	Montevideo	1976	Gerente Comercial / No familiar	50
10	Canelones	1979	Gerente Operativo / No familiar	200
11	Colonia	1854	Director / Familiar	50

**Cuadro 1. Muestra seleccionada**

Entre estas se destaca la bodega número 9; la misma si bien fue fundada en nuestro país en el año 1976, posee documentación que demuestra que desde el año 1752 los antepasados de la familia a la que hoy pertenece se dedicaban a la elaboración de vinos en Cataluña.

Existe entre las empresas del sector una notoria heterogeneidad en lo que refiere a tamaño, calidad del producto y estrategia para el desarrollo.

Dentro de la heterogeneidad mencionada, existen bodegas catalogadas como ‘exportadoras’ (según las conceptualizaciones de los organismos reguladores), cuyo



producto posee una calidad superior que se asemeja o supera los estándares internacionales. Dicha catalogación abarca la elaboración del producto pero no implica necesariamente que comercialicen su producto en el exterior.

Se coordinaron **entrevistas a nivel directivo** en cada una de las bodegas visitadas, para evaluar la influencia de los aspectos que definen la mediana empresa familiar en la conducción, en las relaciones internas, en las estrategias implantadas y la proyección a nivel local y/o internacional. Se buscó entrevistar el área directiva de las entidades, ya que ésta posee conocimiento y visión global del negocio.

La **entrevista**<sup>1</sup> se basó en un cuestionario con preguntas abiertas y múltiple opción. No obstante, las entrevistas se tornaron dinámicas y de variado intercambio de opiniones y anécdotas que enriquecieron la investigación.

Como **personal ocupado** se consideró el total de empleados entre viñedo y bodega. Esta precisión surge de observar que muchas de las empresas entrevistadas constituyen distintas sociedades, una dedicada a la industria y comercio vitivinícola, y otra, de los mismos propietarios, dedicada al cultivo de vid. Si bien existe esta separación, la misma es meramente formal, en los hechos funcionan como una sola sociedad. Esto es importante para clasificar las empresas por tamaño según la reglamentación vigente. Este tema se analizará posteriormente.

También se realizaron **entrevistas en el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI)**<sup>2</sup>, en particular al responsable de exportaciones (Jefe de Comercio Exterior, Sr. José Luis Perrone), y al Enólogo Andrés Crovetto, quien aportó una perspectiva global y técnica de la actividad vitivinícola en el Uruguay.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 2 – Trabajo de campo. Cuestionario realizado a la muestra seleccionada.

<sup>2</sup> Ver Anexo 3 – Cuestionario realizado a miembros del INAVI.

## Capítulo III

# EL SECTOR VITIVINÍCOLA EN EL URUGUAY

---

### 3.1 Caracterización del sector

La **viticultura** consiste en el cultivo de la vid, en tanto la industria vitivinícola agrega al cultivo de la vid, la elaboración de vinos.

Las primeras plantas de vid llegaron a la Banda Oriental de la mano de los colonizadores españoles. Se trataba de uvas de mesa que se cultivaban para consumo de la familia. Es recién luego del año 1875 cuando la vid se empezó a cultivar a mayor escala y decididamente con fines comerciales. Elaborar vino en Uruguay comenzó a ser una actividad promisoriosa a partir de 1880, incentivada además por el gobierno de la época que dispuso en 1884 otorgar premios a las producciones de mayor volumen. El consumidor uruguayo de los primeros tiempos, al igual que el de hoy, supo ser muy exigente en cuanto al estado de conservación del producto, lo cual es una característica destacable del primer vino del país.

Las uvas que hacen nacer los vinos de gran calidad comenzaron a cultivarse en las últimas décadas del siglo XIX; entre estas se encuentran tannat, merlot, cabernet sauvignon, cabernet franc, malbec y sauvignon blanc. Además de estas variedades tradicionales se cultivan otras de más reciente introducción que permiten una oferta amplia de vinos varietales y de corte.

*“Uruguay tiene más de 130 años de historia vitivinícola”  
Fuente: Publicación especial “El Observador”*

En nuestro país la superficie destinada a **viñedos** a diciembre de 2008, según datos del INAVI, es de aproximadamente 8.500 hás.<sup>3</sup> Es de destacar que más del 65% de estas son de mano de obra familiar<sup>4</sup>. Según lo constatado durante la investigación, esto se debe a que desde los comienzos las bodegas han sido desarrolladas en ambientes familiares. Las bodegas más importantes de nuestro país son asociadas a un apellido, a una familia que en muchos casos son centenarias. Inmigrantes que llevaban en sus genes sangre de vitivinicultores se instalaban en nuestro país, dedicándose a cultivar vides de gran calidad lo cual junto con la dedicación laboriosa ha generado desde los comienzos la pasión por los buenos vinos. Esta pasión por las vides y las uvas, por los brotes y los injertos, por las curas y las vendimias así como la especial dedicación que se requiere se van paulatinamente instalando en los hijos, nietos, bisnietos. Esto, atado a que están convencidos de que el vino es un arte, conlleva a que cada vino sea especial. A pesar de que todos sean similares tienen su propia personalidad (de las mismas viñas salen diferentes variedades). Además las familias de viticultores en la mayoría de los casos tienen una trayectoria dedicada al cultivo de vid y a la elaboración de vinos que se remonta a 100, o en algunos casos más años atrás. Esto también hace a la importancia y al orgullo de seguir la tradición familiar. Todos estos aspectos fundamentan que un porcentaje muy alto de las empresas vitivinícolas sean de mano de obra familiar. Desde

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 4 - “Resumen de datos nacionales - Año 2008”. Fuente: [www.inavi.com.uy](http://www.inavi.com.uy).

<sup>4</sup> Extraído del Artículo “El paisaje Rural” Programa de Apoyo a la Gestión Integrada de la zona costera Uruguaya. Fuente: [www.ecoplata.org](http://www.ecoplata.org).

pequeños los integrantes de familias viticultoras hacen propios los sueños y proyectos de sus antecesores, impulsado esto por el afán de continuidad de la empresa familiar que los padres inculcan a sus hijos. De aquí nacen frases que son emblemas de bodegas como ser “Somos una familia, somos una bodega”, “Nuestro liderazgo es fruto de la pasión”, “Defendemos un patrimonio que nos da felicidad”, “Nuestro valor fundamental es disfrutar lo que hacemos y vivir de hacer lo que amamos”.

Los **cultivos de vid** se ubican predominantemente en los departamentos de Canelones, en el norte de Montevideo, San José y Colonia, representando el 91,40% de la superficie de viñedos, el 92,50% de las plantas de vid y el 95,03% de la producción de uva en relación al total del país.

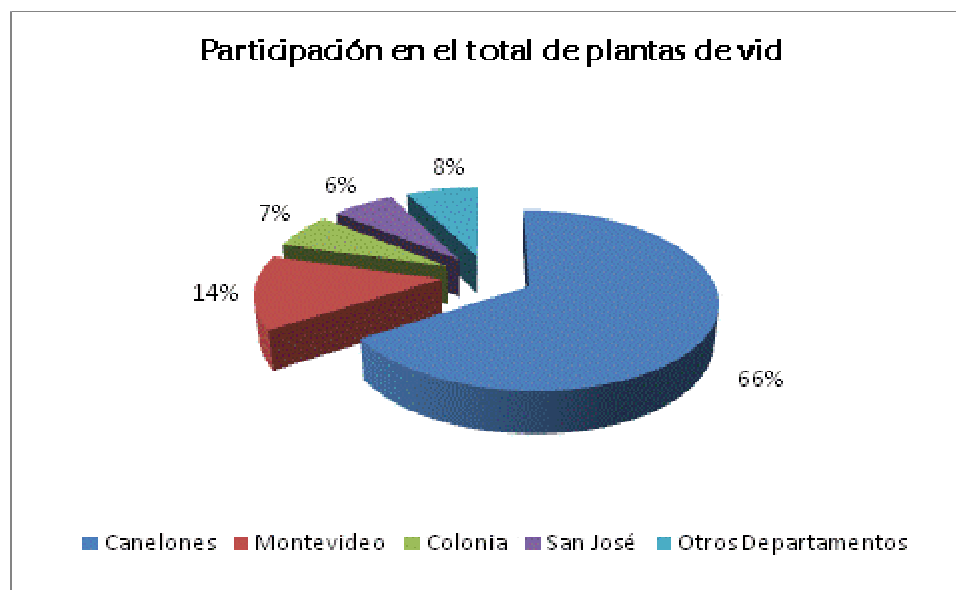


Cuadro 2. Concentración de viñedos y bodegas en el Uruguay

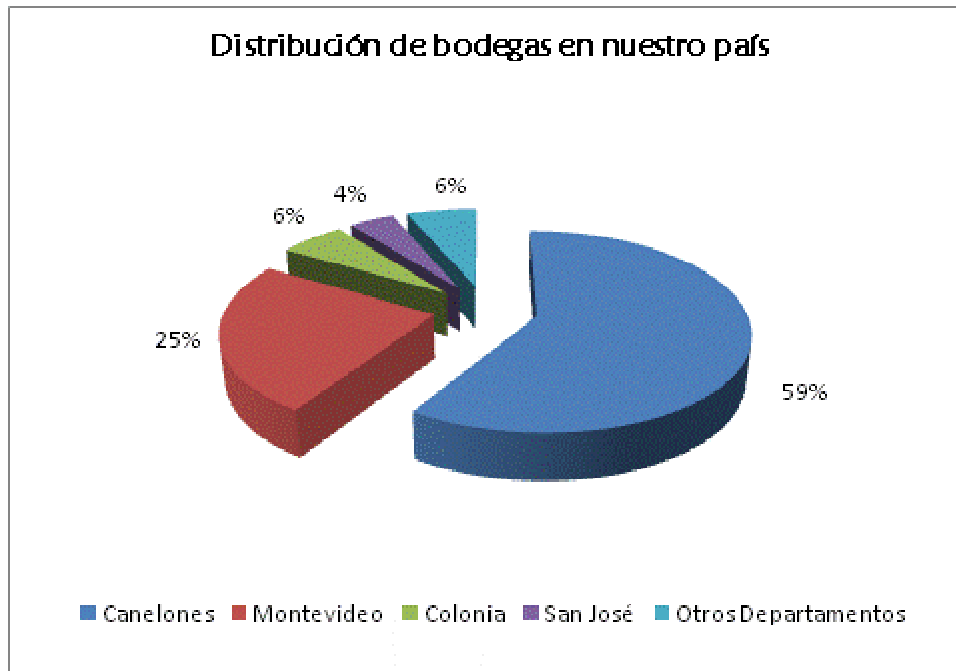
Tomando como referencia la zona sur oeste, que incluye los departamentos ya mencionados, el que concentra mayor superficie destinada a las plantaciones de vid es Canelones con casi un 66% de la misma (Cuadro 3).

Departamento	Superficie de viñedos	Participación en el total de plantas de vid	Bodegas	Porcentaje de Bodegas
Canelones	63,21%	65,84%	157	58,58%
Montevideo	13,39%	13,56%	65	24,25%
Colonia	7,84%	6,57%	16	5,97%
San José	6,96%	6,53%	11	4,10%
Otros Departamentos	8,60%	7,50%	17	6,34%
<b>Total Zona Sur oeste</b>	<b>91,40%</b>	<b>92,50%</b>	<b>249</b>	<b>92,91%</b>
<b>Total Uruguay</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

Cuadro 3. Distribución del sector vitivinícola en el Uruguay  
Fuente: INAVI - Año 2007



Cuadro 4. Participación en el total de plantas de vid  
Fuente: INAVI - Año 2007



**Cuadro 5. Distribución de bodegas en el Uruguay**  
Fuente: INAVI - Año 2007

De lo conversado con especialistas de INAVI, aproximadamente el 98% de la superficie cultivada se vuelca a la elaboración de vinos, predominando las variedades tintas en un 80%. Por otro lado las variedades blancas ocupan un 17% y el resto corresponde a variedades de mesa.

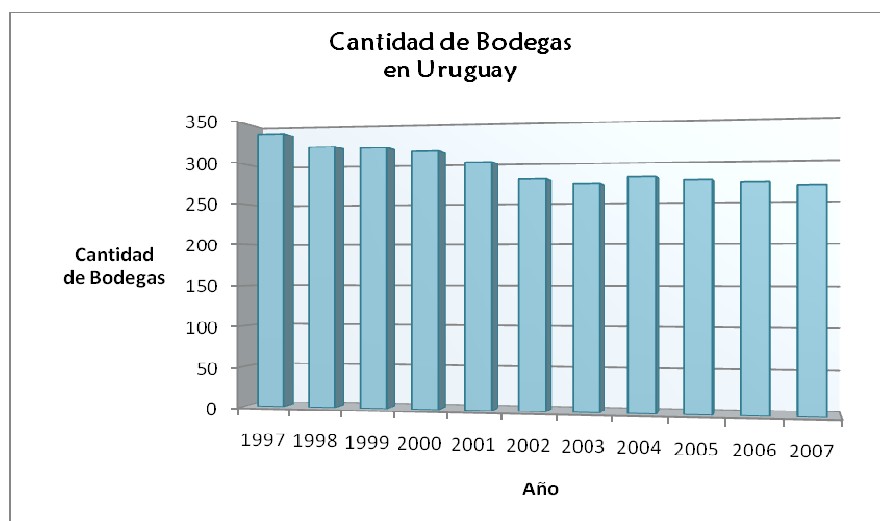
En el año 2008 se produjeron entre las distintas variedades de vinos, más de 100 millones de litros, de los cuales el 80% corresponden a vino de mesa o vino común y el resto, menos de un 20%, a vinos finos (V.C.P.). El consumo interno está calculado en 30 litros por persona al año.

Como surge del Cuadro 5, en Uruguay existen 268 bodegas, de las cuales en el año 2007 el 92,91% se localiza en los 4 departamentos ya mencionados. En Canelones se ubica el 59% del total existente en el país (Cuadro 5) y aporta el 66,28% de la

producción de vinos<sup>5</sup>, en su mayoría tinto y rosado. Por su parte, Montevideo es el segundo principal departamento donde la cantidad de bodegas asciende al 25% (Cuadro 5).

AÑO	Bodegas
1997	337
1998	320
1999	318
2000	313
2001	299
2002	278
2003	272
2004	279
2005	275
2006	272
2007	268

**Cuadro 6. Cantidad de Bodegas del Uruguay**  
Fuente: INAVI - Año 2007



**Cuadro 7. Cantidad de bodegas del Uruguay**  
Fuente: INAVI - Año 2007

<sup>5</sup> Datos año 2005. Fuente: INAVI

En el sector vitivinícola trabajan alrededor de 50.000 personas, directa e indirectamente<sup>6</sup>. Aproximadamente 3.000 viticultores ocupan 4.000 asalariados rurales y más de 10.000 trabajadores zafrales. Las bodegas elaboradoras de vino ocupan 2.000 trabajadores permanentes y otro tanto zafrales. A esto debe agregarse los distribuidores de vinos, los proveedores de insumos para viñedos y bodegas, transportistas, etc.<sup>7</sup>

### 3.2 Evolución en el Uruguay

El **sector vitivinícola uruguayo** ha realizado a partir de la década de 1990 una serie de acciones destinadas a mejorar la competitividad del mismo, a través de profundas transformaciones en sus estructuras productivas e industriales, promoviendo la renovación de maquinaria, mejorando las técnicas y orientando la producción de uva y elaboración de vinos hacia la calidad. Se inicia así una campaña de promoción del vino uruguayo con el fin de mejorar la imagen a nivel nacional.

*"La calidad no arranca en la bodega, arranca en el viñedo"*  
Director Bodega N°7

Las **grandes inversiones** que se han realizado en el sector, han sustentado una serie de logros, lo que ha permitido su proyección a nivel internacional. A través de los premios obtenidos por las diferentes bodegas, la presencia de los vinos uruguayos en las ferias internacionales y las degustaciones a nivel mundial, se ha obtenido un reconocimiento en el extranjero y como consecuencia el inicio de un proceso exportador que marca el potencial del sector. Ello ha permitido arraigar el concepto de la buena calidad del vino uruguayo, siendo este el principal factor para lograr que el consumo de los mismos se mantenga en niveles aceptables. Por lo antes mencionado y en base a los datos del INAVI, las **exportaciones** han evolucionado favorablemente desde el año 2005, luego de una considerable caída durante los años 2001 a 2004

---

<sup>6</sup> Datos extraídos de <http://www.agenciadenoticiasuruguay.com.uy/inavi-04.htm>

<sup>7</sup> Datos extraídos del Artículo “Empresas competitivas vs Monopolios” de Nicolas Orrico.  
Fuente: <http://www.lista903.com.uy/boletin/B110506/izq2.htm>



ocasionado por una etapa de recesión de la economía uruguaya. Las bodegas han salido en búsqueda de nuevos horizontes, intentando expandir su mercado, debido a la saturación del mercado interno y al aumento considerable de la competencia.

Las medidas tomadas frente al exceso de producción han sido canalizar importantes volúmenes a la exportación bajo la modalidad de envíos a granel (negociación conjunta de INAVI y un grupo de bodegas) y la destilación de vinos para la producción de alcohol (propuesta por INAVI).

De acuerdo a lo conversado con el Jefe de Comercio Exterior del INAVI, a Noviembre de 2008, existen en nuestro país más de 100 empresas exportadoras. El mercado de mayor incidencia fue el ruso que en el año 2007 llegó a comprar 6.362.079 litros, fundamentalmente vino a granel. Este suceso, sumado al crecimiento de los niveles exportados en los últimos 2 años, tuvo como resultado un volumen siete veces mayor al año 2004.

Si nos referimos a vino de calidad superior (envasado), existen unas 35 bodegas exportadoras y posiblemente en el corto plazo se sumen unas 20 más. Los vinos de calidad exportable deben cumplir con las normas nacionales y además adaptarse a las que rigen en el país de destino, tanto en lo que refiere a aspectos físico-químicos como a rotulación y empaquetado.

*“El consumidor de vinos finos gusta de vinos exóticos...  
Uruguay es un país exótico para ellos.”  
Director Bodega N°8*

De la producción de vino se destina aproximadamente un 90% al mercado local y un 10% es exportado a los mercados de Rusia, Brasil, Canadá, Estados Unidos, China, Suecia, Alemania, Inglaterra, Polonia, México, Bélgica, Francia y en menor cantidad a otros países (España, Italia, Chile, Argentina, Suiza, Japón, Australia y Portugal).

A setiembre de 2008 las exportaciones ya alcanzaban los 11.816.877 litros de vino envasado y 1.646.158 litros de vino a granel, cifra muy superior a la de años anteriores según surge de los cuadros siguientes:

AÑO	Exportaciones
1997	1.065.740
1998	1.106.762
1999	3.045.989
2000	3.208.597
2001	2.590.043
2002	2.226.387
2003	1.762.656
2004	1.210.336
2005	1.459.500
2006	3.590.785
2007	9.897.073

**Cuadro 8. Litros de vino exportado por el Uruguay**  
Fuente: INAVI - Año 2007



**Cuadro 9. Evolución de las exportaciones de vino del Uruguay**  
Fuente: INAVI - Año 2007

INAVI posee programas de promoción de exportaciones que desarrolla conjuntamente con las bodegas exportadoras en los mercados de interés. No obstante, la estrategia comercial corresponde exclusivamente a las empresas. *Respecto a esto, las empresas de la muestra hicieron mención de lo difícil y costoso que resulta hacer conocer sus vinos en el exterior.*

*“Primero hay que presentar al país, para luego dar a conocer nuestros vinos”*  
*Director Bodega N°7*

### 3.3 Marco Regulatorio

Por el art. 141 de la Ley 15.903 del 18 de noviembre de 1987<sup>8</sup> se crea el **Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI)** como persona jurídica de derecho público no estatal. Sus principales cometidos según el art.2º de la Ley 18.462 del 8 de enero de 2009 (modificativa de la Ley 15.903) son:

- a) Promover el desarrollo de la vitivinicultura.
- b) Proponer al Poder Ejecutivo proyectos de ley vinculados a la vitivinicultura
- c) Estudiar y planificar el desarrollo de la economía vitivinícola.
- d) Incrementar, mejorar y promover la producción y distribución del material de multiplicación de la vid.
- e) Asesorar en el manejo del cultivo de la vid y su explotación racional.
- f) Organizar la protección de los viñedos contra enfermedades, plagas, virus, granizo, heladas y otras causas que afecten notoriamente su proceso productivo.
- g) Desarrollar tareas de experimentación en las industrias derivadas de la vid.

---

<sup>8</sup> Ver Anexo 5 - “Extracto de Ley 15.903” y “Extracto de Ley 18.462”.

- h) Promover el desarrollo de las cooperativas vinculadas a la vitivinicultura.
- i) Promover e incentivar el consumo de la uva y sus derivados
- j) Fiscalización de toda la actividad del sector
- k) Promover y divulgar la aplicación de las normas internacionales de calidad en materia productiva, industrial y de laboratorio.
- l) Desarrollar la investigación en todas las áreas impulsadas por la Organización Internacional de la Viña y del Vino (OIV).
- m) Determinar y aplicar las sanciones por infracciones a las normas legales.
- n) Ejecutar las sanciones que imponga.
- o) Celebrar convenios de pago para el cobro de las sanciones que aplique y sus intereses.

Asimismo se encarga de las tareas de inspección y contralor relativas al cumplimiento de las normas que dicte el Poder Ejecutivo en materia vitivinícola.

En cuanto al **ámbito tributario** es de destacar la importante carga que enfrenta el sector. *Fue percibido en muchos casos que los empresarios prefieren relegar una parte de sus ganancias para tener mayor competitividad asumiendo parte del IVA como costo.* Si bien este tributo es trasladado en el precio del producto al consumidor final, las empresas entrevistadas hicieron hincapié en el mayor peso tributario que este representa. Por un lado les genera un costo financiero mayor por el “pago a cuenta” del IVA que posteriormente se descontará del impuesto final, y por otro lado reducen sus ganancias por no poder aumentar el precio con el fin de mantener la competitividad, ya que el consumidor no estaría dispuesta a pagar un precio mayor.

El art. 14 de la Ley 17.453 del 28 de febrero de 2002 facultó al Poder Ejecutivo a designar al INAVI como Agente de Percepción por el IVA correspondiente a las enajenaciones de vinos que realicen los productores e importadores. Esto se debe a que el INAVI maneja toda la información de los movimientos de vinos (vía declaraciones juradas) y autoriza el movimiento de los mismos a través tanto de la emisión de guías, como de la venta de valores (estampillas que demuestran estar acorde con la regulación). Dicha percepción se calcula a través de las declaraciones realizadas por las

bodegas de litros de vino vendidos (Declaración “Z 10”), en base a los precios fijados por el Poder Ejecutivo y a una tasa que a diciembre del 2008 está fijada en un 10%. Este cálculo lo hace INAVI en forma automática. La reglamentación está dada por los Decretos 70/002 (art. 2 y 3) y 148/002 (art. 3 y 4), sin perjuicio de los subsiguientes ajustes de precios fijos cuya determinación es facultad del Poder Ejecutivo.

Por otro lado, existe desde hace varias décadas una discusión importante sobre la correspondencia o no del **Impuesto Específico Interno (IMESI)** sobre los vinos. Esta discusión volvió a surgir en el proyecto de reforma tributaria que finalmente entró en vigencia en julio de 2007. El art. 37 de la Ley 18.083 del 27 de diciembre de 2006 (Reforma Tributaria) agrega el Num. 19 al art. 1 del Título 11 (IMESI) del Texto Ordenado, el cual incorpora a las sidras y vinos como especies gravadas por este tributo; estos no estaban incluidos en el Num.1, que gravaba solamente los vinos licorosos. La Ley de Reforma plantea la aplicación de tasas que irán aumentando progresivamente por año (5%, 8%, 11%, 14% y 17%). Este régimen va a comenzar a aplicarse el 1º de enero del año siguiente al del comienzo de la aplicación del nuevo “Programa de apoyo a la gestión del sector vitivinícola” que establezca el Poder Ejecutivo junto con el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. En conclusión, hasta que no exista resolución no se producirán modificaciones. Se continuó gravando con el IMESI solo a los vinos licorosos, en estos casos las bodegas deben realizar las declaraciones respectivas ante INAVI. Por otro lado, el art. 33 de la misma Ley realiza un cambio importante sobre como se determina el monto imponible del tributo. Antes, básicamente se trataba de un precio ficto que variaba frente a pocas circunstancias, con la nueva norma se prevén varias opciones, pero en el caso del vino: a) cuando comience a estar gravado, se aplicará preceptivamente un monto ficto por litro; b) en el caso de los vinos licorosos (que ya venían siendo gravados), el Decreto reglamentario (del 27 de diciembre de 2007) determinó que el monto imponible se compone de un monto fijo por unidad enajenada y de un monto ad valorem (que es la diferencia entre el precio real y el monto ficto). En definitiva, se toma el precio real si es mayor que la base ficta. La importancia de esto radica en que el IMESI grava todas las enajenaciones a diferencia del IVA que grava sólo las enajenaciones a título oneroso. *De acuerdo a lo*

*conversado con los bodegueros, estos manifestaron que la discusión sobre la correspondencia o no del IMESI al vino, está basada en una antigua disputa con las fábricas de cerveza, ya que este es uno de los principales productos sustitutos del vino. La cerveza está gravada por IMESI, y esta es una de las principales presiones para fundamentar que el vino sea gravado con dicho impuesto también. De todas formas estos empujes no fueron suficientes y se entendió prudente dar un plazo mayor para la aplicación del tributo debido a que la carga que soporta el sector por el hecho de tener un organismo regulador específico ya es suficientemente alta. A juicio de los bodegueros, existe mucha preocupación por la imposición de este tributo sobre los vinos, temen que en caso de comenzar a aplicarse definitivamente el IMESI sobre vinos y sidras, no puedan trasladar el mayor costo al precio de venta y por lo tanto no puedan seguir compitiendo con el precio del vino importado (principalmente con el que proviene de Argentina).*

Asimismo existe la **Tasa de Promoción y Control Vitivinícola** que grava la expedición de las boletas de circulación y calidad de vinos nacionales e importados y el control de la producción y circulación de los subproductos de la uva. La misma fue creada por el art. 149 de la Ley 15.903, y representa un tributo similar al IMESI por su especificidad. Posee las características de una tasa, en cuanto a que existe una cierta actividad jurídica (de contralor) que es financiada con la misma. El valor actual de la tasa está fijado por Decreto de fecha 28 de julio de 2004 en \$ 0,73 por litro de vino o por litro o kilo de subproducto.

*Un obstáculo planteado en las entrevistas realizadas fue el aumento sustancial de la tributación debido a la mayor regulación y mayores controles por parte del **Banco de Previsión Social (BPS)** en cuanto a los aportes a la seguridad social que deben realizarse, fundamentalmente en lo que respecta al personal zafra, que constituye un elevado número de personas por las cuáles se debe aportar. Esto a la vez se convirtió en una dificultad importante del sector al contratar personal para la zafra. Un número importante del personal de zafra ha sido acogido por el Plan de Equidad y no se encuentra dispuesto a que se realicen los aportes a BPS por su trabajo, ya que de ser así*

*perderían el beneficio que les otorga el plan. Esto lleva a que las empresas tengan que tomar decisiones que equilibren, por un lado responsabilidades frente al BPS y por otro, las necesidades de personal para realizar la recolección de uva.*

En lo referente a la recaudación general de la DGI<sup>9</sup> que para el año 2007 ascendió a \$100.717.273.690, el IVA representó el 56,7% de la misma y el IMESI el 11,9%. Tomando los datos del 2007, la recaudación del IVA, considerando únicamente la tasa básica que es la que grava los bienes derivados de la actividad estudiada, ascendió a \$35.437.779.000 que representa el 35,2% sobre el total recaudado por la DGI. Respecto a la recaudación por IMESI sobre vermouth, vinos finos gravados y licorosos ascendió a \$33.123.000, que representó un 2,8% del total recaudado por este impuesto y un 0,033% del total recaudado por DGI.

Aparte de los ya mencionados, existen **otros impuestos** que pueden llegar a gravar esta actividad y que no son específicos del sector. Los más destacados son el Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios (IMEBA), el Impuesto al Patrimonio (IP) y el Impuesto a las Rentas de Actividades Económicas (IRAE).

*Como conclusión se rescata lo reiterado por las empresas entrevistadas, que resaltan que el gran aumento de costos se atribuye al enorme peso que tiene la tributación en el sector. A nuestro entender, a pesar de ser empresas de muchos años en el mismo, por ser medianas empresas, no tienen la influencia necesaria para ejercer presión a nivel gubernamental, como sucede en otros sectores tradicionales en nuestro país con fuertes gremios.*

### 3.4 Uruguay y la actividad vitivinícola a nivel mundial

A nivel MERCOSUR se lograron acuerdos muy importantes. En el año 1996 se aprobó el **Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR**<sup>10</sup>, tratando de proteger la

---

<sup>9</sup> Extraído del Boletín Estadístico Impositivo Año 2007 emitido por la Dirección General Impositiva.

Fuente: [www.dgi.gub.uy](http://www.dgi.gub.uy)

<sup>10</sup> Ver Anexo 6 - “Extracto del Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR”.

identidad de los productos vitivinícolas de los países miembros, no autorizando la circulación a granel entre ellos y otorgando plazos prudentes a Brasil y Uruguay donde sólo se autoriza la importación de estos productos en envases de hasta un litro de capacidad. Este reglamento fue adoptado en nuestro país en el Decreto 325 del 3 de setiembre de 1997<sup>11</sup>.

INAVI ha realizado esfuerzos para conformar un área que permita promover la expansión hacia el exterior. Es por ello que se han destinado recursos para promocionar el **comercio exterior** centrándose en la asistencia a ferias internacionales (Expovinis – Brasil, Vnitaly- Italia, Miami Wine Fair –EEUU, Prowein-Alemania, Washington Food & Wine –EEUU), en la organización de misiones de periodistas especializados (Brasil, Canadá, EEUU, Europa), en degustaciones (Brasil, EEUU, Canadá), rondas de negocios, participación en concursos internacionales, en materiales de promoción y en herramientas de comunicación.

*INAVI sostiene que son alrededor de 55 las bodegas que llegan a un producto final factible de ser exportado, esto representa un 20% del total de empresas. De las que tienen potencial para exportar sólo lo hace un 60%.*

La **producción a nivel mundial**<sup>12</sup> presentó aumentos durante la década del 70, sin embargo se produjo un retroceso en la misma a partir de la década del 80, en la cual se constató una disminución de la superficie plantada debido al exceso de vino en el mercado mundial. La producción era aproximadamente de 300 millones de hectolitros, de los cuales 60 millones eran excedentes. La consecuencia de esto fue la supresión del 21% de los viñedos, llegándose en 1999 a una superficie total de 8:062.000 hectáreas dedicadas al cultivo de vid. Este descenso continuó, llegando a una superficie cultivada de 7:928.000 hectáreas en 2006, asociado esto a cambios en las condiciones climáticas. De esta superficie Europa concentra el 58%, seguida por el continente asiático con un 22%, América con un 13%, África con un 5% y Oceanía con un 2%.

---

<sup>11</sup> Ver Anexo 7 – Decreto 325/1997

<sup>12</sup> Extraído del Artículo de Paulina Contardo-Emili González-Pérez. 18/07/2008.

Fuente: Revista Enfoques.



En lo que respecta a la producción mundial de uva se destina un 57% a la elaboración de vino, un 31% al consumo en fresco, un 8% a la elaboración de jugo concentrado y un 4% a pasas de uva.

A nivel mundial, los principales países productores de vino son: Francia, Italia, España, Estados Unidos (California), Argentina, Alemania, Australia, Sudáfrica, Portugal y Chile.

Entre los primeros diez consumidores de vino se encuentran: Francia, Italia, Estados Unidos, Alemania, España, China, Reino Unido, Argentina, Rusia y Rumania. Del total de vino elaborado, Europa consume el 67%.

Hay países que han presentado un considerable aumento de su consumo de vino en los últimos tiempos y se presentan como potenciales mercados en crecimiento a largo plazo. Se destacan Estados Unidos, Rusia, Alemania y China.

El caso de Rusia es especialmente significativo ya que se está proyectando un incremento de importaciones sostenible para los próximos años. Es uno de los países con mayores índices de consumo de alcohol del mundo en bebidas tradicionales de alta graduación, como el vodka y el coñac. Sin embargo, el consumidor ruso empieza a demandar bebidas de menor contenido alcohólico, más elaboradas y con una marca asociada a una serie de valores y a una imagen. El vino es una de estas bebidas y su popularidad aumenta desde hace algunos años, ya que su consumo parece ser un indicador de prestigio social en aquel país. La producción rusa no es capaz de satisfacer la demanda local existente debido a la insuficiente oferta y a la baja calidad de sus vinos. Por esta misma razón la mayor parte del vino consumido en Rusia es importado. Todo indica que Rusia será uno de los mercados más prometedores para el vino en el mundo.

Otro gran consumidor de vinos es Alemania, y representa, en volumen, el mayor país importador de vino.

Otro mercado en crecimiento en el contexto mundial es el asiático. China es actualmente el país más atractivo para productores y distribuidores ya que representa un gran volumen de consumo. En China el vino también se considera como la nueva bebida de moda de una juventud que busca novedades y nuevas señas de identidad.

El consumo está directamente relacionado con las importaciones de vino. Al respecto, los principales países importadores son Alemania, Reino Unido, Francia, Estados Unidos, Rusia, Países Bajos, Bélgica, Canadá, Suiza, Dinamarca y China, concentrando Europa el 76 % de las mismas.

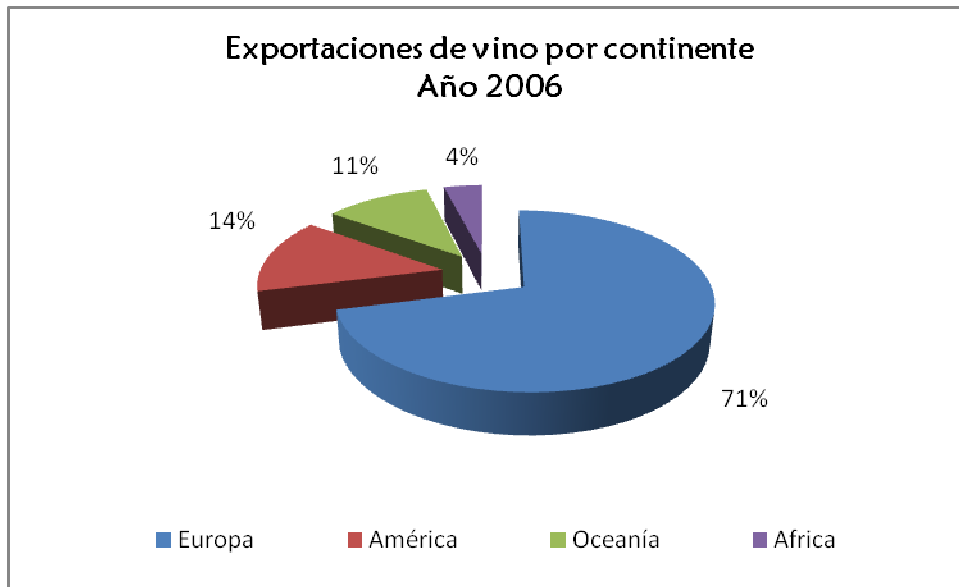
En cuanto a las exportaciones el único continente que no vende vinos es Asia, que tan sólo produce para su propio consumo, además de importar un 5 % de la producción de vino mundial. Los principales países exportadores son: Italia, Francia, España, Australia, Chile, Estados Unidos, Alemania, Portugal, Argentina y Sudáfrica.

El mercado del vino a nivel internacional se ha desvirtuado debido a las grandes especulaciones de los operadores. Se negocia el vino en primeur, como “vino a futuro”. Los inversores comercializan el vino a futuro antes que sea embotellado, especulando sobre el precio futuro de estos. Otro factor que influye es que muchas veces los clientes priorizan la marca antes que la calidad de la cosecha. Todo esto exige a las bodegas de nuestro país mayores esfuerzos para posicionarse de una manera más sólida, buscando reconocimiento, y negociando desde en primeur los vinos uruguayos.<sup>13</sup>

Más de la mitad de los vinos elaborados en el mundo provienen de la Unión Europea. Uruguay en el mundo compite con grandes protagonistas, motivo por el cual se hace cada vez más necesario su reconocimiento internacional como país vitivinícola.

---

<sup>13</sup> Ver Anexo 8 – Artículo de prensa. Fuente: Diario El País.



**Cuadro 10. Exportaciones de vino por continente**  
Fuente: INAVI - Año 2006

## SEGUNDA PARTE

Capítulo IV:  
La Mediana Empresa  
y la Empresa Familiar

Capítulo V:  
La Mediana Empresa Familiar  
Vitivinícola en el Uruguay

Capítulo VI:  
Conclusiones



## Capítulo IV

# LA MEDIANA EMPRESA Y LA EMPRESA FAMILIAR

---

### 4.1 Conceptos generales sobre Mediana Empresa

Cuando se trata de definir la mediana empresa es difícil llegar a un significado que sea de aceptación común. Por tal motivo se suelen aplicar diversos criterios para arribar a una definición de las mismas. Siempre es más fácil definir los extremos, es decir se llega a conceptos más precisos de pequeñas y grandes empresas, pero a la hora de definir a la mediana se encuentran imprecisiones y normalmente se las describe como aquellas que no son ni pequeñas ni grandes.

Respecto a los criterios utilizados, estos pueden ser cualitativos (como el grado de formalización de la gestión, la inserción de la empresa en el sector económico o la cultura empresarial imperante), o cuantitativos (como son el capital invertido, el volumen de producción, el personal ocupado). El criterio más utilizado es el cuantitativo que refiere a la cantidad de personal ocupado, por ser este el más fácil de

determinar. Por tal motivo, es este el criterio que utilizamos para la selección de nuestra muestra. De todas maneras no se trata de una fórmula matemática y deben considerarse infinidad de aspectos relativos al contexto económico en el cual se sitúan las empresas.

Por lo expuesto, **existen diferentes categorizaciones** de acuerdo a la combinación de los distintos criterios antes mencionados, estas difieren según países y regiones económicas.

#### 4.1.1 Categorización en el MERCOSUR

De acuerdo con la Resolución 59/98, aprobada por el Grupo Mercado Común en diciembre de 1998:

##### Sector Industria:

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES hasta
Micro	1 a 20	U\$S 400.000
Pequeña	21 a 100	U\$S 3.500.000
Mediana	101 a 300	U\$S 10.000.000

##### Sector Comercio y Servicios:

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES hasta
Micro	1 a 5	U\$S 200.000
Pequeña	6 a 30	U\$S 1.500.000
Mediana	31 a 80	U\$S 7.000.000

#### 4.1.2 Categorización en URUGUAY

Según lo establecido en el Decreto 504 del 20 de diciembre del 2007<sup>14</sup>:

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES hasta
Micro	1 a 4	UI 2.000.000
Pequeña	5 a 19	UI 10.000.000
Mediana	20 a 99	UI 75.000.000

Este Decreto eliminó la consideración del volumen de activos de las empresas establecidos en la reglamentación anterior. Se establece que se deben excluir las unidades económicas que sean controladas por una empresa que supere los límites referidos (empleo y facturación), así como aquellas unidades económicas que pertenezcan a un grupo económico que en conjunto supere los límites antes mencionados.

Se entiende por “**personal ocupado**” tanto a aquellas personas empleadas en la empresa como a sus titulares y/o a los socios por los cuales se realizan efectivos aportes al BPS.

Las cifras mencionadas en las categorizaciones establecidas para el MERCOSUR y para nuestro país, muestran diferencias de criterios lo cual nos lleva a prestar especial atención al contexto económico en que se encuentre una empresa u otra.

Si bien el Decreto 504/007 es una guía para clasificar las empresas según su tamaño, debe tenerse en cuenta primordialmente las particularidades del sector que se trate, en este caso el vitivinícola, así como la problemática particular de las empresas que lo componen. Esto último resulta ser tanto o más importante que determinar el tipo de empresa. *Para la clasificación de las empresas de la muestra<sup>15</sup> como medianas*

<sup>14</sup> Ver Anexo 9 - Decreto 504/007

<sup>15</sup> Ver Cuadro 1 - Muestra Seleccionada - Pág.6

*empresas se consideró el **personal fijo** ocupado por las mismas, dejando de lado el **personal zafra** que es contratado en la época de vendimia. En este sentido observamos que la reglamentación no especifica si este tipo de personal debe tomarse en cuenta o no al momento de la clasificación. A nuestro entender no debería considerarse ya que es contratado solamente para que trabajen en el período de mayor actividad del año. Al compararlas con empresas de mayor tamaño, observamos que el hecho de que en la zafra algunas de las empresas de la muestra puedan ser consideradas entidades de gran dimensión de acuerdo al personal ocupado, dicho aspecto no las hace comportarse como tales, sino que mantienen sus políticas y su comportamiento en el mercado y en general.*

Otro criterio es el aplicado por el **Instituto Nacional de Estadística (INE)**, que clasifica a las empresas por tipo de actividad económica. En función de este criterio el INE proporciona la información en cuanto a la cantidad de personal ocupado por actividad. Analizando los Cuadros 11 y 12, a nuestro entender las empresas del sector analizado en el presente trabajo se ubican dentro de la División D (Industria manufacturera), Actividad 15 (Elaboración de alimentos y bebidas).

Según la clasificación del INE, y tomando datos al año 2006, esta actividad nuclea 248 empresas que poseen entre 20 y 99 empleados (Cuadro 11), es decir medianas empresas según la clasificación vigente. Las mismas representan el 32% de las medianas empresas del total de la industria manufacturera, y el 8% considerando el total de medianas empresas en el país. De las entidades que elaboran alimentos y bebidas (en total 2.762), el 9% son medianas empresas. Asimismo y tomando en cuenta al total de empresas privadas existentes en el Uruguay, las medianas de la industria manufacturera que elaboran alimentos y bebidas representan el 0,21%. Con respecto al personal ocupado en el país (Cuadro 12), las medianas empresas concentran el 20%. Considerando específicamente la División D 15, la misma agrupa un total de 50.005 personas. En ese sector, al igual que a nivel nacional, el personal ocupado por medianas empresas representa el 20% de las mismas; este constituye casi un 2% del total del personal ocupado en el país dentro de la actividad privada.



Entidades Jurídicas con Actividad Económica del Sector Privado, por Tramo de Personal Ocupado, según División de Actividad. Total País. (CIU-rev.3) 2006 (Datos sujetos a revisión)						
DIVISIÓN	DESCRIPCIÓN DE DIVISIÓN	Tramo de Personal Ocupado				
		Total	1 - 4	5 - 19	20 - 99	100 o más
<b>Total</b>		117.996	100.771	13.598	3.046	581
<b>C. EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS</b>		183	131	41	11	-
13	Extracción de minerales metálicos	7	7	-	-	-
14	Explotación de otras minas y canteras	176	124	41	11	-
<b>D. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>		12.837	9.012	2.864	783	178
15	Elaboración de productos alimenticios y bebidas	2.762	1.381	1.053	248	80
16	Elaboración de productos de tabaco	4	2	-	-	2
17	Fabricación de productos textiles	496	326	100	57	13
18	Fabricación de prendas de vestir y teñido de pieles	1.300	1.037	193	60	10
19	Curtimbres y talleres de acabado; fabricación de productos de cuero excepto prendas de vestir. Fabricación de calzado de cuero	367	244	82	32	9
20	Producción de madera y productos de madera excepto muebles	783	643	113	24	3
21	Fabricación de papel y de productos de papel	87	45	27	11	4
22	Actividades de encuadernación, impresión, edición y reproducción de grabaciones	1.784	1.473	252	53	6
23	Fabricación de productos diversos derivados del petróleo y carbón	17	12	4	1	-
24	Fabricación de sustancias y de productos químicos	468	254	127	72	15
25	Fabricación de productos de caucho y plástico	366	180	130	48	8
26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	414	286	95	28	5
27	Industrias metálicas básicas	291	182	94	12	3
28	Fabricación de productos metálicos, maquinarias y equipos	1.328	1.073	211	36	8
29	Construcción de máquinas exceptuando la máquina eléctrica	717	591	101	24	1
30	Fabricación de máquinas de oficina, contable e informática	349	322	23	4	-
31	Fabricación de máquinas y aparatos eléctricos n.c.p.	174	129	30	14	1
32	Fabricación de equipo y aparatos de radio, tv y comunicación	19	14	5	-	-
33	Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión	141	82	42	15	2
34	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques	97	51	33	10	3
35	Fabricación de otros tipos de equipos de transporte	99	65	28	3	3
36	Fabricación de muebles; industrias manufactureras n.c.p.	766	620	115	29	2
37	Reciclaje	4	-	3	1	-
<b>E. SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA</b>		76	62	11	2	1
40	Suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente	46	36	8	1	1
41	Captación, depuración y distribución de agua	30	26	3	1	-
<b>G. COMERCIO POR MAYOR Y POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMÉSTICOS</b>		46.613	40.984	4.816	747	66
50	Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas. Comercio al por menor de combustible para automotores	5.964	4.900	943	120	1
51	Comercio al por mayor y a comisión	8.489	6.576	1.548	339	26
52	Comercio al por menor excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; reparación de efectos personales y enseres domésticos	32.160	29.508	2.325	288	39
<b>H. HOTELES Y RESTORANES</b>		4.801	3.909	725	152	15
55	Hoteles y restaurantes	4.801	3.909	725	152	15
<b>I. TRANSPORTE ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES</b>		15.767	14.051	1.413	259	44
60	Transporte por vía terrestre y por tubería	12.973	11.921	931	106	15
61	Transporte por vía acuática	57	33	15	8	1
62	Transporte por vía aérea	45	25	8	11	1
63	Actividades de transporte, complementarias y auxiliares actividades de agencia de viajes	1.596	1.124	360	96	16
64	Correo y telecomunicaciones	1.096	948	99	38	11
<b>K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS EMPRESARIALES Y DE ALQUILER</b>		14.230	12.701	1.098	345	86
71	Alquiler de maquinarias y equipo, efectos personales y enseres domésticos	191	145	39	7	-
72	Informática y actividades conexas	2.892	2.719	127	43	3
73	Investigación y desarrollo	160	129	16	10	5
74	Servicios prestados a las empresas, excepto el alquiler y arrendamiento de maquinaria y equipo	10.987	9.708	916	285	78
<b>M. ENSEÑANZA</b>		2.878	2.027	510	269	72
80	Enseñanza	2.878	2.027	510	269	72
<b>N. SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD</b>		5.313	4.397	659	187	70
85	Actividades relacionadas con la salud humana	5.313	4.397	659	187	70
<b>O. ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS, AGUAS RESIDUALES, SANEAMIENTO Y ACTIVIDADES SIMILARES</b>		12.903	11.267	1.302	285	49
90	Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	1.318	1.105	167	41	5
91	Asociaciones comerciales, profesionales, laborales y otras	4.958	4.351	481	101	25
92	Servicios de diversión, de esparcimientos y culturales	3.561	2.926	506	110	19
93	Otras actividades de servicios	3.066	2.885	148	33	-
<b>Q. ACTIVIDADES NO BIEN ESPECIFICADAS</b>		2.395	2.230	159	6	-
0	Actividades no bien especificadas	2.395	2.230	159	6	-

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE), Registro Permanente de Actividades Económicas (RPAAE).

NOTA: No se incluyen unidades económicas de actividades no investigadas por el Registro: Divisiones 01, 02, 05, 45, 85, 66, 67, 70, 75, 95 y 99.

Cuadro 11. Entidades jurídicas por tramo de personal ocupado

Fuente: INE - Año 2006

**Personal Ocupado en Entidades Jurídicas con Actividad Económica del Sector Privado, por Tramo de Personal Ocupado según División de Actividad. Total País. (CIU-rev.3) 2006 (Datos sujetos a revisión)**

DIVISIÓN	DESCRIPCIÓN DE DIVISIÓN	Total	Tramo de Personal Ocupado			
			1 - 4	5 - 19	20 - 99	100 o más
<b>Total</b>		591.876	160.458	124.095	119.376	187.947
<b>C EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS</b>		1.012	238	449	325	-
13	Extracción de minerales metalíferos	16	16	-	-	-
14	Explotación de otras minas y canteras	996	222	449	325	-
<b>D INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>		123.227	17.441	27.236	32.146	46.404
15	Elaboración de productos alimenticios y bebidas	50.005	4.824	9.908	10.240	25.033
16	Elaboración de productos de tabaco	607	2	-	-	605
17	Fabricación de productos textiles	6.842	565	1.039	2.435	2.803
18	Fabricación de prendas de vestir y teñido de pieles	7.786	1.603	1.840	2.524	1.819
19	Curtimbres y talleres de acabado; fabricación de productos de cuero excepto prendas de vestir. Fabricación de calzado de cuero	5.566	418	831	1.191	3.126
20	Producción de madera y productos de madera excepto muebles	3.824	1.058	1.036	1.070	660
21	Fabricación de papel y de productos de papel	1.976	79	309	470	1.118
22	Actividades de encuadernación, impresión, edición y reproducción de grabaciones	8.170	2.217	2.359	2.181	1.413
23	Fabricación de productos diversos derivados del petróleo y carbón	90	24	42	24	-
24	Fabricación de sustancias y de productos químicos	7.279	509	1.279	3.247	2.244
25	Fabricación de productos de caucho y plástico	5.010	364	1.317	1.860	1.469
26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	3.776	549	948	1.029	1.250
27	Industrias metálicas básicas	2.444	342	872	490	740
28	Fabricación de productos metálicos, maquinarias y equipos	6.404	1.772	1.983	1.413	1.236
29	Construcción de máquinas exceptuando la máquina eléctrica	2.950	1.003	904	891	152
30	Fabricación de máquinas de oficina, contable e informática	829	461	192	176	-
31	Fabricación de máquinas y aparatos eléctricos n.c.p.	1.578	220	309	702	347
32	Fabricación de equipo y aparatos de radio, tv y comunicación	74	29	45	-	-
33	Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión	1.488	167	401	615	305
34	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques	1.342	102	311	484	445
35	Fabricación de otros tipos de equipos de transporte	1.508	108	271	92	1.037
36	Fabricación de muebles; industrias manufactureras n.c.p.	3.558	1.025	1.009	922	602
37	Reciclaje	121	-	31	90	-
<b>E SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA</b>		436	100	80	62	194
40	Suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente	347	54	59	40	194
41	Captación, depuración y distribución de agua	89	46	21	22	-
<b>G COMERCIO POR MAYOR Y POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMÉSTICOS</b>		158.071	64.387	42.289	27.297	24.098
50	Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas. Comercio al por menor de combustible para automotores	21.420	8.092	8.875	4.151	302
51	Comercio al por mayor y a comisión	42.660	11.633	14.397	12.587	4.043
52	Comercio al por menor excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; reparación de efectos personales y enseres domésticos	93.991	44.662	19.017	10.559	19.753
<b>H HOTELES Y RESTORANES</b>		24.533	6.861	6.847	5.148	5.677
55	Hoteles y restaurantes	24.533	6.861	6.847	5.148	5.677
<b>I TRANSPORTE ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES</b>		65.464	24.647	12.187	10.314	18.316
60	Transporte por vía terrestre y por tubería	39.894	21.094	7.623	4.235	6.942
61	Transporte por vía acuática	895	56	180	277	382
62	Transporte por vía aérea	925	32	72	264	557
63	Actividades de transporte, complementarias y auxiliares actividades de agencia de viajes	18.258	2.104	3.386	3.996	8.772
64	Correo y telecomunicaciones	5.492	1.361	926	1.542	1.663
<b>K ACTIVIDADES INMOBILIARIAS EMPRESARIALES Y DE ALQUILER</b>		65.789	17.833	10.100	14.137	23.719
71	Alquiler de maquinarias y equipo, efectos personales y enseres domésticos	940	232	401	307	-
72	Informática y actividades conexas	7.054	3.444	1.286	1.639	685
73	Investigación y desarrollo	2.079	185	170	386	1.338
74	Servicios prestados a las empresas, excepto el alquiler y arrendamiento de maquinaria y equipo	55.716	13.972	8.243	11.805	21.696
<b>M ENSEÑANZA</b>		34.764	2.960	5.245	12.027	14.532
80	Enseñanza	34.764	2.960	5.245	12.027	14.532
<b>N SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD</b>		65.649	6.470	6.360	7.215	45.604
85	Actividades relacionadas con la salud humana	65.649	6.470	6.360	7.215	45.604
<b>O ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS, AGUAS RESIDUALES, SANEAMIENTO Y ACTIVIDADES SIMILARES</b>		48.332	16.495	11.983	10.451	9.403
90	Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	5.289	1.708	1.532	1.366	683
91	Asociaciones comerciales, profesionales, laborales y otras	19.261	5.970	4.471	3.746	5.074
92	Servicios de diversión, de esparcimiento y culturales	16.867	4.448	4.638	4.135	3.646
93	Otras actividades de servicios	6.915	4.369	1.342	1.204	-
<b>Q ACTIVIDADES NO BIEN ESPECIFICADAS</b>		4.599	3.026	1.319	254	-
0	Actividades no bien especificadas	4.599	3.026	1.319	254	-

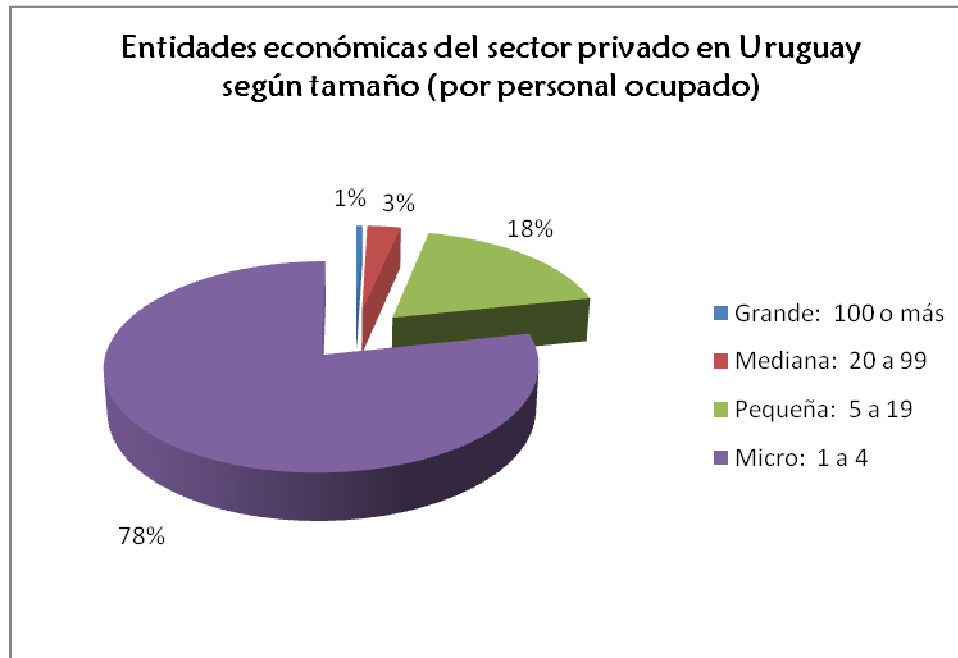
FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE). Registro Permanente de Actividades Económicas (RPAE).

NOTA: No se incluyen unidades económicas de actividades no investigadas por el Registro: Divisiones 01, 02, 05, 45, 65, 66, 67, 70, 75, 95 y 99.

**Cuadro 12. Personal ocupado en entidades jurídicas por tramo de personal ocupado**

Fuente: INE - Año 2006

Por otro lado según datos de la **Dirección Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (DINAPYME)**, la estructura de las unidades económicas en nuestro país distribuida en las diferentes categorías (grande, mediana, pequeña y micro) es la siguiente:



**Cuadro 13. Entidades económicas del sector privado del Uruguay según cantidad de personal ocupado**  
Fuente: INE - Año 2007

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas ocupan el 99% del total de empresas. Por tal motivo, la competitividad de las PYMES afecta indudablemente la competitividad de la economía uruguaya en su conjunto.

*Nos parece relevante destacar la importancia de una adecuada clasificación de las empresas según su tamaño ya que esto va a determinar que enfrenten diferentes problemas.*

## 4.2 Conceptos generales de Empresa Familiar

Las **empresas familiares** son aquellas que están influenciadas por una familia o por un vínculo familiar, es decir que el control o la propiedad mayoritaria están en manos de una sola familia. Puede ser porque miembros de la misma ocupen posiciones importantes en la dirección o que la familia posea más del 50% de las acciones de la sociedad. También aporta al concepto “empresa familiar” cuando se constata que las operaciones de la empresa son marcadas por vínculos familiares. El 100% de la muestra seleccionada, corresponde a empresas familiares y en todos los casos la totalidad del patrimonio de la empresa está en manos de una familia.

Es necesario conocer las diferencias y los desafíos que enfrentan, desarrollar planes para el futuro, evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador y la familia, para desarrollar todo el potencial de estas empresas. Se debe conocer las claves para lograr armónicamente la confrontación de las necesidades de la familia y el negocio, buscando métodos especializados que logren mantener el funcionamiento del sistema a través de una familia unida, una empresa sana, la preservación del patrimonio y la continuidad generacional. Es de destacar en el sector objeto de estudio del presente trabajo, la gran pasión por lo que se hace, característica que fue percibida en los entrevistados incluyendo a los que no pertenecían a la familia. Este valor ayuda a concordar de mejor manera la familia y la empresa.

Los resultados de las **estadísticas internacionales** al 2005<sup>16</sup> sobre la existencia de las empresas familiares muestran cifras significativas en cuanto a la presencia de estas en el mundo:

- Generan empleo para 100 millones de personas
- Constituyen el 60% sobre el total de empresas a nivel mundial
- El 25% de las 100 primeras empresas del mundo son familiares
- En América Latina constituyen casi el 90% de todas las compañías

---

<sup>16</sup> Ver Anexo 10 - Artículo de prensa. Fuente: Diario El Nacional (España).

En Uruguay los establecimientos agropecuarios familiares representan el 83% de las explotaciones agropecuarias a nivel nacional, abarcando el 24% de la superficie total.<sup>17</sup>

## 4.2.1 Modelos de Empresa Familiar

La Empresa Familiar ha sido conceptualizada por diversos autores a través de modelos, que muestran sus intersecciones, dinamismo y cambios con el transcurso del tiempo.

### 4.2.1.1 Modelo Tradicional

El modelo tradicional<sup>18</sup> o básico fue propuesto inicialmente a principios de la década de los 80 del Siglo XX. El mismo conceptualiza a la empresa familiar como la intersección de dos entes dinámicos y cambiantes por naturaleza: la familia y la empresa.



Cuadro 14. Modelo Tradicional

En este esquema, el círculo de la **familia** engloba los lazos sanguíneos y a cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. Incluye aspectos funcionales del mismo, tales como la base emocional, y la conducta influenciada por el subconsciente,

<sup>17</sup> Extraído del “Investigación Acción Participativa en el Desarrollo del Cooperativismo Rural”. Sociedad de Fomento Rural La Casilla (SFRLC) y UdelaR – SCEAM – UEC. En Revista Estudios Cooperativos. Año 12 – N°1. Pág. 100 a 116. Fuente: Marqués, J.; González, L.; Oreggioni, W.; Pastorini, M. (2007)

<sup>18</sup> Citado en “La empresas familiar” de Peter Leach (1993) - Pág.50.

la reflexión; cultivando valores sobre la lealtad, la protección y el crecimiento personal de cada uno de sus miembros, pero paralelamente manteniendo una estructura conservadora, minimizando el cambio.

Mientras tanto, el círculo de la **empresa** funciona de manera contraria: sobre la base laboral, la conducta consciente, la extroversión y la promoción y aprovechamiento del cambio del mercado. Incluye las funciones desempeñadas dentro de la empresa, el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

#### 4.2.1.2 Modelo de los Tres Círculos

Continuando en la búsqueda de determinar un esquema que explique la composición, estructuras y comportamientos de la empresa familiar, se desarrolló un modelo más completo: el Modelo de los Tres Círculos<sup>19</sup>, que refuerza el esquema primario de los dos círculos, introduciendo el círculo de la Propiedad, y explicando la forma en que se sobreponen los tres sistemas, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman según se expone en figura que luce a continuación.



Cuadro 15. Modelo de los Tres Círculos

<sup>19</sup> Extraído de “Empresas familiares. Generación a generación” de K.Gersick, J.Davis, M.McCollom e I. Lansberg. (1997).



Dicho modelo muestra una diferencia fundamental existente entre las empresas familiares y las no familiares, en las cuales no coinciden simultáneamente los tres roles, sino que existen pero son independientes.

Ilustra cómo la empresa familiar está modelada por la interacción de los tres círculos de influencia: familia, empresa y propiedad. Como ya fue expuesto en el Modelo Tradicional, el primero se refiere a los lazos afectivos, el segundo a los laborales; y finalmente el tercero, la **propiedad**, a los accionistas de la empresa. Este último subsistema apunta a mantener y aumentar el patrimonio, a la mejora de la rentabilidad y de la competitividad.

Cualquier individuo de una empresa familiar puede ser ubicado en uno de los siete subconjuntos que se forman al superponer los tres subsistemas. Estos subsistemas ayudan a revelar las perspectivas y las motivaciones de cada grupo.

Los integrantes de la familia se encuentran en alguno de los sectores 1, 4 o 6. En el **sector 1** se encuentran los miembros de la familia que no son ni propietarios ni empleados. *En las empresas entrevistadas se presentan familiares en el sector 1 que si bien no trabajan en la empresa ni tienen propiedad de la misma pueden influir en las decisiones. Sin embargo en muchos casos fue específicamente resaltado que se intenta evitar este tipo de intervención.* En el **sector 4** se ubican los propietarios que forman parte de la familia pero que no son empleados, *estos casos se verifican sólo en la empresa grande y en una de las medianas con más de 50 empleados.* En el **sector 6** se encuentran los familiares que no son propietarios pero trabajan para la empresa y por lo tanto se abocarán a lograr un crecimiento profesional. *En la realidad observada aquí se sitúan hijos, sobrinos y nietos de los propietarios que en general aportan los conocimientos que adquieren de su carrera académica. A su vez la elección de la carrera por parte de estas personas está dada por el objetivo de formarse en aspectos que le permitan ingresar a la empresa y ser provechoso para la misma.* Los propietarios que no son ni empleados ni miembros de la familia se encuentran en el **sector 2**. *Al momento de realizarse las entrevistas ninguna empresa contaba con este tipo de propietarios.* En

el **sector 5** se encuentran los propietarios que trabajan en la empresa pero que no forman parte de la familia. *No hay ejemplos de estos en la muestra seleccionada.* Quienes trabajan en la empresa pero no son familiares ni propietarios se ubican en el **sector 3**. *Todas las empresas cuentan con este tipo de empleados que constituyen la mayoría del personal.* Por último en el **sector 7**, en la intersección de los tres círculos, se encuentran quienes simultáneamente pertenecen a la familia, trabajan en la empresa y son propietarios de la misma. *Todas las empresas tienen personal situado en este sector. Finalmente se puede concluir en base a la investigación realizada que la situación más común en las medianas empresas familiares es que el personal este repartido principalmente entre el sector 3 y 7, es decir familiares que son propietarios y trabajan en la empresa y no familiares que solamente trabajan en la misma.*

El hecho de que existan fronteras divisorias entre cada área, y cada persona se ubique en el modelo, y conozca y entienda cual es su papel, ayuda a comprender lo importante que es el que cada uno se dedique a su rol ya que muchos de los problemas surgen por la confusión que se presenta entre los tres subsistemas. Todas y cada una de las personas que de alguna u otra forma tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en alguno de estos subconjuntos. *En el caso de la muestra seleccionada, no se plantea la confusión de roles en tanto que los miembros de las familias propietarios de la empresa trabajan en ella, excepto en el caso de la bodega N°9 y N°10 en la cual existen propietarios que no trabajan en la empresa, pero aquí hay claridad en cuanto al rol de cada integrante.* Si cada integrante de la familia tiene claro cual es su rol en la empresa esto amortiguará los conflictos que puedan surgir. De todas maneras, es importante tener en cuenta la dimensión de la empresa y la generación que la está dirigiendo ya que esto puede ser fuente de conflictos.

Desde un enfoque sociológico, constantemente ocurren cambios de lo que se conoce como familia. Estos cambios surgen de la lógica evolución a la par de los acontecimientos históricos de la humanidad. El concepto de familia como institución admite como tal que puede sufrir cambios estructurales en un futuro. De hecho se conformó dentro de las relaciones sociales capitalistas recién a partir del siglo XIX, y dado a lo agitado y vertiginoso de los acontecimientos globales y regionales, y la



evolución de indicadores sociales, es de esperarse una reconceptualización de la institución familia.

Continuando con el Modelo de los Tres Círculos, las funciones se reparten en los tres subsistemas de manera que se diferencien y que los miembros de la familia reconozcan sus derechos, deberes y límites de actuación. Para lograr una buena gestión cada subconjunto debe estar regido por un organismo de gobierno que regule estas funciones y que deberá estar conformado por personas que pertenezcan a cada uno de los círculos y sus respectivos subconjuntos:

- La **Asamblea o Junta de Accionistas** (círculo de la Propiedad), debe tratar los asuntos de propiedad de la empresa, asegurar salvaguardar los intereses de los accionistas y procurar asistir a la gerencia de la empresa a prever los hechos que pudieran provocar alguna crisis.
- La **Junta Directiva o Consejo de Administración** de la empresa (círculo de la Empresa) debe trazar los objetivos, las metas y las estrategias, así como administrar los recursos humanos y financieros, tomando las mejores decisiones posibles para el bienestar del negocio;
- Finalmente, el **Consejo de Familia** (círculo de la Familia) debe velar por el cumplimiento de las estrategias, los valores, principios y normas que rigen la armonía de sus miembros.

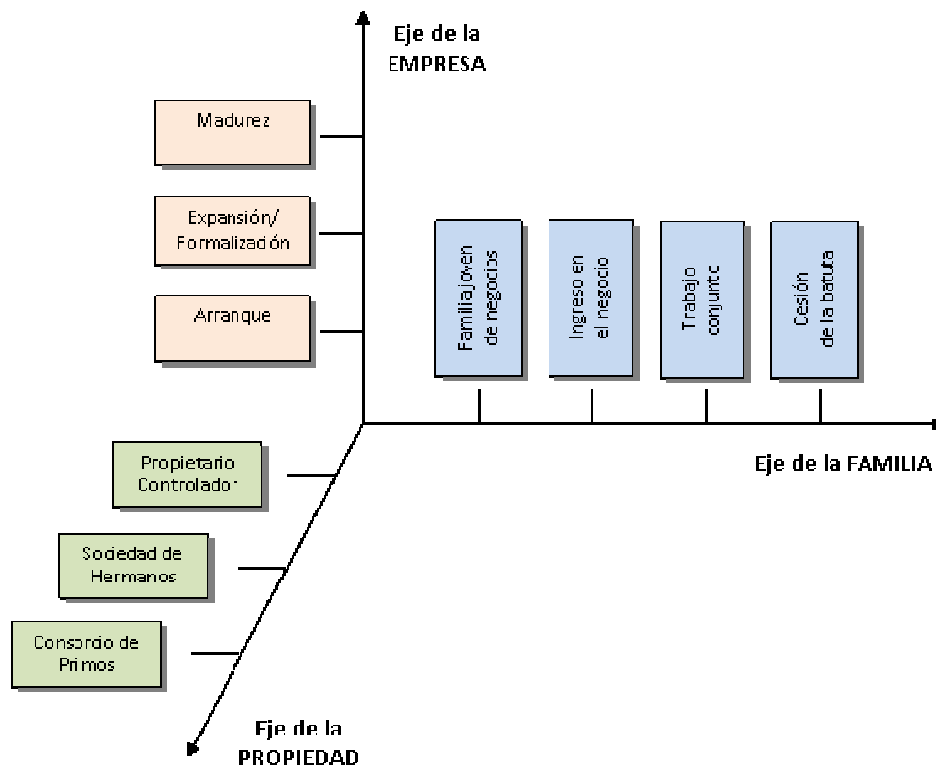
Concomitantemente estos organismos de gobierno se complementan y apoyan, de modo de lograr un equilibrio entre las necesidades de sus miembros. *De las empresas entrevistadas las dos de menor tamaño y sólo una de las medianas toman las decisiones en un ámbito familiar, y especialmente le dan participación en las mismas a la familia. Las restantes ocho entrevistadas aseguran tomar las decisiones en Juntas Directivas. Respecto a la Asamblea de Accionistas, no fue mencionada por los entrevistados como mecanismo utilizado para la toma de decisiones.*

*Por lo tanto se concluye que a medida que las empresas van aumentando su dimensión las instancias de toma de decisiones se tornan cada vez más formales. Se pasa*

*de reuniones familiares en las empresas más pequeñas a reuniones centradas específicamente en asuntos empresariales alejadas del ámbito familiar en las empresas más grandes.*

### 4.2.1.3 Modelo Evolutivo Tridimensional

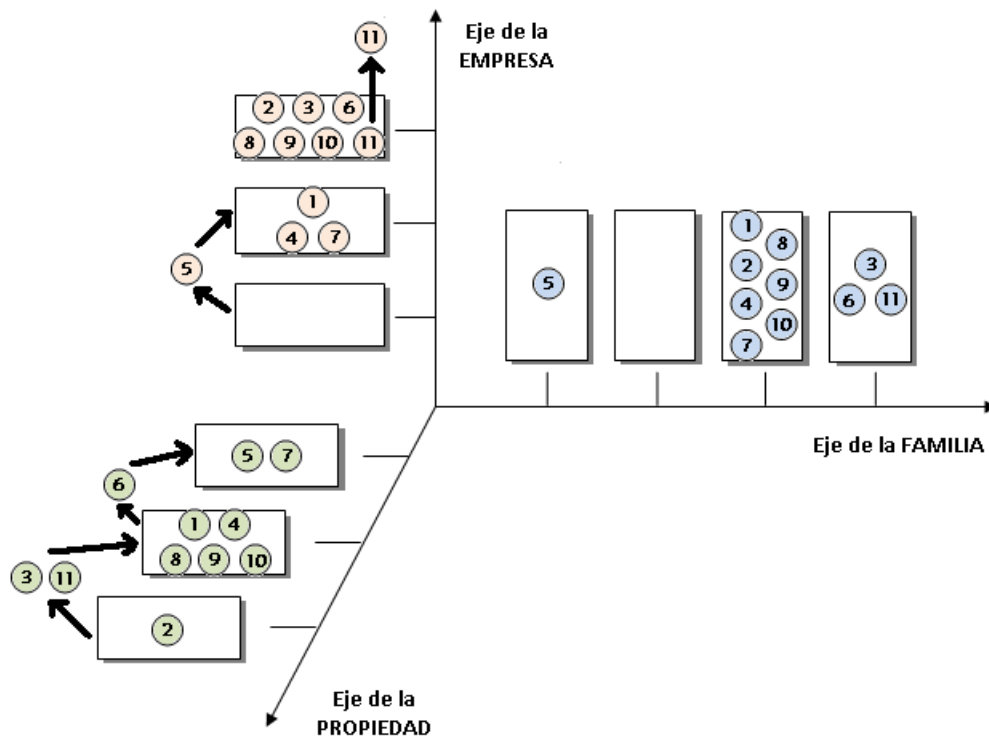
Si bien el Modelo de los Tres Círculos aclara las perspectivas de los puntos de vista de los diferentes subconjuntos del sistema, la descripción que éste hace se circunscribe a un momento específico. Es necesario adicionar una dimensión más para darle vida al modelo, y esa dimensión es el tiempo. Es así como el autor Gersick et al. en 1997 incorporan, no un nuevo subconjunto ni categoría, sino una orientación evolutiva al modelo de los círculos. Proponen el Modelo Evolutivo Tridimensional, que explica cada uno de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad y las etapas por las que atraviesa en el tiempo.



Cuadro 16. Modelo Evolutivo Tridimensional

El ciclo normal y esperado de las organizaciones hará que los subsistemas también crezcan, vayan cambiando sus integrantes o intercambiándolos de un subconjunto a otro, se agregan o se eliminan otros, etc., de la misma forma que transcurre la vida (se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas). Cada uno, en base a su experiencia personal, tiene un conocimiento intuitivo y esto produce entradas y salidas, en uno u otro subsistema.

Durante la evolución de los ejes, transcurren tres etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de acontecimientos de cada sistema. No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra. Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.



Cuadro 17. Ubicación de las bodegas de la muestra en el Modelo Evolutivo Tridimensional

El **eje de la propiedad** esboza la forma en que suele fundarse un negocio con un Propietario Controlador (primera etapa de la empresa) que deja el negocio a sus hijos al momento del retiro, dando lugar al surgimiento de una Sociedad de Hermanos (segunda etapa de la empresa), y estos a su vez, heredan a sus hijos la propiedad, creándose un Consorcio de Primos en una tercera etapa.

Consideramos que en la etapa del Propietario Controlador *se encuentran las empresas N°5 y N°7. En estas la propiedad esta consolidada en un individuo dueño o un matrimonio.* Si bien no es el caso, en esta etapa también pueden existir otros propietarios sin importante participación. *En esta etapa las empresas tienen un tamaño menor y los empleados son en su mayoría parientes de la familia.* Es necesario obtener suficiente capital y crear una estructura para lograr la continuidad de la empresa familiar, y por lo tanto el pasaje exitoso a las siguientes etapas.

*En la segunda etapa, Sociedad de Hermanos, donde se encuentran las empresas N°1, N°4, N°8, N°9 y N°10, la mayoría están en manos de la segunda generación, entre dos o más hermanos, ó hermanos que pertenecen a la tercera generación.* Es fundamental establecer la forma en que se distribuirá el control entre los nuevos propietarios, ya que la empresa cuenta con una estructura diferente, generalmente con uno de los propietarios (el hijo mayor en la mayoría de los casos) actuando como líder. Esta nueva estructura podrá ser buena si se ha generado naturalmente y resulta equitativa para todas las partes, de lo contrario al ir creciendo la empresa será difícil sostener la sociedad de hermanos. Es necesario también crear vínculos funcionales entre los hermanos que trabajan en la empresa y los que no lo hacen, todo dependerá de la comunicación y de la participación que quiera tener cada uno de ellos en las decisiones y en los beneficios de la empresa. También se debe apuntar a mantener el capital (ya que en esta etapa se tiende a extraer excesiva cantidad de fondos) y a conservar orientada en el negocio la visión de cada rama familiar que interactúa en el mismo, es decir, que la visión de cada hermano se oriente a la empresa y no a un beneficio personal de la familia que procreó.

*Un ejemplo de empresa que se encuentra en la transición entre las dos etapas mencionadas anteriormente es la bodega N°6. En la misma el propietario fundador comparte la propiedad con sus hijos (hermanos pertenecientes a la segunda generación).*

En la etapa del Consortio de Primos la empresa es propiedad de muchos primos que provienen de varias ramas de hermanos, algunos de los cuales pueden trabajar en la empresa y otros no, y entre los cuales ninguno cuenta con suficientes acciones como para controlar las decisiones. *Sólo una de las empresas de la muestra se ubica, a nuestro entender, en esta etapa. Se observó que surgen algunos inconvenientes a enfrentar, como ser el hecho de administrar una empresa con amplia gama de integrantes, en cuanto a edades, patrimonios personales y relaciones familiares. A esta altura las relaciones personales están prácticamente diluidas y difícilmente se cuenta con la lealtad y el compromiso de la primera y segunda etapa, en las cuáles se conocía al fundador y el sacrificio inicial que requirió la empresa. Es necesario crear un mecanismo interno, objetivo y equitativo, por el cual quienes quieran vender sus acciones, puedan hacerlo, y de esa forma evitar conflictos familiares, pagos de honorarios, etc. Como sucede en la bodega N°11, también es posible que se quieran vender las acciones al público, pero aquí hay que evaluar los beneficios de los nuevos capitales contra la pérdida de control sobre la propiedad que implica. De las empresas entrevistadas, las que están siendo dirigidas por la tercera generación recurrieron a la venta de las acciones de algunos de los familiares que integraban la empresa, manteniendo la propiedad solo una parte de la familia inicial, y volviéndose a una sociedad de hermanos en la mayoría de los casos.*

*También encontramos dos empresas que se encuentran en la transición de estas dos últimas etapas, es decir la propiedad está en manos de hermanos y primos.*

La **dimensión evolutiva de la familia**, atendiendo a las edades de los miembros de cada generación, puede dividirse en cuatro etapas claramente definidas. La familia se caracteriza por tener en la primera etapa un período de intensa actividad para el núcleo de la familia: el matrimonio. Cuando los hijos manifiestan su voluntad de ingresar en los negocios es cuando comienza a concebirse la idea de la empresa familiar. Aquí

empieza la etapa más productiva del negocio, al establecerse el trabajo en grupo, donde se experimenta el crecimiento más rápido de la empresa. Es importante que los hijos cuenten con el apoyo de los padres para que, “hagan la transición de la niñez a la vida productiva del adulto”<sup>20</sup>. Finalmente llega la cuarta etapa, la “cesión de la batuta”<sup>21</sup>, momento de la sucesión que causa uno de los mayores problemas que puede enfrentar la empresa y en donde la gran mayoría fracasa. *Sólo la bodega N°5 se encuentra en la primera etapa de la evolución, sus dueños son un matrimonio que comenzó con el negocio hace pocos años. Si bien el modelo asimila esta etapa con el comienzo del matrimonio joven, no considera el hecho de que el inicio no necesariamente debe coincidir con el inicio del ciclo familiar. Esta familia al iniciar el negocio ya estaba consolidada desde hacía varios años. De las restantes bodegas, la N°1, N°2, N°4, N°7, N°8, N°9 y N°10 se encuentran en la etapa de trabajo conjunto ya que están integradas en la empresa más de una generación familiar. Las tres bodegas que, vistas desde el eje de la propiedad, se encuentran en la transición entre una etapa y otra (N°3, N°6 y N°11), desde el eje de la familia se sitúan en la etapa de cesión de la batuta.*

El **desarrollo en el tiempo de la empresa**, y coincidiendo con los modelos generalizados de ciclos de vida de la industria sean o no de origen familiar, se denominan etapas de crecimiento (primera y segunda etapa del modelo tridimensional), madurez (tercera etapa) y una última llamada decadencia, desaparición o renacimiento de la industria, dependiendo de las acciones que se tomen a nivel gerencial en este último período. La primera etapa, “arranque de los negocios”, comprende la fundación de la empresa y el objeto principal es la captación de capital y la supervivencia. *Ninguna de las empresas de la muestra se ubica puramente en esta etapa.* La segunda etapa es la de “Expansión/Formalización” que puede extenderse a más de una generación y en ella la empresa ya se encuentra establecida en el mercado, creció y se consolidaron los cambios, logrando una estructura organizacional para atender a las necesidades de los propietarios y de la familia en expansión. *Entre la*

---

<sup>20</sup> Extraído de “Empresas familiares. Generación a generación” de K.Gersick, J.Davis, M.McCollom e I. Lansberg. (1997). Pág.21.

<sup>21</sup> Extraído de “Empresas familiares. Generación a generación” de K.Gersick, J.Davis, M.McCollom e I. Lansberg. (1997). Pág.22.

*primera y segunda etapa se encuentra la bodega N°5 que desde su fundación en el año 2001 ha logrado estabilizarse y está comenzando a expandirse proyectándose hacia nuevos mercados. En la segunda etapa, se sitúan tres de las empresas de la muestra. La tercera etapa es la Madurez, en esta se ubican la mitad de las bodegas seleccionadas. Se consolidan las funciones de la empresa en una forma estática de actuación, en donde las operaciones se desarrollan automáticamente y se siente más la competencia. Esta etapa tiene dos salidas posibles: renovación o desaparición. La bodega N°11 se encuentra ya en una etapa avanzada de la madurez y está buscando renovarse para poder renacer y no desaparecer.*

La evolución en el tiempo nunca es tan precisa, y ningún modelo puede mostrar categorías que sean absolutas y sin sobreposiciones frente a un fenómeno de tal complejidad como es la coexistencia de estos tres subsistemas. No obstante estos lineamientos dan pie a conceptos tan importantes como los criterios para la clasificación de las empresas familiares, y en base a ellos, se utiliza el eje de la propiedad para distinguirlas. De acuerdo a lo que enuncian los propios autores del modelo tridimensional, “lo que define a una empresa familiar no es tanto el nombre de la familia colocado en la puerta ni el número de parientes con puestos de alta dirección, sino la propiedad de la familia”<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Extraído de “Empresas familiares. Generación a generación” de K.Gersick, J.Davis, M.McCollom e I. Lansberg. (1997). Pág.29.

## Capítulo V

# LA MEDIANA EMPRESA FAMILIAR VITIVINÍCOLA EN EL URUGUAY

---

En este capítulo procederemos a realizar un análisis de las características de la empresa familiar y la mediana empresa que más destaca la teoría en función de la realidad observada en la investigación realizada. A su vez, se tratarán temas como la planificación e implantación estratégica, la sucesión, la profesionalización, la responsabilidad social, etc., todos analizados desde el punto de vista de las medianas empresas familiares del sector vitivinícola del Uruguay.

Como ya fue mencionado en el Capítulo II, la muestra<sup>23</sup> consistió en la selección de bodegas que cumplen con la definición de **empresas familiares** y además con la característica de ser **medianas empresas**. A su vez en la muestra se incluyeron otras

---

<sup>23</sup> Ver Anexo 1 – Muestra seleccionada



empresas pequeñas y grandes que si bien no cumplen en su totalidad con el objeto de estudio facilitaron el análisis y la comparación.

## 5.1 Características generales

*A juicio de los entrevistados, entre las características que permiten conceptualizar sus bodegas como **empresas familiares** se destacan los conceptos de unión, el compromiso por la continuidad y la pasión por lo que se hace. Para los empresarios de este tipo de empresas también son ventajas el prestigio que les genera la independencia, debido a que no se trabaja para otros y por lo tanto no existe ese tipo de presión, así como la posibilidad de controlar las cosas por si mismos, en el sentido de la autodeterminación y la creatividad que despierta. También para ellos es una ventaja la libertad, en especial en el empleo del tiempo, *aunque todos los entrevistados destacaron que les es muy difícil lograr un equilibrio trabajo-vida.**

Las **medianas empresas**<sup>24 25 26</sup>, si poseen una buena administración, suelen tener un ritmo de crecimiento más importante que la pequeña empresa y la grande. *Se observó que seis empresas de las estudiadas presentaron un crecimiento sostenido en los últimos años, y especialmente dos (bodegas N°5 y N°8) se encuentran produciendo al máximo de su capacidad. La N°8 se está planteando la posibilidad de invertir para comenzar a producir a mayor escala. En estas empresas por ser familiares se genera además un compromiso y entusiasmo adicional, así como una mayor lealtad, que acompañan estas posibilidades de crecimiento.*

*En la bodega N°7 (pequeña empresa) se resalta la estructura artesanal que procura mantener, generando una producción de menor cuantía al resto, apuntando a un consumidor que reconozca como calidad la limitada producción. Las bodegas N°5 y N°6, si bien entran en la categoría de mediana empresa por su personal ocupado, se comportan en forma similar a la pequeña en cuanto a los niveles y formas de*

---

<sup>24</sup> Peter Drucker – “La Gerencia” – Pág. 434 a 437.

<sup>25</sup> C.Graeme Roe – “La pequeña y mediana empresa: su rentabilidad comercial” – Pág. 186 a 191.

<sup>26</sup> Luis Pieri Storni – “La Gerencia en las Pymes”

*producción. A pesar de que la N°5 se encuentra produciendo al límite de su capacidad, no se plantea en el corto plazo un aumento de la producción; sus directivos consideran que debido al tipo de vino que producen debería ser considerable la inversión a realizar y aún así sería difícil alcanzar el nivel de calidad actual. Las tres bodegas mencionadas mantienen una producción reducida, no ambicionan expandirse demasiado, pero sí quieren (cada una en el sector al que apuntan) ofrecer un producto de muy buena calidad y ser reconocidas por ello. Respecto a las demás bodegas de la muestra, como ya se ha mencionado, seis de las mismas han crecido en los últimos años pero sin llegar a asociarse con otras y sin perder su estructura. Según la teoría, las medianas empresas en general buscan expandirse sin llegar al recurso de las grandes que tienden a asociarse con otras empresas manteniendo sus líneas de organización estables; tampoco retardan su crecimiento como suelen hacerlo las pequeñas. Sin embargo por tratarse de empresas familiares puede darse que las mismas lleguen a ser rígidas sino se estimulan progresos y simplemente se limitan a hacer las mismas cosas de la misma manera por mucho tiempo.*

Las empresas deben concentrar sus esfuerzos en las áreas claves para alcanzar sus objetivos con éxito, analizando cuales de estas son las que generan una **ventaja competitiva** y por lo tanto crean valor para la empresa, entendiendo el término “valor” como la cantidad de dinero que los compradores están dispuestos a pagar por el producto o servicio ofrecido por la empresa. Porter<sup>27</sup> utiliza la **Cadena de Valor** como herramienta que le permitirá evaluar cuales son las actividades que añaden valor a la organización. Dicha herramienta clasifica a las actividades en primarias (refieren a la creación física del producto, a su venta y servicios post-venta) y secundarias que auxilian a las primarias (Infraestructura, desarrollo e investigación, dirección de RR.HH. y abastecimientos). *Algunas empresas consideran que la clave para lograr una ventaja competitiva en el sector es ofrecer un producto de muy buena calidad, que genere ingresos que guarden razonabilidad con los costos del mismo. Otras opinan que la marca de su producto es el factor que atrae a sus consumidores por la gran tradición de esta representa, “el consumidor sabe que compra un producto de buena calidad al*

---

<sup>27</sup> Porter, Michel – “Ventaja Competitiva” – Ed. CECSA Primera edición (1987). Pág. 51 y siguientes.

*elegir la marca...”. En estos casos el área clave se ubica en las actividades primarias, por lo tanto en la producción. Este es otro aspecto que se ve intensificado por tratarse de empresas familiares, donde influye mucho la tradición y la necesidad de continuidad, “...no podemos defraudar al cliente...”.*

Las medianas empresas son quizá las mejor dotadas para **innovar** de manera eficaz, pero esto deben hacerlo en las áreas en que son fuertes y en las que tienen las mejores cualidades. *Varios ejemplos de esto fueron observados en las empresas entrevistadas, que aprovechando su infraestructura, sus posibilidades de desarrollo de nuevos productos, el servicio post-venta al cliente, y en algunos casos por motivación del organismo regulador (INAVI), elaboraron productos distintos del vino, como jugo de uva, sidra y champagne, y en otro caso instalaron un restaurante en el mismo predio de la bodega valiéndose de un entorno muy placentero para quienes buscan degustar buenos vinos. Se basaron en actividades primarias y secundarias para desarrollar nuevas atracciones para los clientes.*

*Las que orientan su producción principalmente al mercado de vinos finos y de calidad superior (independientemente del tamaño de la empresa) han desarrollado sistemas exhaustivos de **control de calidad**, que permiten la trazabilidad del producto desde la parcela hasta la botella (como en las bodegas N°5, N°7, N°8, N°9 y N°10). Es de destacar el caso de la bodega N°5 que recurrió a un sistema informático que le permite planificar los recursos empresariales, que involucra a todas las áreas de la empresa, desde las labores de campo hasta la venta del producto embotellado, pasando por la vendimia, las compras de insumos, los procesos de elaboración, el seguimiento analítico, el seguimiento a nivel de costos, las obligaciones registrales de la bodega con las distintas administraciones, la tesorería, la contabilidad, las estadísticas de venta, etc. Estos mayores controles permiten hacer las correcciones necesarias a tiempo, aspecto que sin buenos controles cuando se advierten fallas suele ser muy tarde para tomar cualquier tipo de medida, por lo que en esos casos se termina mejorando el proceso sobre la marcha, desperdiciando recursos.*

*Los **controles** no poseen excesivos mecanismos formales, característica que fue observada principalmente en el área administrativa. En esta área tampoco existen demasiadas normas específicas, son más que nada informales. En cambio, en lo referente a la producción, en primer lugar el sector está regulado por el INAVI y por normas de calidad específicas que rigen tanto a nivel nacional como internacional, y en segundo lugar por normas propias de cada bodega, principalmente a higiene, cuidados especiales en las aplicaciones fitosanitarias.*

### **Estructura Interna**

*Con el estudio realizado se pudo constatar que los directivos entrevistados conocen y se preocupan por los problemas y necesidades de sus empleados. Destacaron que cualquiera puede acercarse a la oficina del gerente si tiene algún problema o inquietud, ya sea propia o de otro compañero. Aunque las bodegas más pequeñas no mantienen reuniones periódicas con el **personal** para interiorizarlos de la marcha del negocio, reconocen la necesidad de tenerlas para transmitir los valores de la empresa y luchar por los mismos objetivos. En las empresas de más de 50 empleados es más difícil que un directivo conozca a todo su personal. Los directivos de las bodegas N°2, N°4, N°8, N°9, N°10 y N°11 expresaron las dificultades que poseen para conocer las problemáticas del personal en su totalidad recurriendo a reuniones con los mandos medios para interiorizarlos y hacerlos partícipe de la marcha del negocio y recabar por su parte las inquietudes del personal. En el caso de la bodega N°10 que es clasificada como grande, además también se realizan jornadas de integración con todo el personal, en las cuales se llevan a cabo actividades recreativas y exposiciones de los proyectos de la empresa. Otro ejemplo es la anécdota narrada por el director de la bodega N°4 quien ayudó personalmente a uno de sus empleados más antiguos a viajar a Italia para que este pudiera visitar a su familia. Lo expuesto contradice en parte lo dicho por Peter Drucker, “En una empresa mediana el director general ya no puede por si mismo identificar y conocer realmente a todos los hombres verdaderamente importantes de la organización”<sup>28</sup>. Consideramos que esta contradicción se asocia al hecho de ser*

---

<sup>28</sup> Peter Drucker – “La Gerencia” – Pág.440.

empresas familiares, en las cuales las relaciones interpersonales están marcadas por lazos más estrechos. *La rotación del personal fijo es baja, aspecto que fue observado en la totalidad de las empresas entrevistadas*; a estos se los hace ser parte de la familia empresaria. Estas empresas poseen una cultura y una estructura estable, que genera orgullo entre todos sus integrantes por pertenecer a ella, y motiva en el mercado mayor confianza. Lo que Drucker plantea está vinculado a medianas empresas a nivel general, no considerando específicamente la clasificación uruguaya, donde las que aquí son medianas empresas, en países desarrollados son pequeñas.

A las empresas de pequeño y mediano porte se las considera eficaces para enfrentar el desempleo y la escasez de capital, así como para fomentar las capacidades de la empresa y la flexibilidad de la producción. Esto se debe a que poseen una mayor facilidad para ajustar el empleo de los factores productivos a las cambiantes condiciones del mercado. La reacción social y las **acciones sindicales** no son tan fuertes frente a la contratación y el despido de personal, comparando esto con lo que sucede en las empresas grandes. *La bodega N°10, clasificada como grande, es la única que posee un sindicato. La creación del mismo fue apoyada por la empresa y hoy es una herramienta que tienen los empleados para expresarse a través de sus delegados hacia los directores. En cambio, en la bodega N°1 (mediana empresa) resaltaron como anécdota el hecho de que años atrás un pequeño grupo de empleados motivó la creación de un sindicato, y al plantearle la idea al resto del personal, la gran mayoría que pertenecía a la empresa desde sus inicios, manifestó no estar de acuerdo y finalmente se resolvió no crear el mismo, y seguir solucionando los problemas como se venía haciendo hasta el momento, dirigiéndose directa y abiertamente a los directores.*

*Se observó que dentro de las medianas, las de menor tamaño, realizan **reuniones informales** entre compañeros de trabajo (festejos de cumpleaños, despedidas de fin de año en ambiente familiar, cenas en la casa del dueño de la empresa, etc.). Esto genera mayor unidad entre los empleados, lo que permite que convivan con mayor facilidad, por lo cual el trabajo en equipo no debería exigir una voluntad especial.*

*En todas las empresas el **Directorio** esta formado por los familiares dueños de la empresa, los cuales a su vez se desempeñaban en las diferentes áreas según las preferencias de los mismos. Más allá de ello estos poseen conocimiento general del funcionamiento de la empresa y para los casos en que se requiere asesoramiento sobre un tema específico consultan con asesores, como ser contadores, ingenieros agrónomos, enólogos, psicólogos. Dicha característica no verifica lo que se maneja teóricamente sobre los problemas que enfrentan este tipo de empresas en relación a la existencia de un Directorio inadecuado en el cual las decisiones son tomadas en su mayoría por un socio fundador sin contar con demasiado aporte de los demás integrantes.*

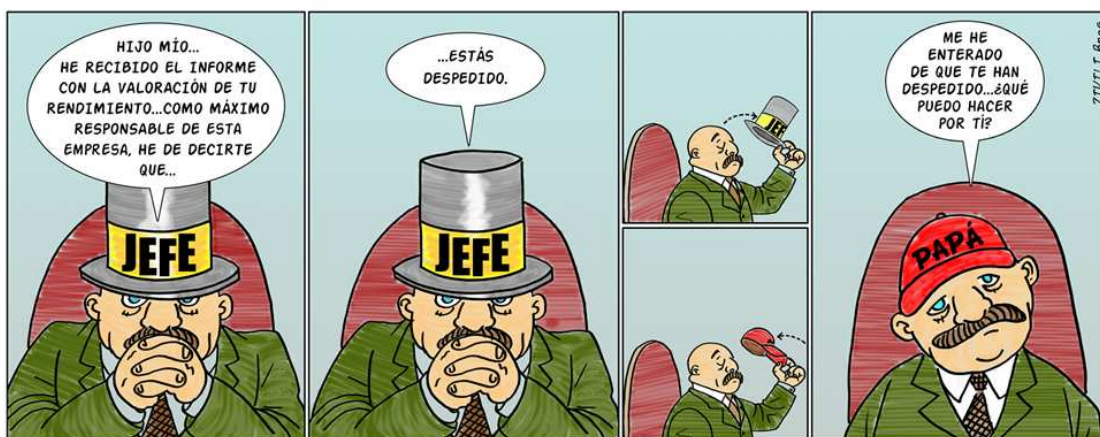
En general, entre las medianas empresas familiares se da a menudo el **nepotismo**, es decir, acudir a familiares para que estos tengan un empleo y remuneración sin considerar el hecho de que sean aptos para cumplir con las tareas del cargo que desempeñan. *Esto se vio intensificado en la empresa pequeña y en las medianas de menor tamaño, pero también fue observado en menor medida en las más grandes. Más allá del tamaño de la empresa, el nepotismo es una característica que resalta el contenido familiar imperante.*

*“Si un familiar quiere trabajar, se le buscará una tarea que se adapte a su capacidad”  
Director Bodega N°2*

*Si bien todos los entrevistados resaltaron el hecho de que frente a una selección de personal se exigen los mismos requisitos a un familiar que a un no familiar, todas reconocieron que al momento de tomar dicha decisión el hecho de que sea un familiar representa un valor agregado importante.*

*“Por ser familiar tiene un valor agregado importante, conoce cual es la manera de trabajar y nosotros también conocemos como es la persona”  
Director Bodega N°8*

Atado a lo anterior encontramos una gran limitación de las empresas familiares que son los conflictos emocionales que deben enfrentar debido a los lazos sanguíneos existentes, cuando muchas veces existe dificultad para separar lo empresarial de lo familiar. La superposición de roles es una característica de estas, y una limitación que se incrementa por el hecho de tratarse de medianas empresas. *En todas las empresas entrevistadas se observó la existencia de padre e hijo, tío y sobrino o abuelo y nieto que actuaban además como jefe y empleado.*



Cuadro 18. “Despedido” por Zivili Bros.

En estas empresas surge la necesidad imprescindible de lograr una mayor **descentralización**, entendiéndola como el hecho de atribuir responsabilidades a los mandos medios, para que los mismos puedan tomar las decisiones necesarias para la correcta marcha de la operativa. *Es así que las bodegas N°9 y N°10 cuentan con gerentes de áreas, no necesariamente integrantes del directorio de la empresa, que poseen mayores libertades para la toma de decisiones. La empresa N°11, la cual tiene sus oficinas en el departamento de Montevideo y la bodega en el departamento de Colonia, posee un encargado del área productiva que tiene libertad para la toma de decisiones y solamente debe rendir cuentas de las mismas de manera periódica al directorio.*

*En cuanto a la delegación de tareas, se observó que a los dueños les es difícil confiar en el tratamiento que otros le puedan dar a sus negocios, no obstante se sienten*

*desbordados de tareas y necesitan más colaboradores; principalmente en las empresas de menor tamaño, a medida que poseen más personal tienden a **delegar** más. Se observa que la evaluación y decisión final está en manos de muy pocas personas, unidas por lazos familiares que si bien llevan en algunos casos a situaciones tensas, la informalidad permite que se resuelvan llegando al consenso más fácilmente.* Esto ratifica lo que en general se ha escrito sobre las medianas empresas, a menudo tienen dificultades para delegar. Muchas veces quienes han realizado tareas operativas tienen conflictos internos para desvincularse de estas y hacer lo que deben como directivos.

En la teoría se destaca que muchas veces estas empresas enfrentan una mala **elección de socios**, seleccionando estos por afinidad y no por el motivo que realmente debe considerarse que es que el otro posea las características que uno no posee. *Sin embargo, en todas las bodegas analizadas los socios no han sido elegidos, sino que han fundado o heredado la empresa, por lo tanto la persona eligió quedarse en la misma, y no necesariamente la empresa ni los demás directivos la eligieron. Los directivos se complementan de acuerdo a sus aptitudes, pero sobre todo por el gusto por la tarea desarrollada, volcándose por ejemplo, un socio al área comercial de la bodega, otro al área productiva y otro a las plantaciones de vid.*

*Se observó que en las estructuras más grandes, dentro de las medianas empresas de la muestra, los directores tienen sueldos definidos, y no se da la confusión entre el **capital empresarial y personal**, situación que sí se da en las más pequeñas, donde no hay definición exacta de los sueldos.* A pesar de esto, no se verifica lo que se da a nivel internacional, donde siempre se plantea la confusión entre el capital empresarial y el personal; asimilan el ingreso de dinero en la empresa a la posibilidad de retirarlo, lo cual no suele ser así. Existe ausencia de planificación financiera, por tal motivo no pueden prever el exceso o la falta de dinero, y esto provoca que no prevean en que invertirlo cuando sobra y como financiarse al menor costo cuando lo necesitan. *La mitad de las bodegas entrevistadas manifestaron ser reacias a obtener **financiamiento externo**, principalmente por haber vivido experiencias difíciles en el pasado, y esperan a contar con los recursos para invertir. No obstante, reconocen que esto es una dificultad ya que a medida que van creciendo se hace imperiosa la necesidad de recurrir*



a la inversión para continuar su crecimiento. Esto comprueba que en general estas empresas enfrentan problemas de tipo económico-financieros, y que una de las principales desventajas es la dependencia del endeudamiento, debido a la falta de capital propio.

*“La plata es de todos, todos vivimos de lo mismo; si hay, hay y si no buscamos la manera de salir adelante...”*

*Director Bodega N°6*

### Toma de Decisiones

*En los casos analizados, las decisiones son tomadas siempre en conjunto entre los familiares integrantes del Directorio de la empresa, y además en las bodegas de mayor tamaño, también participan los gerentes de las áreas claves que no necesariamente son familiares. Una diferencia operativa que destacan algunos autores<sup>29</sup> entre las grandes, y las pequeñas y medianas empresas, es que en las primeras ningún individuo puede tomar decisiones inapelables y equívocas que puedan llevar a la organización a la quiebra. Sin embargo en organizaciones pequeñas y medianas puede suceder que las decisiones de una persona lleven al fracaso de la organización. Este aspecto de que la decisión final recaiga sobre un solo individuo se ve atenuado por ser empresas familiares donde las decisiones determinantes se toman en familia. De acuerdo a lo observado en las empresas entrevistadas, las más pequeñas poseen flexibilidad en el trabajo y rapidez en la toma de decisiones. Debido a esto pueden adaptarse rápido y fácilmente a las situaciones cambiantes; a medida que van aumentando su tamaño la flexibilidad y la rapidez se van perdiendo.*

*Todas las bodegas entrevistadas recurren a **asesoramiento externo** de Contadores, Enólogos, Ingenieros, Psicólogos, etc., el cual se intensifica y diversifica a medida que las empresas poseen mayor cantidad de personal. El 100% de las empresas de la muestra tienen **enólogos** propios, en el caso de algunas bodegas más grandes*

---

<sup>29</sup> Ricardo Steinhardt – “Temas para la pequeña y mediana empresa: comercialización, administración, producción” Ediciones Macchi – Buenos Aires (1990).

*dedicadas principalmente a la elaboración de vinos finos, como la N°8, la N°9, la N°10, también se recurre a enólogos externos a la bodega que poseen gran experiencia y reconocimiento en el sector para que asesoren a la empresa en determinados casos. En el caso de los **ingenieros agrónomos**, sólo las más grandes poseen un ingeniero dedicado exclusivamente a la empresa, en el resto de los casos se trata de un asesor externo que es consultado en determinadas oportunidades. Esta situación se da también con los **contadores**, solo en las empresas N°2, N°9 y N°10 (tres de las cuatro más grandes de las entrevistadas) poseen uno trabajando únicamente en la empresa, mientras que en los demás casos se trata de un contador externo a la empresa. Las bodegas N°9 y N°10 tienen **psicólogos** trabajando para ellos en el área de recursos humanos, y la bodega N°8 al momento de la entrevista estaba en proceso de selección de uno para integrar a su equipo de trabajo. En cuanto al asesoramiento de este profesional, se observó que comienza a hacerse necesario a medida que la cantidad de personal crece. Lo que ocurre en la práctica se verifica con lo que se plantea a diario, de que a nivel de la alta gerencia se comienza a sentir la necesidad de obtener conocimiento más calificado. Esto permite tomar las decisiones más acertadas frente a los problemas que se presentan día a día. Se siente cada vez más la necesidad de hacer cambios no sólo cuantitativos sino cualitativos; ya no se solucionan los problemas sólo con agregar personas, sino que van apareciendo diferentes funciones que antes no eran necesarias, la realización de análisis y controles más exhaustivos, necesidad de innovación constante para atraer al consumidor, logística de stock y materiales.*

*Fue observado que la mayoría de los directivos **toma decisiones** intuitivas sin fundarse exclusivamente en los estados contables que son preparados básicamente con fines fiscales o para la obtención de financiamiento externo. Hay ausencia de un sistema de información contable adecuado, asociando este sólo con temas fiscales y presentación de balances ante los bancos, por lo que la información suele llegar con retrasos. Las decisiones se basan fundamentalmente en información extra-contable.*

## Comercialización

Las medianas empresas familiares de la muestra no controlan las variables del **contexto**, no influyen en estas de manera significativa, ni son líderes en el sector al que pertenecen. *Cabe mencionar que la bodega N°10 (clasificada como grande) posee aproximadamente el 30% del mercado, siendo este caso excepcional en el sector, el resto de las bodegas no poseen un porcentaje del mercado que les permita ejercer alguna influencia significativa. Un ejemplo de esto es el ingreso a las grandes cadenas de supermercados que resulta ser una traba para las de menor tamaño. Los requisitos son muy exigentes y esto las obliga a ceder en muchos aspectos, que a veces resultan ser demasiados costosos para su estructura. A medida que aumentan de tamaño tienen mayor margen para negociar, sin embargo en mayor o menor medida terminan cediendo frente al contexto, es decir aceptando las exigencias de estos clientes u optan por otros caminos, no vender a los grandes supermercados. En cuanto al relacionamiento con los proveedores tampoco poseen un **poder de negociación** fuerte, sino que tienen que ajustarse a las exigencias de los mismos y a los productos que les brinden. Además las materias primas que utiliza el sector (sin contemplar la principal que es la uva) se comercializan en dólares y las variaciones del valor de la moneda generan grandes diferencias en los costos. Por otro lado las bodegas que producen vinos de calidad superior, hicieron hincapié en el hecho de que requieren uva de excelente calidad, pero además todo el proceso de envasado requiere ser celosamente cuidado para la obtención del producto buscado. Se destaca el caso de la bodega N°8, la cual para obtener corchos de la calidad buscada envía a uno de sus directores a Chile para que este evalúe y seleccione lo que se va a comprar, realizando la importación la propia bodega.*

Deben afrontar **desafíos comerciales** como ser la modernización de las prácticas obsoletas, el manejo de las transiciones y el incremento del capital. La profesionalización es una gran necesidad a la cuál muchas veces se resisten. *En el caso de la muestra es importante mencionar que estas limitaciones se ven intensificadas por el hecho de tratarse de empresas familiares de mediano porte.*

*Las empresas de mayor tamaño tienen más recaudos que las pequeñas a la hora de elegir los **clientes**, pero todas aseguraron que siempre priorizan la venta y en general son tomadoras de riesgos. Este es un aspecto negativo al realizar el otorgamiento de créditos. En el mercado interno se concretan ventas y se dan créditos sin realizar un análisis del cliente, y por ende no se tienen en cuenta las posibilidades que tiene este de pagar, sus antecedentes, etc. Muchas veces confían en proyectos que un nuevo cliente plantea por el potencial negocio que puede significar, aunque no necesariamente debe tener los resultados esperados. Casos de este tipo fueron los planteados por las Bodegas N°3, N°9 y N°11, en oportunidad de la inauguración de un nuevo restaurante. En el mercado externo las empresas exportadoras manifestaron que les es difícil conocer los antecedentes del cliente y evaluar su capacidad de pago, pero existen mecanismos por los cuales se logra relativa seguridad. Un ejemplo es la utilización de cartas de crédito que son herramientas donde es necesaria la intervención de bancos, que brinden cierto aval tanto al comprador como al vendedor.*

La teoría resalta que normalmente no suelen tener un buen **sistema de costeo**, sin embargo, *los directivos entrevistados poseen una visión global de los altos costos en que incurren. Si bien la teoría indica que es usual que confundan **ventas** con ganancias, el sector vitivinícola conoce cuáles son sus costos más relevantes. Todos reconocieron que en los últimos tiempos sus ventas han aumentado o se han mantenido, pero el margen bruto ha decrecido por el aumento de los costos. Actualmente los factores más importantes al fijar los costos son las tasas e impuestos vigentes en el sector, el valor de los jornales fijados en consejos de salarios y el aumento en los precios de los insumos. Un ejemplo es la suba histórica del precio del petróleo, factor que influye en toda la cadena productiva del sector.*

## 5.2 Estrategias competitivas<sup>30</sup>

Las medianas empresas se diferencian de las pequeñas básicamente en las estrategias. Las medianas buscan aumentar la escala de producción y ampliar los mercados.

El tamaño de la organización ejerce una importante influencia sobre la estrategia, y a su vez la estrategia influye importantemente sobre el tamaño. Las pequeñas organizaciones son más ágiles y se pueden adaptar con mayor facilidad a las condiciones cambiantes del entorno. Las grandes pueden hacer cosas que no están al alcance de las pequeñas y pueden comprometer recursos por períodos más prolongados de tiempo. La empresa que pretende alcanzar una posición de liderazgo en cierto mercado importante debe tener determinado porte, así como una empresa que pretenda alcanzar un sector específico y limitado deberá mantener una proporción adecuada de dimensiones reducidas. Respecto a este punto, y *haciendo referencia a las bodegas N°5 y N°7, éstas apuntan su producción a un sector muy específico y limitado. Producen vinos especiales, elaborados cuidadosamente, de manera casi artesanal y en cantidades reducidas, los cuales van dirigidos a clientes de alto poder adquisitivo que están dispuestos a pagar por dicho producto.*

Es primordial que la Dirección conozca claramente la dimensión de su organización, ya que deberá determinar cual es el tamaño ideal con el cual insertarse en el mercado y saber si se ajusta a este o no.

*En el caso de la bodega N° 8, que está evaluando un cambio importante, ha comenzado a buscar asesoramiento para poder manejar dicho cambio de la manera más adecuada porque son conscientes que el mismo influirá en todos los aspectos de la organización.* Los cambios en el tamaño y la mayor complejidad, impactan directamente en la estructura, el comportamiento y las estrategias de la alta gerencia. Sólo esta puede adoptar las decisiones adecuadas que conducirán al crecimiento, diversificación e innovación de la organización.

---

<sup>30</sup> Peter Drucker – “La Gerencia”

La teoría establece que las compañías con éxito invierten de manera agresiva para crear una ventaja competitiva que sea perdurable. De esta forma provocan que esta ventaja se transforme en el factor más fehaciente para el logro de una rentabilidad que supere la media. La ventaja competitiva es lo que va a permitir que una organización se diferencie de otra, logrando o haciendo algo que otras no pueden o haciéndolo mejor. *Las empresas entrevistadas consideran que su ventaja competitiva se encuentra en algunos casos en la calidad del producto (esto determinado también por el mercado al que apuntan, no es lo mismo un vino fino de buena calidad que un vino común de buena calidad), y en otros en la marca del mismo, que en la mayoría de los casos tiene varias décadas de presencia en el mercado.*

Los enfoques que priman a la hora de plantear una estrategia competitiva son tres y refieren a las estrategias genéricas mencionadas por **Porter**:

- **Liderazgo en Costos** (requiere inversión continua en capital, adecuación de los procesos, diseño de productos estándar, sistemas de distribución de bajo costo).
- **Diferenciación en el Mercado** (es primordial poseer grandes habilidades de marketing, capacidad innovadora, prestigio corporativo de calidad y tecnología. Las fuentes de la diferenciación pueden ser calidad superior, servicio excelente, diseño innovador, capacidad en tecnología, reconocimiento de marca).
- **Enfoque en un sector particular o Nicho de mercado** (aquí se busca aplicar una de las estrategias anteriores en un sector en particular. Por tanto es necesario se de una combinación de las anteriores, y su objetivo es explotar un segmento estrecho del mercado).

El éxito al crear una ventaja competitiva va a depender de todos los mecanismos que la empresa ponga en práctica para atraer clientes, para soportar las presiones de la competencia y para obtener un mejor posicionamiento en el mercado. La forma de lograrlo es brindando un buen producto a bajo precio o un producto de calidad superior por el cual el cliente esté dispuesto a pagar más. *A las empresas entrevistadas se les hace difícil competir en costos como estrategia principal, por tanto*

la mayoría opta por apuntar a un nicho de mercado y luego de tener identificado ese mercado diferenciarse en él. Las bodegas entrevistadas que son elaboradoras principalmente de vinos finos (Nº5, Nº7, Nº8, Nº9 y Nº11) resaltaron que en este mercado debe ofrecerse un vino de calidad superior por el cual el consumidor esté dispuesto a pagar. La bodega Nº11 apunta principalmente al mercado gastronómico, en el cual sus vinos son reconocidos por su marca, “el consumidor reconoce la marca como de muy buena calidad y esto es algo que debemos mantener” (Director bodega Nº11). Las elaboradoras principalmente de vinos comunes (Nº1, Nº2, Nº4 y Nº6) resaltaron que la forma de llegar al consumidor es con un vino de buena calidad a un costo reducido. La bodega Nº6 tiene su nicho de mercado en el interior del país donde ofrece un producto que según el entrevistado “es una combinación justa de calidad y precio”. Las bodegas Nº3 y Nº10 que apuntan a ambos mercados (vino fino y vino común), se insertan en estos con marcas diferentes y mantienen la estrategia de las anteriores según el vino del que se trate. Más allá de que la producción se vuelque a un mercado u otro, todas las entrevistadas envasan vinos comunes y finos, la diferencia está en cuál es el tipo de vino por el que son reconocidas.

Actualmente están aflorando nuevos factores de Competitividad<sup>31</sup> empresarial que vienen determinados por factores o recursos físicos, o por nuevos factores o recursos empresariales. Dentro de estos nuevos recursos encontramos capital tecnológico, humano, organizativo y comercial. De las entrevistas realizadas solamente las empresas medianas que cuentan con mayor cantidad de personal, y la grande, resaltaron la importancia que tiene contar con dichos recursos y que los mismos sean utilizados de manera eficiente.

### La Marca como ventaja competitiva

En el sector productivo analizado, la marca es un factor importante de reconocimiento para las empresas, un motivo para continuar la tradición familiar y mantener y fomentar la lealtad hacia un producto. Es una de las formas de alcanzar una

---

<sup>31</sup> Seminario internacional - ¿Cómo aumentar el valor de su empresa? – Lic. Rosario Moreira

ventaja competitiva sostenible para la empresa. En nuestra Legislación la marca<sup>32</sup> es definida como todo signo con aptitud para distinguir los productos de una persona física o jurídica de los de otra.

Las Marcas cumplen variadas funciones en la comercialización, las cuales son absolutamente identificables en la marca de un vino. Entre estas funciones encontramos:

- individualizar el producto o servicio
- distinguir y diferenciar
- establecer un vínculo entre la empresa y el cliente (calidad, reputación, prestigio, innovación)
- establecer un objetivo estratégico que es la preferencia por el cliente.

La ventaja competitiva queda consolidada en el momento en el que el cliente rechaza marcas alternativas para un mismo producto o servicio, es aquí cuando esta se constituye como un activo que debe protegerse.

*“En la góndola del super el cliente al ver tanta diversidad de vinos termina eligiendo la marca que conoce”.  
Director Bodega N° 3*

Las condiciones que debe cumplir una Marca para ser considerada como tal son:

- diferenciarse de las competidoras
- identificarse con el mercado objetivo
- no inducir a engaño al consumidor
- debe ser fácil de leer, de pronunciar
- debe ser fácil de recordar y reconocer
- tener una connotación positiva
- debe estar disponible<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Artículo 1º de la Ley 17.011.



- no debe tener restricciones jurídicas que impidan su protección
- equilibrio entre elementos tangibles e intangibles.

La esencia de la Marca es el distintivo en que se basa la lealtad del consumidor, este representa el elemento intangible de la misma. El elemento tangible, el beneficio de la marca, es la funcionalidad de la misma, el vínculo entre las necesidades y los deseos que satisface.

Para el consumidor, el valor de las marcas, es el valor agregado que esta proporciona al producto o al servicio, por el cual ellos están dispuestos a pagar más. Para las empresas el valor añadido está representado por la fidelidad del cliente, las cuotas de mercado, las ventas y las ganancias. *El director de la bodega N°10, contó como anécdota que en un hospital un médico le dijo a su paciente “...ya estas para tomar un...” mencionando la marca de su vino y no el producto en sí. Además fortalece la posición negociadora ante los canales de comercialización y distribución, y las barreras de entrada a los competidores.*

La estrategia utilizada por las empresas para su marca es el posicionamiento. Este puede ser **masivo** (todos los sectores con la misma marca), **por nichos** (una marca a un segmento específico) o **diferenciado** (diversificación de marcas en cada segmento). *En general las bodegas que elaboran y comercializan vinos comunes y finos apuntan a diferentes nichos de mercado, y a cada uno de estos se dirigen con una marca diferente según el nivel del vino que ofrecen. En los casos en que se elabora solamente vino fino hay diferentes niveles de calidad que si bien llevan de base una marca son lanzados al mercado con diferentes nombres, estos son casos de diferenciación de marcas en cada segmento.*

A su vez, las marcas deben tener una adecuada promoción, deben comunicarse. La finalidad básica de esto es informar, persuadir a los posibles consumidores y que

---

<sup>33</sup> Para poder utilizar una marca, primeramente debe estar disponible en el registro de marcas. Para ello debe consultarse en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial (DNPI), organismo dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Minería.

estos recuerden la marca. El método elegido va en función del producto o servicio que se quiera promocionar. Esta promoción tiene que fortalecer la ventaja competitiva que se deriva de la imagen de la marca. La gran mayoría de las empresas utilizan como medios de promoción fundamentales folletos informativos, promociones. *Respecto a la publicidad en medios masivos el mayormente utilizado por las empresas de la muestra es la radio. Todas destacaron la importancia de la buena atención al cliente, de las ventas personalizadas y de lo importante que es en nuestro país la publicidad “boca a boca”.*

### 5.3 Planificación estratégica

Planificación estratégica refiere al desarrollo de estrategias empresariales. No parte de la premisa de que los negocios se desarrollarán automáticamente, sino que presupone que la empresa crecerá sólo si se siguen determinados pasos en busca de este crecimiento. La elaboración de un Plan Estratégico permitirá especificar dichos pasos con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los clientes, aumentar los beneficios y fortalecer la compañía para las generaciones próximas. Esto se convierte en el propósito central del proceso. La estrategia de una organización se traduce en un programa general que contempla los objetivos, propósitos y metas, a través de planes y políticas de acción, que son necesarios llevar a cabo para alcanzar los objetivos.

Por tratarse de empresas familiares debe garantizarse un equilibrio entre los objetivos personales y familiares con los de la empresa. Previo a la formulación del plan estratégico debería existir un **plan de familia**, si esto no se logra es difícil que pueda llevarse a cabo la estrategia definida. *En referencia a esto, fue observado en todas las empresas de la muestra la existencia de una fuerte influencia de la familia que está detrás de la empresa.* El plan final de la empresa deberá tener en consideración el plan estratégico familiar. Por tanto es menester contemplar ambos procesos de planificación de manera simultánea y conectada. Deben existir ideas en común que avalen el compromiso de la familia para con la empresa y las estrategias de esta. Solo así se podrá establecer la estrategia que mejor se adapte a la realidad de la empresa como tal. La mayoría de los directivos entrevistados reconoció que a la hora de la toma de decisiones

de gran relevancia, primará la continuidad de la familia dentro de la empresa. Por lo tanto si existen divergencias entre los **planes empresariales** y los familiares se generarán dificultades. *En la empresa N°3, la cual está próxima a la sucesión, el director entrevistado reconoció la existencia de conflictos entre miembros de la familia que van a generar dificultades a la hora del retiro de la firma de los actuales directores. Este es un caso claro de diferencias entre la planificación de la familia y la de la empresa. La bodega N°8 en cambio está marcando pautas para evitar surgimientos de conflictos en el futuro, es decir está encausando el plan familia y el plan empresa hacia un mismo fin: lograr la continuidad.*

Al iniciar la planificación estratégica se deben definir las necesidades a satisfacer, el público objetivo y como satisfacer esas necesidades, para que de esa manera se determinen las **directrices estratégicas**, es decir, hacia donde apunta la empresa. Paralelamente se deben conocer las relaciones interpersonales, las necesidades económicas de cada miembro de la familia, sus aspiraciones, y a su vez lograr conjugar estas con las de la empresa, equilibrando la asignación de recursos financieros entre dividendos y nuevas inversiones. Se debe definir quienes se involucrarán en el gobierno y en la gestión de la empresa de acuerdo a la disposición y capacidad de los miembros de la familia y el personal. Siempre es importante organizar reuniones en donde se planteen los temas claves para potenciar el proyecto de familia empresaria. Es recomendable comenzar por el plan de la empresa, ya que este posee menor carga emocional. Esta discusión ayudará a los miembros de la familia que están vinculados a la empresa a que evalúen sus metas, convicciones y valores, ya que al final será la estrategia de la familia la que de forma a la estrategia que impulsará la empresa.

La **necesidad de planificar** se originará en un momento determinado de la evolución de la empresa, habitualmente cuando se presenten sucesos tales como el incremento de la competencia, que el mercado deje de crecer, que entren al mercado nuevos competidores (por ejemplo del exterior o competidores que posean estrategias diferentes para captar clientes), haya un cambio radical en la tecnología de la industria, se de un crecimiento importante de la dimensión de la empresa que requiera cambios importantes, deban enfrentar sucesos climáticos desafortunados (heladas, lluvias,

sequías, granizo), entre otros. *En los casos concretos analizados, fue observado que la mayor necesidad de planificar fue en respuesta a situaciones concretas a las que se enfrentaron las empresas. Entre estas se destaca el mayor ingreso de vinos del exterior (especialmente Argentina y Chile), un mercado interno que dejó de crecer, alta necesidad de actualización tecnológica (cada vez más se exige una mayor calidad en el producto, lo cual debe ir acompañado de grandes inversiones en viñedos, maquinaria y capacitación del personal). Es así que los directivos han tenido que planificar estrategias de actualización tecnológica (por ejemplo, la bodega N°6 adquirió recientemente una máquina para la recolección de uva, poco utilizada en nuestro país; y la bodega N°1 planea en el corto plazo comprar una nueva embotelladora que permita una línea de llenado automático), búsqueda de nuevos clientes en el exterior y en el propio mercado interno, búsqueda de una mejor calidad y en general, de lograr productos más competitivos.* La planificación es un método importante para lograr el fortalecimiento de la empresa. A través de un plan adecuado, la empresa podrá enfrentar los cambios producidos evitando el declive y desaparición de la misma. *Un ejemplo de planificación es el caso de la bodega N°1 que para insertar un nuevo producto al mercado se asoció con cuatro bodegas de tamaño similar, plasmando una estrategia que les permitiera reducir costos en el embotellado de tetra pack. Sin embargo la empresa no previó el riesgo de que las otras empresas socias se echaran atrás. Frente a esto la decisión fue seguir adelante con la inversión y asumir los costos. Según el director de esta empresa, este cambio fue sustancial para el futuro de la misma, y “...marcó el camino a seguir...”.*

A través del **proceso de planificación** se definen la misión, visión, los valores y el propósito empresarial; se analizan los aspectos internos y externos (Análisis FODA), y finalmente se pone en práctica la estrategia a través de planes, programas y presupuestos. Debe realizarse un análisis del ambiente interno para detectar las fortalezas y debilidades actuales y potenciales. Este permitirá identificar los recursos financieros que posee la empresa para ejecutar la estrategia, los recursos humanos (familiares y no familiares), las habilidades directivas para implementarla, la capacidad productiva disponible, la imagen en el mercado, la percepción de los consumidores

sobre la calidad de lo que brinda y si existen posibilidades de creación de nuevos productos exitosamente. Es importante conocer la cultura de la organización, si es fuerte o débil, y el efecto que esto produce sobre la estrategia seleccionada. Todos estos factores determinan las competencias que distinguen a la empresa y que le permiten generar un mayor valor, fin de toda organización. Asimismo debe realizarse un análisis del ambiente externo para identificar aquellas oportunidades y amenazas que surjan en el entorno. Para ello corresponde determinar como se adecua la estrategia empresarial al entorno, como está actuando la competencia (en que se esta enfocando y que estrategias aplica), cual es la legislación vigente que podría afectar o beneficiar a la organización, las posibilidades de financiamiento externo, y en general todos los factores políticos, sociales y culturales que puedan influir en esta. *Las empresas entrevistadas, no recurren a la realización de análisis del tipo FODA a menudo, tratan de estar atentas a los cambios que van surgiendo en el entorno para actuar en el momento preciso.*

La planificación debería constar de **planes** que sirvan para la conservación de la propiedad de la empresa familiar a través de las generaciones. Debería tenerse en cuenta la instrucción de los miembros de la familia acerca del negocio, así como fomentar el interés en el futuro del mismo, alentando la iniciativa empresarial, el ahorro y también asumiendo posibles riesgos.

Los directivos de medianas empresas focalizan su atención en las áreas de: ventas, producción, servicios a los clientes y calidad. Las áreas de investigación y desarrollo, y las actividades de planeamiento estratégico ocupan un lugar secundario en la atención de los altos directivos. *Respecto a esto, se observó que hay una gran preocupación por las ventas, por ofrecer al cliente un servicio de mayor calidad de manera continua, pero en el sector específico, y más que nada en las bodegas que se dedican mayormente o en su totalidad a la elaboración de vinos finos, fue observado que se da una gran relevancia al área de investigación y desarrollo. Estas empresas invierten en el desarrollo de nuevos productos, de nuevas técnicas de cuidado de los cultivos. Existe gran preocupación por la calidad de cada uno de los productos, por indagar y desarrollar nuevas técnicas en cada uno de los pasos que van de la planta de*

*vid a la botella de vino que adquiere un cliente. Específicamente, las bodegas N°7 y N°8 se asociaron para la realización de ensayos de champagne y vinos espumantes o espumosos natural. Finalmente solo la bodega N°7 concretó la elaboración de champagne, siendo hoy reconocido por muchos bodegueros como el mejor del Uruguay.*

Una de los temas claves para el éxito de toda empresa familiar es que exista un **sistema de reporte de gestión**. Este ayuda a retroalimentar a todo el sistema y a corregir o a redefinir objetivos o planes de acción. También sirve para formular cambios y como proceso de aprendizaje para aceptar las recomendaciones adecuadas para el logro de los objetivos. *De las empresas entrevistadas sólo las más grandes demostraron poseer sistemas de reportes de gestión que realmente sirvan de retroalimentación a la actividad. La bodega N°10 cuenta con formularios de evaluación en ambos sentidos de la escala jerárquica, lo que ha permitido, según el Director entrevistado, corregir errores y mejorar procesos.*

## 5.4 Implantación de la Estrategia

Implantación significa accionar la estrategia, ponerla en práctica mediante el cumplimiento de tareas, aplicando habilidades y ajustando continuamente la estrategia creada en la etapa de planeamiento. La clave es realizar acciones que permitan que los planes definidos resulten satisfactorios y que la organización se encamine de acuerdo a la estrategia.

El hecho de que una estrategia está bien planeada no significa que esta llegue a implantarse correctamente, sino que puede resultar todo un fracaso.

La implantación de la estrategia va a depender de la realidad específica de cada empresa. Particularmente porque cada entidad es única en cuanto al personal con que cuenta, los recursos y la estructura. Asimismo, cada integrante de la administración tiene un papel primordial en el proceso, ya que son los encargados de la puesta en práctica.

Los autores Thompson y Strickland, entienden que el proceso de implantación debe cubrir ciertas bases fundamentales. Establecen que en un proceso de implantación es prudente considerar ocho componentes, algunos más relacionados con prácticas administrativas y otros más enfocados a las habilidades que deberá poseer quien dirija la puesta en marcha de la estrategia para motivar y dirigir al personal. Sin ser una lista taxativa de actividades a desarrollar, los ocho componentes antes mencionados son:

- Desarrollar una organización capaz, que posea todos los aspectos necesarios para llevar adelante la estrategia. Esto implica contar con personas capaces, que posean las habilidades necesarias y que estén ubicadas en los puestos clave donde puedan desplegarse dichas habilidades. También involucra el desarrollo de competencias centrales y capacidades organizacionales que permitan generar una ventaja competitiva sostenible.
- Formular presupuestos que ajusten los recursos en función del cumplimiento de la estrategia. La eficiencia en la vinculación de las asignaciones del presupuesto con los requerimientos de la estrategia favorecerá u obstaculizará el proceso.
- Instaurar políticas y procedimientos que estén sincronizados con la estrategia.
- Promover las mejores prácticas presionando hacia una mejora continua de los procesos más críticos.
- Instalar sistemas de información y comunicación que permitan desempeñar las tareas diarias con éxito fortalece las capacidades organizacionales.
- Atar las recompensas e incentivos con el logro de los objetivos y el cumplimiento de la estrategia. Esto es hacer que a todos los integrantes de la organización les resulten proporcionalmente beneficiosos los logros obtenidos por esta. Este resulta ser uno de los retos más importantes en la puesta en práctica de la estrategia.
- Desarrollar una cultura organizacional que respalde la estrategia. Esto es un elemento indispensable para que la estrategia pueda ser implementada, ya que si no se adapta al proceso de cambio estratégico es un obstáculo para el proceso

de implantación. *En las empresas de la muestra la cultura organizacional es estable y en todos los casos existe un fuerte respaldo de la estrategia seguida por la empresa en todos los aspectos. No consideramos que en estos casos sea el tipo de cultura empresarial la que dificulte la implantación de la estrategia.*

- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y la mejora continua en la manera en como se ejecuta la estrategia.

*Las empresas que conforman la muestra reconocen que poseen **personal poco capacitado** y que se les hace difícil llevar adelante estrategias de cambio importantes. Las bodegas N°5, N°8 y N°11, que están proyectando implementar una estrategia renovadora, manifiestan que primero han buscado profesionales ajenos a la empresa para que los orienten y los ayuden a encausar la estrategia, principalmente para saber motivar y dirigir al personal de la manera más apropiada. En las empresas más grandes de la muestra se observó que hay una preocupación mayor por parte de los directivos respecto a la capacitación del personal. Los mismos son conscientes de los buenos resultados que brinda la capacitación, y poseen programas, algunos más específicos que otros, pero todos dirigidos hacia el logro de una mejor formación de su personal. Además destacan la importancia y los excelentes resultados a los que se llega cuando el personal está motivado y se le dan incentivos permanentes. En cambio si se miran sólo las más pequeñas, el tema de la capacitación ya no parece ser tan relevante y no es una práctica habitual en las mismas. A su vez estas empresas afirmaron no desarrollar estrategias de cambio demasiado renovadoras, sino que están atentas a los sucesos del mercado para ir adaptándose a los mismos. De todas formas es importante precisar una vez más las diferencias existentes en el sector respecto de las bodegas que se centran en la elaboración de vinos finos a las que lo hacen en vinos comunes. Las que elaboran vinos finos deben ajustarse a estándares de calidad mayores, por lo tanto se les hace necesario contar con personal más calificado. A pesar de ello, en general no actúan al respecto.*

*Se observó en muchos casos la falta de desarrollo de los **sistemas de apoyo de información, comunicación y operaciones**, de formulación de un **presupuesto** que*



*asigne recursos a actividades decisivas para la implantación de la estrategia, de políticas y procedimientos que guíen y alineen las acciones con la estrategia. Esto fue contrarrestado con lo observado en las bodegas más grandes de la muestra seleccionada, en las cuales se destacaron mayores formalismos en los procedimientos y en las comunicaciones.*

*Todas consideran que es importante la mejora constante de los procesos y que cada vez que se constate un fallo en alguno debe ser inmediatamente subsanado ya sea que se trate de un proceso crítico o no, “...en nuestro rubro debemos estar atentos ya que cualquier fallo en la producción puede implicar la pérdida de clientes, si el vino sale malo es difícil que el cliente vuelva a comprar...” (Director bodega N°7).*

*Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que periódicamente hay que tomar decisiones estratégicas para poder mantener viable el negocio familiar pero, fundamentalmente, para contar con una base que permita crecer sin dificultades internas, aprovechando toda coyuntura favorable en el medio externo.*

## 5.5 Proceso sucesorio

A todas las empresas familiares les llega el momento del relevo generacional, es decir, la transición de la propiedad y el control de la empresa de una generación a otra. El fundador de la empresa se enfrenta con una diversa variedad de opciones. Puede designar para la sucesión a un miembro de la familia ya que ello implicaría seguir manteniendo el control directo sobre la empresa, puede designar a un presidente interino, puede liquidar la empresa vendiendo todos los activos, cancelando todas las obligaciones pendientes, y despidiendo a sus empleados. Asimismo puede llegar a vender la empresa en su totalidad o en parte, y al emitir acciones se da acceso a capital externo para financiarse. Si bien todas estas opciones son válidas, la que más se verifica es aquella en la que el fundador tiende a no hacer nada, trata de eludir el planeamiento de la sucesión como algo que nunca pueda llegar a pasar. Esto implica muchos más costos y distorsiones que cualquiera de las otras opciones. *En el caso de las empresas entrevistadas, aproximadamente un 40% de las mismas se encuentran próximas al*

*retiro de los actuales directores. Del resto algunas plantearon que es un tema en el que piensan pero no es lo que más les preocupa, ven el tema de la sucesión como algo alejado en el tiempo y si bien son conscientes que el momento de la misma va a llegar prefieren pensar que la empresa va a pasar a hijos de los actuales directores. La bodega N°8, si bien ve lejano el tema de la sucesión, manifestó estar planteando pautas claras que permitan la continuidad de la empresa cuando llegue el momento del retiro de los actuales directores. La bodega N°11, cuyo Directorio al momento de la entrevista esta formado por dos hermanos y sus respectivos hijos, se está planteando la posibilidad de vender parte del paquete accionario de la empresa al momento del retiro de los hermanos de la dirección de la misma. En este caso la dirección quedaría una mitad en manos de la familia y otra en manos de terceros. En la bodega N°6, una de las más pequeñas que se entrevistó, se están transfiriendo progresivamente las responsabilidades y el control del fundador hacia sus hijos. Si bien el fundador continúa siendo el principal referente en la empresa, él mismo se ubicó como partícipe de las decisiones importantes que requieren de su experiencia pero ya no de decisiones operativas, las cuales paulatinamente fueron pasando a sus hijos. En la bodega N°3, dos de sus directores están próximos a la jubilación y por tanto al retiro de la dirección de la empresa. Los hijos de los directores se encuentran actualmente trabajando en la empresa y esta quedaría en manos de los mismos cuando llegue el momento del retiro de los padres. En este caso la empresa pasaría desde el punto de vista evolutivo de la empresa a la etapa del “consorcio de primos”. El director entrevistado (uno de quienes se encuentran próximos a retirarse) manifestó que temía el surgimiento de conflictos en la empresa a la hora del retiro de la misma.*

De las empresas familiares, sólo el 30% llega a la segunda generación y el 15% a la tercera.<sup>34</sup> Estas cifras han llevado a la frase: Abuelo fundador, hijo derrochador, nieto mendigo. *Considerando las empresas entrevistadas, solamente dos de estas (bodegas N°5 y N°6) no han vivido procesos sucesorios. Con respecto a la N°6 se está de a poco pasando la dirección de la empresa del fundador a sus hijos. En el caso de la bodega N°11, la misma está en manos de la primer y segunda generación, aún no se ha dado la*

---

<sup>34</sup> Datos extraídos de [www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/467799/04/08](http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/467799/04/08)

*sucesión. Es en esta última bodega en la cual se está evaluando la incorporación de capitales externos. Son tres las empresas que se encuentran en manos de la segunda generación familiar. Las mismas reconocieron haber vivido el proceso sucesorio de manera exitosa, natural y sin surgimiento de conflictos. Considerando las restantes empresas entrevistadas que están siendo dirigidas por la tercer generación familiar, solamente dos de ellas han vivido con éxito los dos procesos sucesorios por los que han transitado; las otras tres reconocieron el surgimiento de conflictos en alguno de los procesos sucesorios por los que transitó, los cuales fueron resueltos en todos los casos con la venta de parte del paquete accionario de la empresa y la separación de algunos de los familiares. Según la teoría, son muchas las causas que llevan a este alto índice de fracaso, pero la mayoría se debe a la falta de comunicación que existe dentro de la organización. Los hijos no se atreven a preguntar a su padre cuándo se va a retirar o cómo va a ser la sucesión, pero también se observó que el propio padre o fundador presenta cierta resistencia a preguntarse quien será su sucesor, por miedo a que los hijos no quieran serlo, y a su vez por miedo a que surjan problemas y disputas familiares. Ningún director se animó a revelar haber elegido arbitrariamente un hijo sucesor, aunque al preguntárseles quienes considerarían como candidatos para la futura dirección de la empresa respondieron a la opción “hijo del actual director”. Según lo observado, los conflictos más importantes en esta etapa de la evolución de las empresas surgen cuando son hermanos quienes se retiran y son primos quienes ingresan a la dirección. A nuestro entender esto se debe a que cada padre transmite a sus hijos sus formas de pensar, actuar, su propio gusto y pasión por la actividad, caracteres que en el caso de los primos pueden diferir. Los intereses de estos futuros directores van a ser en ciertos aspectos distintos y esto origina las rivalidades y diferencias que llevan a conflictos que finalmente determinarán cambios en la dirección de la empresa.*

Hasta hace poco tiempo **la mujer**, aunque trabajase en la empresa, se mantenía en un segundo plano en la toma de decisiones. Sin embargo, en las generaciones más jóvenes, las hijas se implican al mismo nivel que sus hermanos. En la mitad de las empresas seleccionadas participan enérgicamente en la dirección de la empresa mujeres, que en la mayoría de los casos son familiares y propietarias de la empresa. No

poseemos elementos suficientes como para evaluar que tanto favorece la presencia de estas en la sucesión. *De acuerdo a lo observado se involucran de igual manera que los hombres, demostrando la misma pasión por el trabajo y el mismo afán de continuidad y tradición de la empresa. Según lo conversado en las entrevistas sí se puede destacar que recién aproximadamente en la década del '90 las mujeres han comenzado a tener participación activa en la dirección de las empresas.*

La sucesión tiene que ser un **proceso consensuado y voluntario**. El sucesor no debe ser elegido en forma exclusiva por quien deja el cargo, sino que debe ser una decisión tomada en conjunto. El elegido tiene que querer asumir esa responsabilidad, ya que en muchas ocasiones un hijo acepta el cargo por una lealtad invisible hacia su padre o hacia la familia. Sin embargo, si no tiene pasión por ese puesto, aunque se desviva por el negocio, no va a saber defenderlo. Es común que el padre al cederle la empresa al hijo quiera seguir ayudándolo y continúe sintiendo que el joven no es capaz de llevar el negocio por él mismo. A pesar de esto los hijos en diversas oportunidades terminan asumiendo las capacidades y competencias de los padres, y toman como un gran aporte el hecho de mantener como una guía a sus progenitores, que en diversos temas por falta de experiencia necesitan. *Un claro ejemplo de esto es lo que sucede en la bodega N°6 como ya fue mencionado.*



Cuadro 19. “De mano a mano” por Zivili Bros

No se puede elegir al sucesor pensando en quién ha dedicado más años a la empresa, sino en quién la conoce mejor y está más preparado, tanto en formación, como en experiencia, para tomar las riendas de la empresa.



Cuadro 20. “Hijo pasota” por Zivili Bros.

Otra opción es elegir a un director externo a la familia y que los herederos mantengan sólo su condición de accionistas, pero alejados de la gestión del día a día. Los hijos no siempre tienen que dirigir la empresa; y una solución es que sólo sean accionistas. También se puede plantear un sistema mixto, en el que un hermano dirige la organización y el resto son accionistas. *Esto último es lo que sucede en la bodega N°9, donde solo dos hermanos son accionistas y directores de la empresa, mientras que los demás hermanos sólo son propietarios. Se observó en otros casos, que de los hermanos que heredaron la propiedad, unos continuaron con la misma y otros decidieron desvincularse por completo de la empresa.*

Se tome la decisión que sea, no se debe involucrar a la **familia política** en la toma de decisiones, ya que, en caso contrario, lejos de colaborar en el proceso, lo podrían obstaculizar. *Esto fue destacado en la mayoría de las empresas entrevistadas, donde los directivos enfatizan en el hecho de mantener alejada de las decisiones a la familia política, tanto por el bien de la empresa como el de la familia.*

La **resistencia al retiro** puede ser perjudicial para la empresa, en cuanto que impide el adecuado aprendizaje del sucesor. Existe falta de planificación del retiro, o sea del cambio de la propiedad y el control, que en cierta manera es comprensible por parte de aquellas personas que se sienten parte de la empresa. Las razones por las cuales los empresarios familiares no quieren retirarse pueden ser que no saben qué harán consigo mismos si se retiran, no han pensado de qué forma o con qué actividades podrán divertirse o encontrarle sentido a la vida más allá de la empresa. Otra opción es que el propietario necesite seguir trabajando para mantenerse, ya que se sienten inseguros desde el punto de vista financiero. Ciertos fundadores sienten que la empresa no será nada sin ellos. Otros propietarios sienten que no serían nada sin la empresa. Sus temores son la pérdida de poder, el menor prestigio en la sociedad y la pérdida de amigos y contactos que le permitía el negocio. Otra excusa de los líderes cuya intención no es encontrar nuevos líderes sino mantenerse en el puesto, es decir que no tienen sucesor.

La sucesión se puede llevar a cabo en **forma gradual** de manera organizada o se puede dar en **forma repentina**. Esto último sucede cuando el propietario muere o se enferma y causa que los posibles herederos sin preparación se vean comprometidos con el manejo de la empresa. Al ser organizada y planificada la sucesión lleva a que el o los sucesores desarrollen sus responsabilidades en la empresa bajo la orientación y supervisión del propietario.

La sucesión es el proceso que pone a prueba la resistencia de la empresa familiar, es decir, pone a prueba su estructura en la cual cada parte sostiene todo el sistema. Por lo tanto, es durante este proceso el mejor momento para conocer el conjunto y sobre todo el capital humano con el que dispone la empresa familiar, y así poder elegir al sucesor que tenga las habilidades requeridas para liderar la empresa.

No existe posibilidad de reemplazar por completo al fundador y líder de la empresa familiar con una persona con los mismos recursos, energías y características. Debe tenerse en cuenta que todo ser humano es la combinación única de habilidades, intereses, actitudes e ideas a la hora de preparar la renovación estratégica. *En muchos*

*casos fue destacado que los posibles sucesores no vivieron las etapas de sacrificio y dedicación inicial, motivo por el cual no se sienten motivados a esforzarse de la misma manera ni a tener la misma paciencia que los fundadores. Estas son algunas de las razones que han generado **conflictos** en las bodegas que pasaron por procesos sucesorios.*

Dentro de los elementos claves para lograr la sucesión con éxito se ubica la redacción del **Plan para la sucesión**, es decir un plan escrito con una propuesta de sucesión que maneje los aspectos psicológicos y prácticos del proceso de transición. El mismo resulta de gran utilidad a la hora de eliminar posibles dudas o malentendidos en el proceso y a mantener informados a todos acerca del tema. El plan debería incluir todas las fases del proceso de desvinculación del fundador, mientras se amplían las funciones y responsabilidades de su sucesor a través del entrenamiento. También debería contener la estructura del equipo de gestión que vendrá con la generación siguiente, como se integrará y como procederá. Es importante que estén al tanto del plan la familia, los empleados y las personas que puedan tener un interés en la continuidad y éxito de la empresa, como el gerente del banco, los clientes y los proveedores, ya que la evidencia a través de un plan referido al problema de la sucesión los tranquilizará. *Solo en una de las bodegas entrevistadas (una de las de mayor tamaño) se mencionó estar armando un plan de sucesión. En ninguna de las restantes empresas entrevistadas se redactó un plan, ni en las sucesiones pasadas ni pensando en las futuras, sino que se dio como un proceso natural dentro de la empresa.*

En conclusión, consideramos que para lograr una **sucesión exitosa**, no debería considerársela un suceso sino un proceso que lleve a que el retiro del fundador se haga de manera imperceptible, mientras tanto los sucesores pueden desempeñarse y progresar en sus funciones ganando de esa manera el respeto y la confianza del propietario y a su vez este adaptándose a su nuevo papel, en lugar de ser despojado de manera abrupta de su posición de autoridad que ejerce.

## 5.6 Protocolo Familiar<sup>35</sup>

El Protocolo Familiar es una herramienta que, mediante acuerdos voluntarios, refuerza la continuidad de la empresa familiar. Ayudará a reducir el surgimiento de conflictos aportando criterios definidos para resolver las discrepancias. La clave para lograr superar los problemas es reunirse, conversar, escucharse y decidir juntos.

*Solamente una de las empresas mencionó estar contemplando la redacción de un protocolo familiar. En el resto, si bien se observó la existencia de pautas para el funcionamiento y la organización de la empresa, las mismas no están explicitadas en un documento escrito. Por ejemplo, la decisión de que “la familia política no participe en las decisiones de la empresa”.*

*“En este momento nos encontramos desarrollando un protocolo para establecer pautas para la incorporación futura de los miembros de la familia, para que las cosas queden claras y evitar conflictos”.*

*Director Bodega N° 8*

El protocolo debe incluir los aspectos que se consideran más generales y aquellas preguntas que pueden ayudar a encauzar los aspectos familiares, no debe simplemente plasmar una serie de normas las cuales no sean asumidas formalmente. La obligación es moral en los casos en que el proceso se ha hecho correctamente y la familia ha sido libre de expresar lo que realmente piensa de cada uno de los aspectos tratados. En el protocolo se recoge sólo aquello en lo que todos y cada uno de los miembros de la Familia están de acuerdo por unanimidad.

Existen diferentes formas de plantearlo, puede ser redactado como una simple carta de intenciones o como un auténtico contrato entre las partes. El grado de

<sup>35</sup> Extraído de: [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com) - José Martí Ruano



compromiso que quieran asumir las partes en el proceso de elaboración y firma determinará la fuerza que pueda tener el Protocolo.

## 5.7 La profesionalización

*Fue observado en varias oportunidades que los fundadores motivan a sus hijos a estudiar y especializarse en materias claves para la gestión de la empresa familiar vitivinícola. A su vez los hijos también están interesados por ingresar al negocio familiar. Es así que encontramos hijos enólogos, ingenieros agrónomos, contadores, administradores.*

Al referirse a una empresa familiar, “profesionalizar” significa que las personas que trabajan en la empresa, sean o no familiares, estén preparadas, motivadas y comprometidas con los objetivos de la organización. Es necesario lograr que la mentalidad de cada individuo que forma parte de la empresa posea un enfoque más empresarial que familiar. *Fue observado que muchas veces el concepto de profesionalización se confunde con la incorporación de profesionales del exterior lo cual no necesariamente tiene que suceder.*



Cuadro 21. “Profesionalización” por Zivili Bros

## 5.8 Responsabilidad Social Empresarial

Actualmente las empresas ya no responden solamente ante los accionistas, sino también ante la sociedad en general. Al respecto, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es “una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”<sup>36</sup>. Por lo tanto se considera que tiene que ver con una visión del negocio a largo plazo que incorpora en la gestión valores como la ética, la transparencia y la responsabilidad hacia la sociedad. Por lo tanto la RSE es la integración voluntaria que puede realizar la empresa, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y relaciones comerciales<sup>37</sup>.

Una empresa es responsable socialmente en la medida en que valore y cuide las emociones de todos sus integrantes, y contribuya con el bienestar social de la comunidad, y no simplemente ante la legislación. Se propone ir más allá invirtiendo en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. En este sentido, la RSE consiste en aplicar prácticas empresariales tanto en el ámbito interno como en el externo. En primer lugar están las prácticas que afectan a los trabajadores, es decir, cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud, la seguridad y la gestión del cambio, en segundo lugar las prácticas respetuosas con el medio ambiente y finalmente la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Es importante destacar que la RSE no tiene que considerarse un gasto, sino una inversión a largo plazo que afecta positivamente a la rentabilidad final de las empresas. Asimismo, se convierte en una sólida ventaja competitiva de la organización.

En las empresas a la hora de afrontar la RSE, la principal duda que se presenta es probablemente su compatibilidad con los valores de la entidad, pero todo indica que a

---

<sup>36</sup> Definición desarrollada por DERES (Reunión de las principales empresas y empresarios de Uruguay que buscan desarrollar la Responsabilidad Social Empresaria, tanto desde el punto de vista conceptual como de su aplicación práctica). Extraída de [http://www.deres.org.uy/home/rse\\_que\\_es.php](http://www.deres.org.uy/home/rse_que_es.php)

<sup>37</sup> Extraído de Suplemento Crónicas “Empresas & Negocios - PYMES”. Pág. 4. 15/06/2007. Ver Anexo 12

las empresas les resultará cada vez más difícil crear valor, riqueza y empleo sin tener en cuenta la RSE.

*En Uruguay, en el sector analizado, se observa que la Responsabilidad Social Empresarial comienza a tener importancia en las grandes empresas. En las pequeñas y medianas empresas familiares, la RSE surge como consecuencia de obligaciones a nivel estatal, y no por una iniciativa propia de la familia empresaria. Una muestra de las medidas tomadas en este sentido es el reciclado de envases, dispuesto por el programa **“Tu envase no sirve”** desarrollado conjuntamente por la Intendencia de Canelones e INAVI, para la recolección de envases descartables con el fin de no dañar el medio ambiente. Las pequeñas y medianas empresas adheridas al programa, declararon cumplir con el mismo pero por simple adhesión. El 80% de las empresas entrevistadas con más de 50 empleados manifestaron tener conciencia de la importancia de su papel en la sociedad y llevan a cabo proyectos con fines puramente sociales. Los mismos van desde donaciones a comisiones de fomento, clubes, escuelas, lagunas para purificación de aguas de deshecho, cuidados en las aplicaciones fitosanitarias, hasta, en el caso de la bodega N°11, el hecho de tener situado el establecimiento en un lugar privilegiado que le ha permitido obtener las primeras producciones de vinos orgánicos.*

## Capítulo VI

# CONCLUSIONES

---

La investigación apuntó a unir dos temáticas que por separado tienen peculiares características: medianas empresas y empresas familiares. Se analizó un sector de la actividad económica uruguaya ejemplo de conjunción de ambos tipos de empresas (el vitivinícola), haciendo foco en la zona sur-oeste del Uruguay, por localizarse allí más del 90% de los establecimientos dedicados a esta actividad. Si bien el tamaño de la muestra puede limitar generalizar todas las conclusiones para este tipo de empresas, sí permite concluir sobre determinados aspectos.

Para la clasificación de las empresas de la muestra como medianas empresas **se consideró el personal fijo ocupado** por las mismas, **dejando de lado el personal zafral que es contratado en la época de vendimia**. La reglamentación no especifica si este tipo de personal debe tomarse en cuenta o no al momento de la clasificación. A nuestro entender no debería considerarse para la clasificación ya que es contratado solamente para un período del año de mayor actividad. Esto se comprueba al comparar este tipo de empresas con otras de mayor tamaño, donde se observa que **la mayor dimensión alcanzada en época de zafra no las hace comportarse como tales, sino que mantienen sus políticas y su comportamiento en el mercado y en general**.

## 1. Comparación a nivel internacional

Tomando en cuenta el personal ocupado, las empresas que en Uruguay se consideran medianas, en el resto del mundo son consideradas pequeñas. Esto conlleva a que **gran parte de la teoría que es aceptada en otros países sobre medianas empresas no se verifique en la muestra seleccionada**. Por ejemplo, una empresa que es considerada mediana en nuestro país, a nivel Mercosur es pequeña.

## 2. Diversidad en el sector

Existe una notoria heterogeneidad entre las empresas del sector en lo que refiere a tamaño, calidad del producto y estrategia para el desarrollo. Las empresas que poseen **menos de 50 empleados se asemejan en cuanto al comportamiento y estructura a las pequeñas empresas, y las de más de 50 a las grandes**. Esto conlleva a no poder determinar características exclusivas de medianas empresas, sino matices de pequeñas (entre 20 y 50 empleados) y de grandes (más de 50).

## 3. Estructura interna

En general las de mayor número de empleados poseen una estructura más definida, es decir son empresas con más orden y mejores sistemas de control. Sin embargo, empresas pequeñas en cuanto al personal, que apuntan al mercado de vinos finos, también tienen estructuras más definidas y ordenadas que empresas con más empleados que apuntan al mercado de vinos comunes.

## 4. Aspectos comerciales

Las medianas empresas familiares no son líderes en el mercado y a la hora de salir al exterior tienen dificultades. **No controlan las variables del contexto** ni influyen en estas de manera significativa. A nivel mundial la competencia que existe en el mercado del vino es inmensa y nuestro país debe competir con otros de gran tradición que producen vinos de excelente calidad y en mayor volumen. A su vez en el mercado interno el alza progresiva que han tenido los

costos les hace cada vez más dificultoso competir, incluso relegando ganancias al asumir parte del tributo que es trasladable al consumidor. A pesar de ser empresas de muchos años en el sector, por su tamaño y por pertenecer tradicionalmente a una sola familia, no tienen la influencia ni el poder necesario para ejercer presión a nivel gubernamental, por ejemplo en el ámbito tributario.

A medida que aumentan de tamaño tienen mayor margen para negociar, sin embargo en mayor o menor medida terminan cediendo frente al contexto, es decir aceptando las exigencias de clientes u optando por otros caminos (fuerte poder de negociación de los compradores). Tampoco poseen un fuerte poder de negociación con sus proveedores sino que tienen que ajustarse a las exigencias de los mismos y a los productos ofrecidos.

#### 5. **Modernización**

Deben afrontar desafíos como modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital.

#### 6. **Toma de decisiones**

La toma de decisiones y el ámbito en que se toman, se torna cada vez más formal a medida que las empresas van aumentando su dimensión. Pasan de ser reuniones familiares en las empresas más pequeñas a ser reuniones centradas específicamente en asuntos empresariales alejadas del ámbito familiar en las empresas más grandes.

#### 7. **Control de calidad**

Son empresas que **se preocupan por ofrecer un producto de muy buena calidad al consumidor procurando mantener tanto la imagen de la empresa como la imagen de la familia.** También buscan desarrollar nuevos productos o atracciones para atraer al cliente. Poseen mecanismos de control de calidad, de los cuales los más sofisticados permiten la perfecta trazabilidad del producto

desde la parcela hasta la botella. Los controles a nivel administrativo se hacen más formales a medida que el tamaño de la empresa aumenta.

## **8. Relaciones interpersonales**

Los directivos entrevistados conocen y se preocupan por los problemas y necesidades de sus empleados. Cualquiera puede acercarse a la oficina del gerente si tiene algún problema o inquietud. Sin embargo, esta tendencia cambia en las empresas de más de 50 empleados, donde es más difícil que un directivo conozca a todo su personal. Los lazos familiares se van diluyendo, y las relaciones interpersonales comienzan a ser más formales. En las empresas de menor tamaño las relaciones son más estrechas y existe una mayor unidad entre los empleados lo que permite que convivan armónicamente.

**La rotación del personal fijo es baja** ya que poseen una cultura estable, que genera orgullo entre todos sus integrantes por pertenecer a ella, motivando en el mercado mayor confianza.

Los lazos sanguíneos que unen a los integrantes de la empresa genera en muchos casos conflictos y superposición de roles.

## **9. Selección de personal**

A menudo, y sobre todo en las empresas más pequeñas de la muestra, trabajan familiares sin considerar que sean aptos o no para cumplir con las tareas del cargo que desempeñan. **Frente a una selección de personal el hecho de que sea un familiar representa un valor agregado importante.**

## **10. Financiamiento**

En las bodegas más pequeñas se observó la existencia de confusiones entre el capital personal y empresarial. En las más grandes se toman diferentes recaudos para evitar ese tipo de confusiones.

Suelen ser **reacias al financiamiento externo**, lo cual se asocia al hecho de haber pasado por malas experiencias en el pasado.

## 11. Estrategias

Las medianas **buscan aumentar la escala de producción y ampliar los mercados**, característica que las asemeja a las grandes. Además recurren a asesoramiento externo, el cual se intensifica y diversifica a medida que poseen mayor cantidad de personal.

A las empresas entrevistadas se les hace difícil competir en costos como estrategia principal, por lo que optan como **estrategia apuntar a un nicho de mercado específico y luego diferenciarse en el mismo**. En el mercado de **vinos comunes** tratan de competir en precio (ofreciendo un producto de buena calidad a un bajo precio) y en el de **vinos finos** la estrategia es la diferenciación (posicionan su marca en un nivel diferenciado y buscan que el cliente reconozca y pague por una mejor calidad). **La marca es un factor importante de reconocimiento para las empresas, un motivo para continuar la tradición familiar y mantener y fomentar la lealtad hacia un producto.**

## 12. Sistemas formales de control

Sólo las más grandes demostraron poseer sistemas de reportes de gestión que realmente sirvan de retroalimentación a la actividad. En las más pequeñas existe falta de desarrollo de los sistemas de apoyo de información, comunicación y operaciones, de formulación de un presupuesto que asigne recursos a actividades decisivas para la implantación de la estrategia, de políticas y procedimientos que guíen y alineen las acciones con la estrategia.

## 13. Calificación del personal

La mayoría de las empresas reconoce que posee personal poco capacitado y que se les hace difícil llevar adelante estrategias de cambio importantes. **En las empresas más grandes existe una mayor preocupación por parte de los**



**directivos respecto a la capacitación del personal, en cambio en las más pequeñas, la capacitación ya no parece ser tan relevante y no es una práctica habitual en las mismas.** Las empresas afirmaron no desarrollar estrategias de cambio demasiado renovadoras. Están atentas a los sucesos del mercado y se adaptan a los mismos. De todas formas, las que elaboran vinos finos deben ajustarse a estándares de calidad mayores y se les hace necesario contar con personal más calificado. No obstante la forma de pensar y actuar de los directivos no cambia.

#### 14. **Sucesión familiar**

**La sucesión familiar es un tema que preocupa a todas las empresas familiares, y sin importar el tamaño que tengan,** la doctrina comúnmente aceptada es aplicable. Periódicamente estas empresas deben tomar decisiones estratégicas para poder mantener viable el negocio familiar pero, fundamentalmente, para contar con una base sólida que permita enfrentar los cambios y trascender a nivel empresa y a nivel familia de manera exitosa.

#### 15. **Protocolo familiar**

La redacción de un protocolo familiar es considerada una herramienta muy efectiva y útil, sin embargo las empresas entrevistadas no la conocen ni utilizan como tal. Tienen definidas pautas de funcionamiento y comportamiento de manera informal, **sin llegar a la redacción de un protocolo familiar.**

#### 16. **Responsabilidad social**

**Solo las empresas con más de 50 empleados llevan a cabo proyectos con fines puramente sociales.** En las pequeñas y medianas empresas familiares, la RSE surge como consecuencia de obligaciones a nivel estatal y no por iniciativa propia.

**17. Valor arraigado**

Finalmente es de destacar la **gran pasión por lo que se hace**, característica que fue percibida en todos los entrevistados, incluyendo a los que no pertenecían a la familia. Este valor ayuda a concordar de mejor manera la familia y la empresa.

## TERCERA PARTE

---

Capítulo VII:  
Bibliografía



Capítulo VIII:  
Fuentes de Información

Capítulo IX:  
Anexos



## Capítulo VII

# BIBLIOGRAFÍA

---

**Casas, Mirtha; Carabajal, Selva.** (2003) “Problemática de la Dirección de la Mediana Empresa en el Uruguay-Análisis del Sector frigorífico”. Monografía Febrero.

**Drucker, Peter.** (1978) “La Gerencia”. Editorial El Ateneo. Argentina.

**Gersick, Kelin E.; Davis, John; Hampton, Marion McCollom; Lansberg, Ivan.** (1997) “Empresas familiares generación a generación”. Editorial Mc Graw-Hill. México.

**Hambeck, Beatriz; Caballero, Lucía.** (Monografía Febrero 2004) “Gestión de la Mediana Empresa en el Uruguay”.

**Leach, Peter.** (1993) “La empresas familiar”. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.

**Pieri Storni, Luis.** “La gerencia en las pymes”.

**Reyes Ponce, Agustín.** (1968) “Administración de Empresas. Teoría y Práctica”. Parte 1 y 2. Editorial Limusa-Wiley, Primera Edición. México.

**Rosenblatt, Paul C.; Johnson, Patricia A.; de Mik, Leni; Anderson, Roxanne Marie.** (1995) “La familia en la empresa”. Editorial El Ateneo. Argentina.

---

**Steinhardt, Ricardo J.M.** (1991) “Temas para la pequeña y mediana empresa”. Ediciones Macchi. Segunda Edición. Argentina.

**Thompson & Strickland.** (1999) “Administración y planificación estratégicas”. Editorial Mc.Graw-Hill Interamericana. Edición especial en español. España.

**Ward, John L.** (1994) “Cómo desarrollar la empresa familiar”. Editorial El Ateneo. Argentina.

**JIGG Ediciones** (2004) “Antiguas bodegas del Uruguay: historia & producción”. Uruguay.

**Porter, Michel** (1987) “Ventaja Competitiva”. Editorial CECSA Primera edición.

## Capítulo VIII

# FUENTES DE INFORMACIÓN

---

Página web del Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.NA.VI.):  
**[www.inavi.com.uy](http://www.inavi.com.uy)**

Página web del Instituto Nacional de Estadística (I.N.E.): **[www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy)**

Página web: **[www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com)**

Página web: **[www.laempresafamiliar.blogspot.com](http://www.laempresafamiliar.blogspot.com)**

Página web de la Dirección Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (DINAPYME): **[www.dinapyme.gub.uy](http://www.dinapyme.gub.uy)**

Página web del Programa de Competitividad de Conglomerados y productivas (PACC): **[www.diprode.opp.gub.uy/pacc](http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc)**

Página web del Instituto de la Empresa Familiar de España (I.E.F.):  
**[www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)**

Página web de DERES: [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)

Portal de Noticias “El Economista”: [www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es)

Artículo “El paisaje Rural” extraído de la página web del Programa de Apoyo a la Gestión Integrada de la zona costera Uruguaya: [www.ecoplata.org](http://www.ecoplata.org)

Portal de Noticias “Plan Agropecuario”: [www.planagropecuario.org.uy](http://www.planagropecuario.org.uy)

## Capítulo IX

# ANEXOS

---



## Anexo 1

### Muestra Seleccionada

(clasificada según Decreto 504/007)

---

Nro.	Departamento donde se sitúa	Personal ocupado	Tipo de empresa
1	Canelones	47	Mediana
2	Canelones	60	Mediana
3	Canelones	48	Mediana
4	Montevideo	65	Mediana
5	Montevideo	28	Mediana
6	Canelones	22	Mediana
7	Canelones	9	Pequeña
8	Canelones	40	Mediana
9	Montevideo	50	Mediana
10	Canelones	200	Grande
11	Colonia	50	Mediana

---

## Anexo 2

### Trabajo de Campo

#### Cuestionario realizado a la muestra seleccionada

---

<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>
Nombre de la empresa:
Razón Social:
Dirección:
Departamento / Localidad:
Teléfono:
E-mail:
Página Web:

<b>DATOS DEL ENTREVISTADO</b>
Nombre:
Cargo:
Familiar o No Familiar:

---



## CARÁCTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

1. ¿A qué se dedica la empresa?  
¿La elaboración de vino y su comercialización es su única actividad?  
¿Tienen producción propia de uva o la misma es comprada a otros productores?
  2. ¿Es una empresa exportadora?
  3. ¿Cuál es la característica que más destaca de esta empresa (como empresa familiar)?
  4. Número de empleados:  
Bodega:  
Viñedo: \_\_\_\_\_  
Total:
  5. ¿Quiénes tienen el control de la propiedad de la empresa?  
 Una sola familia  
 Más de una familia  
 La familia y un socio no familiar  
 Otros
  6. Generación familiar que dirige la empresa: \_\_\_\_\_
  7. ¿Por quién fue fundada? ¿En que año?
  8. ¿Quién dirige la empresa actualmente? ¿Quién toma las decisiones más importantes?  
Fundador  Hijo  Nieto  Otros  
\_\_\_\_\_
  9. Distribución de cargos:

Tipo de Cargo	Número de Empleados	
	Familiares	No Familiares
Operativo		
Administrativo		
Directivo		
  10. Motivo de la incorporación de miembros de la familia a la empresa \_\_\_\_\_
  11. ¿Cómo se accede a los cargos jerárquicos?
-

## **RECURSOS HUMANOS : SELECCIÓN, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN**

12. ¿Como recluta y selecciona al personal?
- Avisos en diarios
  - Por conocidos, parientes
  - A través de consultores especializados
  - Otros
13. ¿Quiénes participan en la selección de personal?
- Dueños
  - Gerente General
  - Gerente del área para la cual se selecciona
14. ¿A qué nivel se toma la decisión final?
- Supremo
  - Medio
15. ¿Se exigen los mismos requisitos a un familiar que a un no familiar? ¿Por qué?
- Si
  - No
16. ¿Cómo se remunera al personal?
- Sueldo Fijo
  - Premios por rendimiento
  - Participación en utilidades
  - Otros
17. ¿Cuál es el criterio para fijar las remuneraciones?
- Por antigüedad
  - Por cargo ocupado y responsabilidad otorgada
  - Por ser familiar
  - Otros
18. ¿Se realiza capacitación al personal?
- Si
  - No
19. ¿Realiza reuniones periódicas con el personal para interiorizarlo sobre la marcha de la empresa?
- Si
  - No
-

20. ¿Qué nivel de rotación del personal tiene su empresa?

¿Cuál es el motivo?

### TOMA DE DECISIONES

21. ¿Quiénes participan en la formulación de la estrategia y toma de decisiones?

¿Cómo lo hacen?

Asamblea de Accionistas  Junta Directiva  Reuniones Familiares

Frente a estas decisiones que es lo más importante:

La Empresa  La Familia  Ambas

22. ¿Cuál es el origen de la información que utilizan para la toma de decisiones?

Contable

Extracontable

Otro

23. ¿Hay delegación de autoridad?

¿Cuándo se delega, en que se basan?

Experiencia  Compromiso  Capacitación  Confianza

24. El asesoramiento administrativo-contable es brindado por: \_\_\_\_\_

25. ¿Existen conflictos familiares que afecten el funcionamiento de la empresa?

No, nunca  Sí, a veces  Sí, frecuentemente

¿Cuáles? ¿Cómo se resuelven?

26. ¿Existen conflictos entre empleados familiares y no familiares?

No, nunca  Sí, a veces  Sí, frecuentemente

¿A qué se deben?

27. ¿Cómo percibe el personal de la empresa el estilo de dirección?

28. ¿Existen canales formales de comunicación?

29. ¿Se realizan controles a nivel administrativo?

Sí  No

Periódicos

Eventuales

Generales

Específicos

Otros

---

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

30. De los siguientes valores cuáles son los 5 que primordialmente han gobernado, gobiernan y deberían gobernar en el futuro su empresa:

	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Sacrificio			
Honestidad			
Compromiso			
Pasión por lo que se hace			
Perseverancia			
Fidelidad			
Dignidad			
Orgullo de pertenencia			
Continuidad			
Respeto a los demás			
Respeto a uno mismo			
Equilibrio trabajo/vida			
Reconocimiento Emocional			
Humildad			
Responsabilidad Social			
Alegría			
Calidez			
Igualdad			
Amor			
Tradicición			
Equidad			
Creatividad			
Apertura Mental			
Resultados			
Equipo			
Dialogo			
Comunicación			
Aprendizaje Continuo			
Eficacia			
Confianza			
Coherencia			
Simplicidad			
Transparencia			
Unidad			

31. De los mismos valores cuáles son los 5 que menos han gobernado, gobiernan y deberían gobernar en el futuro su empresa:

	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Sacrificio			
Honestidad			
Compromiso			
Pasión por lo que se hace			
Perseverancia			
Fidelidad			
Dignidad			
Orgullo de pertenencia			
Continuidad			
Respeto a los demás			
Respeto a uno mismo			
Equilibrio trabajo/vida			
Reconocimiento Emocional			
Humildad			
Responsabilidad Social			
Alegría			
Calidez			
Igualdad			
Amor			
Tradición			
Equidad			
Creatividad			
Apertura Mental			
Resultados			
Equipo			
Dialogo			
Comunicación			
Aprendizaje Continuo			
Eficacia			
Confianza			
Coherencia			
Simplicidad			
Transparencia			
Unidad			

## SUCESIÓN EN LA EMPRESA

32. ¿La empresa ha pasado por algún proceso sucesorio? ¿Cuántos?
- Si
  - No
33. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, el proceso fue:
- Todo un éxito
  - Difícil pero exitoso
  - Conflictivo
  - Fracaso
  - Traumático
34. ¿Qué opina del tema de la sucesión familiar?
- Es irrelevante
  - Es un problema a solucionar
  - Es un tema que no se ha pensado aún
  - Es algo en lo que estamos pensando actualmente
  - Es algo normal en la vida empresaria
35. ¿Quién elige el futuro sucesor?
- El directorio en forma unilateral
  - La familia reunida
  - Otros
36. ¿Quién considera que podría ser el próximo sucesor?
- Hijos del actual director
  - Otro familiar directo
  - Un familiar político
  - Un jerarca no familiar
  - Todos pueden entrar y salir de la empresa cuando quieran
  - Se venderá y se distribuirá el resultado entre cada uno de los hijos quienes no continuarán con el giro de la empresa
  - Se venderá y se distribuirá el resultado entre cada uno de los hijos quienes continuarán con actividades relacionadas al giro
37. ¿Considera que la elección del sucesor puede generar conflictos entre miembros de la familia? ¿Por qué?
- Si
  - No
-



## PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

38. ¿Qué tipo de planificación realiza la empresa?

Formal     Informal     Ninguna

39. ¿Quiénes intervienen en el proceso de planificación?

- Dueños
- Gerente
- Gerentes de Área
- Empleados

40. ¿La empresa tiene definido hacia donde apunta? (directrices estratégicas a seguir)

- Si
- No

41. ¿Existen planes de acción para llevar adelante las directrices de su empresa? ¿ Estos especifican quién, cómo y cuándo se llevarán a cabo?

- Si
- No

42. ¿Los planes se traducen en algún documento escrito?

- Si
- No

43. ¿Para qué plazo se planifica?

- 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años
- Otro

44. Se realizan presupuestos de:

- Ventas
- Gastos
- Inversiones

45. ¿Existe un seguimiento de la ejecución presupuestal?

46. ¿Se ha realizado un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa (Análisis FODA)?

- Nunca
  - Una vez
  - A veces
  - Siempre
-

47. Considera que las fortalezas de su empresa son:

- Bajos costos fijos
- Fuerza de ventas
- Ubicación geográfica
- Canales de distribución
- Imagen Corporativa
- Atención personalizada
- Acceso a los créditos bancarios
- Productos enfocados a determinado segmento de mercado
- Poder de negociación con proveedores
- Personal altamente capacitado
- Calidad del producto

48. Considera que las debilidades de su empresa son:

- Personal poco capacitado
- Altos costos
- Ubicación geográfica
- Dificil acceso a los canales de distribución
- Acceso a los créditos bancarios
- Maquinaria obsoleta
- Bajo poder de negociación con proveedores
- Estructura poco flexible para adaptarse a los cambios
- La cultura organizacional genera resistencia para implantar la estrategia empresarial

49. Considera que las oportunidades son:

- Acceso a nuevos mercados
- Incorporar nuevas líneas de productos
- Integración vertical con proveedores y clientes
- No existencia de barreras para la comercialización del producto
- Otras

50. Considera que las amenazas son:

- Ingreso de competidores del exterior con precios más bajos
  - Excesivas barreras para la comercialización del producto
  - Existencia de productos sustitutos
  - Poder de negociación de clientes
  - Otras
-

## **IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

51. ¿Considera que su organización está preparada para implantar una estrategia?

- Si
- No


¿Por qué?

- Cuenta con personal capacitado
- La estructura de la empresa es adecuada a la estrategia a implantar
- La dirección es capaz de llevar adelante un proceso de cambio estratégico
- La cultura empresarial es muy fuerte
- Otro

52. Cree que sus empleados tienen claro:

- Las metas y objetivos de la empresa
- Qué hacer ante determinadas situaciones cuando deban tomar decisiones
- Las tareas a desempeñar
- Las políticas de la empresa
- Qué se espera de ellos
- Su rol dentro de la empresa

53. De los siguientes puntos, indique los que se identifican más con su empresa:

- Existen reuniones periódicas entre empleados y directores
  - Se busca mejorar los procesos ineficientes sobre la marcha
  - Los directores están abiertos a escuchar sugerencias y aportes de sus empleados
  - Se prioriza la obtención de resultados y no los medios para lograrlos
  - Prefieren la comunicación formal por sobre la informal
  - Prefieren la comunicación informal por sobre la formal
- 
- 

**GESTION DE LA CALIDAD**

54. ¿Conocen las normas de calidad exigidas en el Uruguay?

- Si
- No

55. ¿Se aplican procedimientos con la finalidad de controlar la calidad del producto final?

- Si
- No

Ejemplo: \_\_\_\_\_

56. ¿Se realiza capacitación orientada a la calidad?

- Si
- No

¿Con qué frecuencia?

57. ¿Existen normas para controlar la calidad de su producción de origen interno?

- Si
- No

Ejemplo: \_\_\_\_\_

58. ¿Los procesos ineficientes se solucionan aplicando reingeniería?

## COMERCIALIZACIÓN

59. La empresa se orienta:
- a algún segmento en particular
  - a varios segmentos diferenciados
  - promueve su marca en general
- ¿Si se orienta a varios segmentos, como se diferencia en ellos?
60. ¿Se ha realizado algún estudio de mercado?
- Si
  - No
61. ¿Cómo posiciona su/s marca/s en el mercado?
- Todos los sectores con la misma marca
  - Una marca a un segmento específico
  - Diferenciación de marcas en cada segmento
62. ¿Hay intención de generar nuevos productos aprovechando su estructura de producción y comercialización actual?
63. ¿Qué canales de comercialización utiliza?
- Vendedores propios
  - Representantes de venta independientes
  - Mayoristas (Distribuidores)
  - Minoristas
  - Otros
64. ¿Tienen algún criterio para otorgar créditos a sus clientes? ¿Cuál?
- Antigüedad de la relación comercial
  - Referencias comerciales del cliente
  - Volumen de compra
  - A solicitud del cliente, cuando este tiene poder de compra
  - Se realiza un estudio de cada cliente en particular
  - Otros
65. ¿Qué medios de promoción utiliza?
- Ninguno
  - Publicidad por medios masivos
  - Publicaciones especializadas
  - Folletos informativos
-

- Promociones
- Ventas personales
- Otros

66. ¿Cuáles considera usted que son los factores que lo hacen competitivo?

### **TECNOLOGÍA Y MODOS DE PRODUCCIÓN**

67. ¿La empresa ha desarrollado modos de producción distintos a los utilizados por los competidores?

- Si
- No

68. ¿Considera que en su negocio la necesidad de actualización tecnológica es alta?

- Si
- No

69. ¿Cómo conoce la existencia de nueva tecnología?

70. ¿Cómo accede a nueva tecnología? (Financiamiento propio o de terceros)

71. ¿Considera que su empresa tiene facilidades para acceder a los créditos brindados en el mercado? ¿Cuál es el motivo?

### **RENTABILIDAD**

72. Su rentabilidad está:

- Creciendo
- Decreciendo
- Se mantiene constante

73. ¿Qué tipo de problemas son los que quisiera resolver?

- Mercado insuficiente
  - Falta de financiamiento
  - Capacidad tecnológica y productiva
  - Gerenciamiento
  - Composición societaria
  - Otros
-

**RESPONSABILIDAD SOCIAL**

74. Según usted, ¿cuál es la imagen que tiene de su empresa el entorno social donde esta se ubica?
75. ¿Han desarrollado algún programa o plan para contribuir con el cuidado del medio ambiente o con la sociedad?

## Anexo 3

### Cuestionario realizado a miembros del INAVI

---

DATOS DEL ENTREVISTADO
Nombre:
Cargo:

#### **INFORMACIÓN GENERAL**

76. ¿En que año fue creado el I.NA.VI.?
77. ¿Cuáles son sus principales funciones?
78. ¿Cuál es la superficie destinada a viñedos en nuestro país?
79. ¿Cuál es el número de personal que ocupa esta actividad? (asalariado y zafral)?
80. ¿Cuál es el número de bodegas existentes?
81. ¿De los viñedos y bodegas existentes tienen conocimiento de cual es el porcentaje de estos que es de mano de obra familiar?
82. ¿Cuál es la producción de vino actual? ¿De esta cuanto se destina al mercado local y cuanto se exporta?
83. ¿Cuánto es el consumo anual per cápita en nuestro país?

#### **MERCADO LOCAL**

84. ¿Cuál ha sido la evolución del consumo de vino a nivel nacional en los últimos años? ¿Cuál considera ha sido el motivo de dicha evolución?
  85. ¿Existe un problema de competitividad en el sector? ¿Cuáles son los factores que determinan la existencia de este problema?
  86. ¿Cómo se distribuye la producción en función de las bodegas, % acumulado de producción, donde se centra la mayor producción (curva de la ballena)? Relación cantidad de vino producida, con cantidad de bodegas que lo producen.
  87. ¿Qué porcentaje de vino entra del exterior?
-



88. ¿Entra a menores costos?
89. ¿Existe algún tipo de medidas para favorecer al vino nacional frente al importado?
90. ¿Qué sucede con el exceso de producción? (Medidas tomadas)?
91. ¿Qué tan cierto es que una bodega por la sobreoferta que existe produzca vinos de menor calidad para adecuarlo al mercado en que lo vende?
92. ¿Qué posibilidades de crecimiento del mercado interno existen?
93. ¿Cómo ha evolucionado la producción de vinos finos?
94. ¿Cuáles son los principales tributos existentes para esta industria? ¿Cual ha sido la evolución de los mismos?
95. ¿Existe algún proyecto que modifique las condiciones tributarias actuales?

### **EXPORTACIONES**

96. ¿Qué porcentaje de las bodegas uruguayas posee potencial para exportar sus vinos?
  97. ¿Cuántas de las que poseen el potencial exportan?
  98. ¿A que Mercados se exporta mayoritariamente?
  99. ¿Cuál ha sido la evolución de las exportaciones en los últimos años? ¿Cuál considera es el motivo de dicha evolución?
  100. ¿Existe algún requisito específico que deben cumplir las bodegas para exportar sus vinos “calidad de vino exportable”?
  101. ¿INAVI tiene alguna participación en las exportaciones?
  102. ¿Se hace algún tipo de promoción del vino a nivel mundial por parte de INAVI?
  103. ¿Cómo funcionan las exportaciones de vino a Rusia? ¿Qué cantidad ha sido exportada, quienes exportan, cuáles son los requisitos exigidos?
  104. ¿Cómo consideran que es visto el vino uruguayo en el exterior?
-

## Anexo 4

### Resumen de Datos Nacionales

Fuente: INAVI

AÑO 2008						
TOTAL NACIONAL						
Declaraciones Procesadas	Plantas	Superficie de Viñedos sin caminos		Producción	Productividad	
	Cantidad	Hectáreas	m <sup>2</sup>	Kilogramos	Kg/Pla	Kg/Ha
2.122	29.494.991	8.503	1.439	112.883.191	3,83	13.275
PRODUCCION POR TIPO Y TIPIFICACION DE UVA						
<b>Tipo de Uva</b>				<b>Kilogramos</b>	<b>Porcentaje</b>	
Tintas				90.173.836	79,88	
Blancas				22.709.355	20,12	
<b>Total Nacional</b>				<b>112.883.191</b>	<b>100,00</b>	
<b>Tipificación</b>				<b>Kilogramos</b>	<b>Porcentaje</b>	
Vitisviníferas				101.550.619	89,96	
Variedades de Mesa				3.882.170	3,44	
Frutilla, Híbrido Tinto y Blanco				7.450.402	6,60	
<b>Total Nacional</b>				<b>112.883.191</b>	<b>100,00</b>	
DESTINO						
<b>Descripción</b>				<b>Kilogramos</b>	<b>Porcentaje</b>	
VENDIDA A BODEGUEROS				87.571.921	77,58	
VENDIDA PARA CONSUMO EN FRESCO				2.955.351	2,62	
VENDIDA A PARTICULARES PARA VINIFICAR				398.065	0,35	
VINIFICADA EN BODEGA PROPIA				20.712.439	18,35	
VINIFICADA EN COOPERATIVA				698.802	0,62	
VINIFICADA PARA CONSUMO PROPIO				237.340	0,21	
EXPORTADA				0	0,00	
OTROS				10.599	0,01	
MOSTO CONCENTRADO				0	0,00	
MOSTO SULFITADO				7.000	0,01	
JUGO DE UVA				0	0,00	
CAMARA				291.674	0,26	
<b>Total Nacional</b>				<b>112.883.191</b>	<b>100,00</b>	
Datos obtenidos del procesamiento de la Declaración Jurada Cosecha Efectiva 2008 y Composición actualizada de los viñedos - Programas "Cosecha Efectiva y Registro de Viñedos 2008".						

## Anexo 5

### Extracto de la Ley 15.903

#### Creación de INAVI

---

**“Artículo 141.-** Créase el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI) como persona jurídica de derecho público no estatal, con domicilio en la ciudad de Las Piedras, para la ejecución de la política vitivinícola nacional...”

**“Artículo 143.-** Sus atribuciones y cometidos serán los siguientes:

- a) Promover el desarrollo de la vitivinicultura en todas sus etapas mediante actividades de investigación, extensión y divulgación.
  - b) Proponer al Poder Ejecutivo, en un plazo de ciento veinte días de la constitución de sus autoridades, un proyecto de ley de vitivinicultura.
  - c) Estudiar y planificar el desarrollo de la economía vitivinícola, analizando en particular sus costos de producción, precios y mercados.
  - d) Incrementar, mejorar y promover la producción y distribución del material de multiplicación de la vid.
  - e) Asesorar con carácter general a los viveristas, viticultores e instituciones públicas, en el manejo del cultivo de la vid y su explotación racional.
  - f) Organizar la protección de los viñedos contra enfermedades, plagas, virus, granizo, heladas y otras causas que afecten notoriamente su proceso productivo.
  - g) Desarrollar por sí a través de convenios con otras instituciones, tareas de experimentación en el campo de la ecología vitícola y de la explotación de las industrias derivadas de la vid.
  - h) Promover el desarrollo de las cooperativas agrarias, de producción agroindustriales o de comercialización vinculadas a la vitivinicultura.
-

i) Promover y divulgar las cualidades de la uva y de sus derivados, propendiendo a incentivar el consumo.

j) Aplicar las normas, leyes y decretos vigentes relativos a las atribuciones y cometidos precedentes, para lo cual tendrá la función de fiscalización en toda la actividad del sector. A estos efectos, podrá contratar los servicios técnicos de instituciones públicas o privadas y encomendarles la realización de análisis y otras tareas específicas, siempre que ofrezcan garantías suficientes de idoneidad en la materia.

**Artículo 144.-** El Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI) asesorará preceptivamente al Poder Ejecutivo en lo siguiente:

a) Fijaciones de precios mínimos para la comercialización de la uva y sus subproductos.

b) Formas y condiciones de producción, elaboración, envasado, circulación, destilación, comercialización importación y exportación de los productos regulados por esta ley.

En cada caso se determinarán los métodos o prácticas de elaboración o tratamiento, que serán de libre aplicación, y aquellas para las cuales se requerirá comunicación previa o posterior a la administración del Instituto Nacional de Vitivinicultura, o en su caso la autorización de éste.

c) Normas sobre tipificación, composición, calidad, potabilidad, y aptitud para el consumo, de los productos a que se refiere esta ley.

d) Reglamentación de la utilización y comercialización de los productos, ingredientes y aditivos que se empleen para la obtención y procesamiento de los productos regulados por esta ley; pudiendo establecerse normas acerca de la composición, calidad, e inocuidad de los mismos o reglamentar lo inherente a la fiscalización e inspección de los viñedos, viveros y lugares donde se opere, industrialice, deposite, destile y comercialice cualesquiera de los productos regulados por esta ley.

e) Fijación de normas relativas a la extracción de muestras, su conservación y plazo de vigencia de éstas.”

---

**“Artículo 149.-** Créase la tasa de promoción y control vitivinícola, que gravará la expedición de las boletas de circulación y calidad de vinos nacionales e importados por parte del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI), la que será recaudada por éste, en oportunidad de la expedición de aquellas, las que servirán además, como justificativo del pago del tributo. El monto de la tasa será de N\$ 1,50 (nuevos pesos uno con cincuenta centésimos), por litro de vino y su producto será actualizado anualmente en función de las variaciones que se produzcan en el valor medio de los vinos nacionales.

**Artículo 150.-** El producto de la tasa de promoción y control vitivinícola, será vertido en una cuenta especial en el Banco de la República Oriental del Uruguay, a nombre del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI)...”

### **Extracto de la Ley 18.462**

**Del 8 de enero de 2009**

#### **Díctanse normas que regulan la estructura y el funcionamiento del Instituto Nacional de Vitivinicultura**

**ARTICULO 1º.-** Sustitúyese el artículo 141 de la Ley N° 15.903, de 10 de noviembre de 1987, por el siguiente:

"ARTICULO 141.- Créase el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI) como persona jurídica de derecho público no estatal, con domicilio en la ciudad de Las Piedras, departamento de Canelones, para la ejecución de la política vitivinícola nacional.

El mismo estará exonerado del pago de tributos, y en lo no expresamente previsto en la presente ley, su régimen de funcionamiento será el de la actividad privada, especialmente en cuanto al régimen de contabilidad y estatuto laboral. La Auditoría Interna de la Nación ejercerá la fiscalización de la gestión financiera del Instituto, con las más amplias facultades, debiendo elevarse a la misma la Rendición de Cuentas del ejercicio anual del INAVI dentro de los noventa días del cierre del mismo. La

reglamentación de la ley determinará la forma y fecha de los balances, cierre de los mismos y su publicidad.

El INAVI quedará sujeto al contralor externo a cargo del Tribunal de Cuentas de acuerdo a lo preceptuado por la normativa vigente”.

**ARTICULO 2º.**- Sustitúyese el artículo 143 de la Ley Nº 15.903, de 10 de noviembre de 1987, con las modificaciones introducidas por el artículo 50 de la Ley Nº 16.002, de 25 de noviembre de 1988, y por el artículo 13 de la Ley Nº 17.295, de 31 de enero de 2001, por el siguiente:

"ARTICULO 143.- Sus atribuciones y cometidos serán los siguientes:

- A) Promover el desarrollo de la vitivinicultura en todas sus etapas, mediante actividades de investigación, extensión y divulgación.
  - B) Proponer al Poder Ejecutivo proyectos de ley vinculados a la vitivinicultura.
  - C) Estudiar y planificar el desarrollo de la economía vitivinícola, analizando en particular sus costos de producción, precios y mercados.
  - D) Incrementar, mejorar y promover la producción y distribución del material de multiplicación de la vid.
  - E) Asesorar con carácter general a los viveristas, viticultores e instituciones públicas, en el manejo del cultivo de la vid y su explotación racional.
  - F) Organizar la protección de los viñedos contra enfermedades, plagas, virus, granizo, heladas y otras causas que afecten notoriamente su proceso productivo.
  - G) Promover el desarrollo de industrias alternativas que utilicen como materia prima los productos derivados de la vid.
  - H) Promover el desarrollo de las cooperativas agrarias, de producción agroindustrial o de comercialización vinculadas a la vitivinicultura.
  - I) Promover y divulgar las cualidades de la uva y de sus derivados, propendiendo a incentivar el consumo.
  - J) Fiscalizar toda la actividad del sector velando por la correcta aplicación de la normativa vigente relativa a sus atribuciones y cometidos. A estos efectos podrá
-

contratar los servicios técnicos de instituciones públicas o privadas y encomendarles la realización de análisis y otras tareas específicas, siempre, que ofrezcan garantías suficientes de idoneidad en la materia, garantizando el control de la calidad bromatológica y genuinidad de los productos derivados de la vid.

K) Promover y divulgar la aplicación de las normas internacionales de calidad en materia productiva, industrial y de laboratorio.

L) Desarrollar por sí o a través de convenios con otras instituciones la investigación en todas las áreas impulsadas por la Organización Internacional de la Viña y del Vino (OIV), determinando en cada caso la obligatoriedad de las resoluciones por ella dictadas.

M) Determinar y aplicar las sanciones por infracciones a las normas legales que regulan la actividad vitivinícola. El monto de las sanciones y de las cuotas por convenios de pago que aplique o autorice el Instituto será reajustado al momento del cobro efectivo por el procedimiento establecido en el Decreto-Ley N° 14.500, de 8 de marzo de 1976, generando el interés previsto en dicha norma desde el día siguiente a la notificación de la resolución respectiva.

N) Ejecutar las sanciones que imponga, a cuyos efectos los testimonios de sus resoluciones firmes constituirán títulos que traen aparejada ejecución la que se registrará en lo pertinente por los artículos 91 y 92 del Código Tributario. Son resoluciones firmes las consentidas expresa o tácitamente por el sancionado y las que deniegan el recurso de reposición previsto en el artículo 151 de la presente ley.

O) Celebrar convenios de pago para el cobro de las sanciones que aplique y sus intereses".

**ARTICULO 3º.-** Deróganse los artículos 3º y 4º de la Ley N° 9.221, de 25 de enero de 1934, y cualquier otra disposición normativa que se oponga a lo dispuesto por el presente artículo.

El Poder Ejecutivo fijará anualmente el precio mínimo de la uva con destino a la vinificación teniendo en cuenta el asesoramiento preceptivo del Instituto Nacional de

---

Vitivinicultura, el que hará saber al mismo los costos de producción en función de los coeficientes técnicos.

**ARTICULO 4º.-** Sustitúyese el inciso primero del artículo 145 de la Ley N° 15.903, de 10 de noviembre de 1987, por el siguiente:

"ARTICULO 145.- El Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI) se vinculará y coordinará con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca".

**ARTICULO 9º.-** Sustitúyese el inciso primero del artículo 150 de la Ley N° 15.903, de 10 de noviembre de 1987, por el siguiente:

"ARTICULO 150.- El producto de la tasa de promoción y control vitivinícola será vertido en el Banco de la República Oriental del Uruguay, a nombre del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI)".



## Anexo 6

### Extracto del Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR

---

**Visto:** El Tratado de Asunción, el Protocolo de Ouro Preto, la Resolución N° 91/93 del Grupo Mercado Común, y la Recomendación N° 1/96 del SGT N° 8 "Agricultura".

**Considerando:** La existencia de legislaciones nacionales de los Estados Partes que preservan la identidad vitivinícola.

La necesidad de contar con una norma regional que favorezca la circulación de productos vitivinícolas entre los Estados Partes.

#### **EL GRUPO MERCADO COMÚN RESUELVE:**

Art. 1.- Aprobar el "Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR" que se adjunta como anexo a la presente Resolución.

Art. 2.- Los Estados Partes pondrán en vigencia las disposiciones legislativas, reglamentarias y administrativas necesarias para dar cumplimiento a la presente Resolución a través de los siguientes organismos:

Argentina: Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.N.V.) Secretaría de Agricultura, Pesca, y Alimentación (SAPyA)

Brasil: Ministerio de Agricultura y de Abastecimiento (MAA)

Paraguay: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Ministerio de Industria y Comercio (MIC)

Uruguay: Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI)

Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP)

Art. 3.- La presente Resolución entrará en vigor en el Mercosur el 1º de agosto de 1996.

XXII GMC - Buenos Aires, 21/VI/1996

---

## **REGLAMENTO VITIVINICOLA DEL MERCOSUR**

### **CAPÍTULO I**

#### **OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN**

1.1. Todos los productos vitivinícolas que circulen en el MERCOSUR, deberán cumplir con las estipulaciones establecidas en el presente Reglamento, y con las características analíticas de la región del Estado Parte productor.

1.2. El presente Reglamento solamente regirá a los efectos de armonizar las legislaciones y condiciones bajo las cuales circularán los productos vitivinícolas de los Estados Partes. Las legislaciones vitivinícolas de cada país mantendrán su plena vigencia dentro de los mismos de modo de preservar su identidad vitivinícola en el marco del MERCOSUR.

1.3. Todas las estipulaciones del presente Reglamento vitivinícola regirán también para los productos provenientes de otras regiones o países que ingresen a cualquiera de los Estados Partes.

1.4. Los Estados Partes armonizarán sus legislaciones básicamente en función de los convenios, principios normativos y recomendaciones de la O.I.V. (Organización Internacional Vitivinícola).

### **CAPÍTULO II**

#### **DEFINICIONES DE PRODUCTOS**

##### **2.1. VINO**

Vino es exclusivamente la bebida que resulta, de la fermentación, alcohólica completa o parcial de la uva fresca, estrujada o no, o del mosto simple o virgen, con un contenido de alcohol adquirido mínimo de 7% (v/v a 20° C).

##### **2.2- CLASIFICACIÓN DE LOS VINOS**

Los vinos se clasificarán:

###### **2.2.1 - En relación a su clase:**

De mesa

Liviano

Fino o V.C.P. (Vino de Calidad Preferente)

Espumante

---

Frisante

Gasificado

Licoroso

Compuesto

#### 2.2.1.1 - VINO DE MESA

Es el vino con contenido alcohólico de 8.6% a 14,0% en volumen pudiendo contener hasta 1 atmósfera de presión a 20°C.

#### 2.2.1.2 VINO LIVIANO

Es el vino con contenido alcohólico de 7.0% a 8,5% en volumen, obtenido exclusivamente por la fermentación de los azúcares naturales de la uva, producido durante la vendimia en la región productora.

#### 2.2.1.3 VINO FINO o V.C.P. (Vino de Calidad Preferente)

Es el vino con contenido alcohólico de 8.6% a 14.0% en volumen proveniente exclusivamente de variedades *Vitis vinífera* exceptuadas Criolla Grande y Cereza, elaborado mediante procesos tecnológicos adecuados que aseguren la optimización de sus características sensoriales.

2.2.1.3.1 - En la República Oriental del Uruguay el vino fino se denominará Vino de Calidad Preferente (V.C.P.)

#### 2.2.1.4 VINOS ESPUMANTES NATURALES

Son los vinos cuyo anhídrido carbónico proviene de la fermentación en recipientes cerrados y con presión mínima de 4 atmósferas a 20°C.

##### 2.2.1.4.1 ESPUMANTE O ESPUMOSO NATURAL

Es el vino cuyo anhídrido carbónico proviene de una segunda fermentación alcohólica del vino en botella (método Champenoise/tradicional) o en grandes recipientes (método Chaussepied/Charmat) con una presión mínima de cuatro atmósferas a 20°C y con un contenido alcohólico de 10 a 13% en volumen.

##### 2.2.1.4.2 MOSCATO ESPUMANTE O MOSCATEL ESPUMANTE

Es el vino cuyo anhídrido carbónico proviene de la fermentación en recipiente cerrado de mosto o de mosto conservado de uva moscatel, con una presión mínima de 4 atmósferas a 20°C y con un contenido alcohólico de 7 a 10% en volumen y remanente de azúcar natural de 60 gr. por litro como mínimo. Para Brasil el remanente mínimo de azúcar natural será de 20 gramos por litro.



#### 2.2.1.5 - VINO FRISANTE

Es el vino con contenido alcohólico de 7.0 a 14.0% en volumen con un contenido de anhídrido carbónico de 1.1. hasta 2.0 atmósferas de presión a 20°C, natural o gasificado.

#### 2.2.1.6 - VINO GASIFICADO

Es el vino resultante de la incorporación de anhídrido carbónico puro por cualquier proceso debiendo presentar un contenido alcohólico de 7.0 a 14.0% en volumen y una presión mínima de 2.1. a 3.9 atmósferas a 20°C.

#### 2.2.1.7 - VINO LICOROSO

Es el vino con un contenido alcohólico natural o adquirido de 14 a 18% en volumen, siendo permitido el uso de alcohol etílico, mosto concentrado, caramelo, mistela simple, azúcar y caramelo de uva.

#### 2.2.1.8 - VINO COMPUESTO

Es el vino con contenido alcohólico de 14 a 20% en volumen obtenido por la adición al vino de macerados o concentrados de plantas amargas o aromáticas, sustancias de origen animal o mineral, alcohol etílico, azúcar, caramelo y mistela simple.

Deberá contener un mínimo de 70% de vino.

El vino compuesto se clasifica en:

##### 2.2.1.8.1. - VERMOUTH

Es el vino Compuesto que contiene Artemisia sp. predominante entre sus componentes aromáticos con adición de macerado o concentrado de plantas amargas o aromáticas.

##### 2.2.1.8.2 - QUINADO

Es el vino compuesto que contiene Quina (Chinchóna o sus híbridos).

##### 2.2.1.8.3 - GEMADO O YEMADO:

Es el vino que contiene yema de huevo.

##### 2.2.1.8.4 - VINO COMPUESTO CON JURUBEBA

Es el vino compuesto que contiene JURUBEBA (*Solanum peniculatum*)

##### 2.2.1.8.5 - VINO COMPUESTO CON FERRO QUINA

Es el vino compuesto que contiene citrato de hierro amoniacal y quinina.

#### 2.2.2 - En relación a su color:

Tinto

---

Rosado - Rosé - Clarete

Blanco

### 2.2.3 - En relación al contenido de azúcar

- Para los vinos livianos, de mesa, frisante y finos:

Seco: Hasta 4 g. de azúcar por litro

Demi Sec., Medio Seco o Abocado: Superior a 4 y hasta 25 g. de azúcar por litro.

Suave o Dulce: superior a 25 g. y hasta 80 g. de azúcar por litro.

- Para los vinos Espumosos naturales o Gasificados:

Nature: hasta 3 g. de azúcar por litro

Extra Brut: Superior a 3 g. y hasta 8 g. de azúcar por litro

Brut: Superior a 8 g. y hasta 15 g. de azúcar por litro

Sec. o Seco: Superior a 15 g. y hasta 20 g. por litro

Medio dulce, medio seco, demi sec.: Superior a 20 g. y hasta 60 g. de azúcar por litro

Dulce: Superior a 60 g. de azúcar por litro

- Para licorosos:

Seco: hasta 20 g. de azúcar por litro

Dulce: Superior a 20 g. de azúcar por litro.

- Para compuesto:

Seco o Dry: hasta 40 g. de azúcar por litro

Medio Seco, medio dulce: Superior a 40 g y hasta 80 g. de azúcar por litro

Dulce: Superior a 80 g. de azúcar por litro

(...)

### 2.3.8 - JUGO DE UVA

Es una bebida no fermentada y estabilizada por métodos fisicoquímicos admitidos, obtenida del mosto simple o virgen, sulfitado o concentrado con un contenido alcohólico de hasta 0,5% en volumen. Podrá ser admitido en caso de fermentación accidental un contenido alcohólico de hasta 1% en volumen.

(...)

## 2.5 - DESTILADOS

### 2.5.1- DESTILADO ALCOHÓLICO SIMPLE

---

Es el producto con una graduación alcohólica superior a 54% vol. e inferior a 95% vol. a 20° C, destinado a la elaboración de bebidas alcohólicas y obtenido por la destilación simple o por destilorectificación parcial selectiva de mostos y/o subproductos provenientes únicamente de materias primas de origen agrícola de naturaleza azucarada o amilacea, resultante de la fermentación alcohólica.

La destilación deberá ser efectuada de modo que el destilado presente aroma y sabor proveniente de las materias primas utilizadas, de los derivados del proceso fermentativo y de los formados durante la destilación.

(...)

#### 2.5.2.1 - ALCOHOL VÍNICO

Es el alcohol etílico potable de origen agrícola, que se obtiene exclusivamente por destilación y rectificación de vinos, productos o subproductos derivados de la fermentación de la uva.

(...)

### **CAPÍTULO III**

#### **PRACTICAS NEOLÓGICAS PERMITIDAS**

##### 3.1 - VINIFICACIÓN

Es la fermentación alcohólica total o parcial de la uva fresca, molida o no, o del mosto simple o virgen de la misma con un contenido mínimo de alcohol de 7% (v/v a 20°C).

Cuando las condiciones tecnológicas (osmosis inversa) así lo justifiquen, el contenido mínimo de alcohol podrá ser fijado en 5% (v/v a 20°C), de acuerdo a la legislación vigente en el país considerado.

Para Argentina la uva deberá provenir solo de *Vitis vinifera*.

(...)

### **CAPÍTULO V:**

#### **MÉTODOS ANALÍTICOS Y LÍMITES ADMITIDOS PARA MOSTOS Y VINOS**

5.1 - Parámetros analíticos, métodos analíticos usuales, métodos de referencia y expresión de los resultados...

5.2- Límites admitidos: a continuación se detallan el parámetro analítico, los límites admitidos y la unidad de medida...



5.3 - Los organismos designados y acordados para otorgar los Certificados de Análisis para los productos vitivinícolas del MERCOSUR son:

República Argentina:

- Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación (SAPyA);
- Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV).

República Federativa del Brasil:

- Ministerio de Agricultura y de Abastecimiento.

República de Paraguay:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería.

República Oriental del Uruguay:

- Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI);
- Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU).

## **CAPÍTULO VI**

### **DIFERENCIAS ANALÍTICAS**

6.1- Todos los productos definidos y clasificados en este Reglamento, deberán ser analizados mediante los métodos aprobados y que además son recomendados por la O.I.V.. La responsabilidad de realización de los referidos análisis estarán a cargo de los organismos reconocidos por los Estados Partes y detallados en Art. 5.3.

6.2 - Se establece el derecho a la pericia de contraverificación. La misma será practicada por el Organismo Oficial del país destino del producto, conforme al procedimiento reglamentario vigente y aplicando los métodos establecidos en este Reglamento Vitivinícola, debiendo en todos los casos darse la debida participación a las partes interesadas.

## **CAPÍTULO VII**

### **DENOMINACIONES DE ORIGEN E INDICACIONES GEOGRÁFICAS RECONOCIDAS**

7.1 - Los organismos competentes de cada país podrán establecer Indicaciones Geográficas Reconocidas o Denominaciones de Origen Reconocidas, desde que las mismas atiendan a los conceptos definidos en el Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR.

7.2 - Denominación de Origen Reconocida es el nombre del país de la región o del lugar utilizado para designar un producto originario de este país, de esta región, de este lugar o del

---

área definida por este fin bajo ese nombre, y reconocido por las autoridades competentes del respectivo país.

7.2.1 - En lo que se refiere a los vinos o destilados de origen vitivinícola, las Denominaciones de Origen Reconocidas designan un producto cuya calidad o características son debidas exclusivamente o esencialmente al medio geográfico, comprendiendo los factores naturales, los factores humanos y, está subordinado a la cosecha de uva ya sea como transformación en el país en la región, en el lugar o área definida.

7.3 - Indicación Geográfica Reconocida es el nombre de un país, de una región o del lugar utilizado para designar un producto originario de ese país, de esa región, del lugar o del área definida para ese fin bajo este nombre, y reconocido por las autoridades competentes del respectivo país.

7.3.1 - En lo que se refiere a los vinos, el reconocimiento de este nombre está ligado a una calidad y/o una característica del producto, atribuida al medio geográfico, comprendiendo los factores naturales o los factores humanos y está subordinado a la cosecha de uva en el país, en la región, en el lugar o en el área definida.

7.3.2 - En lo que se refiere a los destilados de origen vitivinícola, el reconocimiento de este nombre está ligado a una calidad y/o una característica que el producto adquiere en una fase decisiva de su producción y, está subordinado a la realización de esta fase decisiva en el país, en la región, en el lugar o en el área definida.

7.4 - Los Estados Partes del MERCOSUR dispondrán de un plazo de 20 días hábiles posteriores a la constitución de una Denominación de Origen o Indicación Geográfica reconocida para efectuar la comunicación por los canales correspondientes.

7.5 - Los productos vitivinícolas con Denominación de Origen o Indicación Geográfica reconocida, no deberán colocar en las etiquetas la indicación de procedencia.

7.5.1 - Indicación de procedencia es el nombre geográfico de Regiones Vitivinícolas.

7.6 - Las Denominaciones de Origen y las Indicaciones Geográficas reconocidas ya existentes en los países del MERCOSUR, se deberán comunicar por los canales correspondientes.

7.7 - Los cambios que se realicen con referencia a Regiones Vitivinícolas y Denominaciones de Origen e indicaciones Geográficas reconocidas, deberán ser comunicados por los canales correspondientes.

7.8 - Los Estados Partes reconocen el derecho de cualquiera de los miembros a adoptar el sistema de respeto de las Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas reconocidas.

---



7.9 - Los Estados Partes que a la fecha de vigencia del presente Reglamento utilicen las Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas reconocidas, podrán continuar empleándolas en sus mercados y entre sí hasta tanto se resuelva al respecto, mediante los correspondientes acuerdos internacionales. No obstante los Estados Partes propenderán a la adopción del sistema de respeto a las Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas reconocidas.

## **CAPÍTULO VIII**

### **CIRCULACIÓN DE PRODUCTOS VITIVINÍCOLAS ENTRE LOS ESTADOS PARTES DEL MERCOSUR**

8.1 - A los efectos de preservar la identidad de los productos vitivinícolas de cada Estado Parte, los mismos solamente podrán circular en envases de hasta 5 litros de capacidad, salvo lo dispuesto para Uruguay en el párrafo siguiente:

En virtud de desarrollarse en la República Oriental del Uruguay un proceso de reconversión vitivinícola, el vino importado solamente circulará en envases de hasta 1 litro de capacidad. La vigencia de la referida disposición será objeto de evaluación en el año 2010, o antes de esa fecha, en la medida que se concrete y ejecute el citado proceso.

## **CAPÍTULO IX**

### **NORMAS DE ROTULACIÓN Y ETIQUETADO**

9.1 - Definición: se entenderá por "etiquetado" el conjunto de las designaciones y demás menciones, signos, ilustraciones o marcas que caractericen al producto y figuren sobre el propio envase, incluido el dispositivo del cierre, o en el colgante atado al envase.

9.2- A excepción de la marca, clasificación y expresiones de uso común los productos definidos en el presente Reglamento circularán con etiquetas en castellano en Argentina, Paraguay y Uruguay y en portugués en Brasil.

9.2.1 - Las indicaciones serán escritas en caracteres donde la dimensión y el color sean claramente legibles y deberán estar inscriptas de tal manera que resulten visibles e indelebles.

9.2.2 - Queda prohibido el empleo en las etiquetas de toda indicación, todo signo o ilustración susceptible de crear confusión sobre el origen o la naturaleza del producto.

9.3 - Indicaciones Obligatorias:

9.3.1 - Marca del producto.

---

9.3.2 - Graduación alcohólica expresada % (porcentaje) en volumen. Respetando los límites establecidos, la tolerancia será de más/menos 0.5%.

9.3.3 - Los ingredientes serán de acuerdo a las normas técnicas vigentes.

9.3.4 - Contenido Neto en centilitros o mililitros.

9.3.5 - País de origen, mediante la frase "Producto de...".

9.3.6 - Nombre y dirección del elaborador fraccionador.

9.3.7 - Nombre y dirección del importador.

9.3.8 - Clasificación en relación a la clase de vino.

9.3.9 - Clasificación en relación al color del vino.

9.3.10 - Clasificación en relación a los contenidos de azúcares reductores del Vino. Se podrá omitir sólo en el caso de los "Vinos secos", a excepción de Brasil donde será obligatorio.

9.3.11 - Número del lote.

9.3.12 - Registro del producto o número de análisis.

9.3.13 - Informaciones que atiendan el Código de Defensa del Consumidor.

9.3.14 - La expresión "GASIFICADO" para los vinos con adición de gas carbónico.

9.3.15 - Vino parcialmente desalcoholizado.

9.3.16 - Para vino de uvas americanas, indicación del nombre de las variedades

9.4 - Indicaciones Facultativas

9.4.1 - Personas que participan en el proceso de elaboración, fraccionamiento o comercialización.

9.4.2 - Variedad. En caso de indicar la variedad, se deberá cumplir:

- Una variedad: No menos del 75% de la variedad.

- Dos variedades: Citadas en orden de importancia, la menor no inferior a 25%.

9.4.3 - Cosecha (año de vendimia): 100% de la vendimia citada.

9.4.4 - Código de barras.

9.4.5 - Indicación de origen de acuerdo a las normas del "Capítulo VII - Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Reconocidas".

9.4.6 - Indicación de Procedencia, de acuerdo a las normas del "Capítulo VII - Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Reconocidas". Cuando el vino haya sido envasado en una zona diferente en la que fue elaborado, se deberá indicar:



Procedencia: Región A

Envasado: Región B

El tamaño de esta información deberá ser el doble de la menor tipografía de la etiqueta.

9.5 - En la etiqueta o marbete principal deberán constar las siguientes informaciones obligatorias o facultativas:

O - Marca del vino

O - Clase o tipo de vino

O - Graduación alcohólica en volumen

O - Contenido neto en cl. o ml.

F - Variedad

F - Cosecha (año de vendimia)

O - País de origen

F - Indicación de procedencia. Indicación Geográfica o Denominación de Origen reconocida

F - Nombre y dirección del elaborador/fraccionador

(...)

## Anexo 7

### Decreto 325/997

---

Se adopta el "**Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR**", aprobado por Resolución N° 45/996 del Grupo Mercado Común, que se anexa al presente decreto y forma parte del mismo.

Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

Ministerio de Relaciones Exteriores.

Montevideo, 3 de setiembre de 1997.

**Visto:** la Resolución N° 45/96 del Grupo Mercado Común del MERCOSUR por la que se aprueba el "Reglamento Vitivinícola del Mercosur"

**Resultando:** Conforme a lo dispuesto en el art. 38 del Protocolo Adicional al Tratado de Asunción sobre la Estructura Institucional del MERCOSUR- Protocolo de Ouro Preto, aprobado por ley N° 16.712 de 1° de setiembre de 1995, los Estados Partes se comprometen a adoptar todas las medidas necesarias para asegurar, en sus respectivos territorios, el cumplimiento de las normas emanadas de los órganos del MERCOSUR, previstas en el art. 2° del referido Protocolo.

**Considerando:** I) Necesario proceder de acuerdo al compromiso asumido por la República en el Protocolo ut supra mencionado, poniendo en vigencia en el Derecho Positivo Nacional, la resolución del Grupo Mercado Común referido precedentemente;

II) Asimismo, incluir en este acto reglamentario aquellas disposiciones que no fueron contempladas en el "Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR", pero que refieren su previsión como modo de preservar la identidad vitivinícola en el marco regional;

III) Que el Instituto Nacional de Vitivinicultura aconsejó al Poder Ejecutivo la adopción del "Reglameto Vitivinicola del MERCOSUR" y de las normas que regulan las formas y condiciones de producción, elaboración, envasado, comercialización, importación y exportación de jugo de uva, mosto y mosto concentrado y demás subproductos de la uva.

**Atento:** A lo establecido por la ley N° 2.856 de 17 de julio de 1903, arts. 141 y siguientes de la ley N° 15.903 de 10 de noviembre de 1987, el artículo 293 de la ley N° 16.736, de 5 de enero

---

de 1996, la ley N° 16.712 de 1° de setiembre de 1995 que aprueba el Protocolo de Ouro Preto y la Resolución N° 45/96 del Grupo Mercado Común del MERCOSUR.

**El Presidente de la República,**

**DECRETA:**

Artículo 1º.- Adóptase el "Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR" aprobado por Resolución N° 45/96 del Grupo Mercado Común, que se anexa al presente decreto y forma parte del mismo.

Art. 2º.- A los efectos de la aplicación de la presente reglamentación, considérase como características particulares, la identidad de los siguientes productos:

jugo de uva: es una bebida no fermentada y estabilizada por métodos físico-químicos admitidos; obtenida del mosto simple o virgen, sulfitado o concentrado y con una tolerancia de graduación alcohólica de hasta 1% en volumen.

mosto concentrado y mosto concentrado rectificado:

se adoptan las definiciones del "Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR". No será práctica autorizada el fuego directo.

2.1. Se establecen los siguientes rendimientos máximos:

jugo de uva: serán los mismos que se determinen por el Poder Ejecutivo para las distintas variedades mosto concentrado: a 69º Bx, será de 1,0 kilos de mosto concentrado por cada 4,5 kilos de uva empleada.

Mosto rectificado concentrado: a 69º Bx, será de 1,0 kilos de mosto concentrado rectificado por cada 5 kilos de uva empleada.

2.2. Los subproductos definidos en el presente decreto deberán ajustarse a los siguientes tenores mínimos de densidad a 20º centígrados: a) jugo de uva: 1.060, b) mosto concentrado: 1240, y c) mosto concentrado rectificado 1.240.

Asimismo deberán ajustarse a los siguientes tenores máximos: a) jugo de uva: anhídrido sulfuroso total 250 mg/lit; ácido sórbico 200 mg/lit, grado alcohólico 1.0%; sacarosa menos del 2% de los azúcares totales; b) mosto concentrado y mosto concentrado rectificado: anhídrido sulfuroso menos total 50 mg/lit, ácido sórbico ausente, grado alcohólico, 1,0% sacarosa menos del 2% de los azúcares totales.

Los parámetros antes indicados deberán adecuarse a los mismos métodos establecidos para el vino.

2.3. Prohíbese la elaboración de vino a partir de mosto concentrado y mosto concentrado rectificado.

---

2.4. Prohíbese la adición de sacarosa, a los jugos de uva como método de corrección. Facúltase al INAVI, a reglamentar las prácticas enológicas.

2.5. Los elaboradores e importadores de los subproductos referidos en el artículo 1º deberán inscribirse en el Registro del Instituto Nacional de Vitivinicultura, debiendo cumplir con los requisitos que a esos efectos disponga el Organismo.

2.6. Todo elaborador, comerciante, importador o fraccionador de jugos de uva, antes de entregarlos al consumo, deberá adherir sobre el envase que lo contenga, la boleta de control representativa del pago del Tributo correspondiente, en la misma forma y condiciones, establecida para los vinos.

Cuando se mezclen jugo de uva con otros jugos, deberá establecerse en la etiqueta principal el porcentaje en que participa el jugo de uva y deberá abonar las tasa antes referida.

2.7. Los jugos de uva y mostos importados quedan sometidos al régimen de contralor establecido para los de producción nacional.

2.8. Las infracciones a lo dispuesto en el presente artículo serán sancionadas de acuerdo a los parámetros previstos en el art. 285 de la ley N° 16.736, de 5 de enero de 1996.

Art. 3º.- Modifícase el art. 11 del decreto N° 283/93 que quedará redactado en la siguiente forma:

"Cuando en la rotulación de los vinos de calidad preferente, se indique la denominación varietal, la variedad que se menciona debe intervenir como mínimo en un 85% en la elaboración del vino.

Podrá asimismo mencionarse dos variedades, siempre que, en ese caso, las variedades citadas representen el 100% en la elaboración del vino de que se trate.

El elaborador o importador deberá conservar el justificativo de las prácticas enológicas que conciernen a la procedencia."

Art. 4º.- Derógase el artículo 11 del decreto de 6 de agosto de 1929, y su redacción dada por el artículo 2º del decreto 639/79 de 7 de noviembre de 1979.

Se aplicará en la materia lo dispuesto en el Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR.

Art. 5º.- Lo dispuesto en el artículo 2º del presente decreto entrará en vigencia a los ciento veinte días de su publicación en el Diario Oficial.

Art. 6º.- Comuníquese, etc.

SANGUINETTI.- CARLOS GASPARRI.- ALVARO RAMOS. MERCOSUR/GMC/RES

---

## Anexo 8

### Artículo de Prensa

Fuente: Diario El País

---

06/10/2008 | ECONOMIA Y MERCADO (EL PAIS) | CONTRATAPA | Página 20

#### **El vino es un atractivo para invertir. NUEVA ALTERNATIVA. Los productores pueden ganar dinero mientras sus mejores vinos esperan para ser embotellados y vendidos**

Se opera como activo en primeur, una suerte de "vino a futuro"; los precios suben por la demanda de China, Rusia e India

Que Robert Parker, un maestro de críticos de vino estadounidense, arrugara la nariz solía bastar para que los precios cayeran a más profundidad de lo que se encuentran las bodegas de vino bordeaux donde él cata.

La popular bebida alcohólica basada en la uva se está desarrollando como un tipo de activo y los inversores han comenzado a comercializar productos derivados en la forma de en primeur, una suerte de vino a futuro.

NUEVA GENERACIÓN. Pero una nueva cría de inversores ricos y tomadores de vino en China, la India y Rusia han hecho subir tanto los precios de los en primeur que ni siquiera la nariz de Parker puede hacerlos caer.

En primeur es el término francés con el que se hace referencia al vino antes de que sea embotellado.

Se permite a los especuladores comprar una porción con la esperanza de que el vino resulte un éxito en el mercado minorista y de inversión dos o tres años más tarde.

Cada primavera un grupo de inversores, mayoristas y críticos desciende sobre unos pocos productores de vino bordeaux para probar el jugo de uva fermentado.

El sistema ha sido utilizado desde hace años por los productores como una manera de aumentar su principal fuente de ingresos y mejorar sus finanzas.

Pueden ganar dinero mientras sus mejores vinos esperan para ser embotellados y vendidos.

En estos días todos los ojos están puestos sobre Parker, que huele y sorbe y luego otorga un

---

puntaje al vino con un máximo de 100 que los compradores y vendedores en el mercado luego usan para establecer un precio.

Cuanto mejores son los vinos, más alto su puntaje y más caros. Pero la ronda más reciente de en primeur ha establecido un precedente. La cosecha no fue buena, pero los precios se mantuvieron elevados. Parker otorgó un puntaje relativamente bajo de 90-93 al Chateau Lafite-Rothschild en primeur de 2007, pero las cajas aún así se vendieron a 2.500 libras (4.900 dólares).

Tres años antes otorgó un puntaje similar al Château Lafite y las cajas se vendieron a tan sólo 90 libras.

El dinero ha inundado el mercado de inversión en vino, orientado a través de algunos ex operadores que crearon fondos de vino.

SEQUÍA DE CRÉDITO. El índice Liv-ex 100, que sigue los precios del vino embotellado, hizo caso omiso de la sequía de crédito y superó la performance de las bolsas del mundo.

El índice ha subido el 9,5 por ciento en los últimos 12 meses a agosto, aunque bajó un poco en julio. Mientras tanto, fue eliminado el impuesto al vino importado en Hong Kong en marzo, luego de caer del 80 al 40 por ciento el año pasado, lo que aumentó la demanda asiática.

Algunos sospechan que a los nuevos clientes a veces les importa más la marca que la calidad (Lafite, por ejemplo, es particularmente popular en China por su status). También sostienen que el bordeaux corre el riesgo de alienar a su grupo central de inversores y bebedores estadounidenses y europeos con sus altos precios en primeur.

Las viejas tradiciones están comenzando a cambiar. Algunos négociants, los mayoristas del vino que son el nexo entre el productor y los operadores del mercado, han boicoteado la cosecha de este año por los precios elevados.

Es una jugada audaz. Negarse a comprar el vino de este año significará que pierden acceso a la cosecha del año entrante.

Los de la vieja escuela se encuentran ahora deseando tanto una mala cosecha como una caída de las economías emergentes. Sólo entonces volverá la sobriedad, dicen.



## Anexo 9

### Decreto 504/007



1 E / 5 2 5

REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY  
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y MINERIA

**MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA**  
**MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS**  
**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**  
**MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA**

Montevideo, **20 DIC. 2007**

**VISTO:** lo dispuesto en el artículo 8 del Decreto Nº 54/992, de 7 de febrero de 1992.-----

**RESULTANDO:** I) que en virtud de lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley Nº 16.201, de 13 de agosto de 1991, el artículo 8 del decreto citado en el VISTO, categorizó a las unidades económicas en micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante, denominadas en conjunto MPyMES), en función de su adecuación a determinados requisitos cuantitativos, estableciendo que la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería sería el órgano competente a los fines de su comprobación;-----

II) que por el artículo 1º del Decreto Nº 266/95, de 19 de julio de 1995, se modificaron los criterios establecidos en el Decreto Nº 54/992.-----

**CONSIDERANDO:** que la realidad económica nacional impone reformular la categorización, a cuyos efectos se considera que la misma debe establecerse en función de criterios cuantitativos acerca del personal que las MPyMES ocupen en forma directa y su facturación anual, así como en función de criterios cualitativos, a fin de excluir la posibilidad de categorización de aquellas unidades económicas que sean controladas por una empresa que supere los límites cuantitativos o de aquellas unidades económicas que pertenezcan a un grupo económico que en su conjunto supere dichos límites.-----

**ATENTO:** a lo expuesto y lo dispuesto en el artículo 5º de la Ley Nº 16.201.-----

**EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA**

**DECRETA:**

A<sup>R</sup> **Artículo 1°.-** Sustitúyese el artículo 8 del Decreto N° 54/992, de 7 de febrero de 1992, en la redacción dada por el artículo 1° del Decreto N° 266/995, de 19 de julio de 1995, el que quedará redactado de la siguiente manera:

*"Artículo 8.- A todos los efectos que pudieran corresponder, establécese lo siguiente:*

***a)** La categorización de una unidad económica como micro, pequeña o mediana empresa, se determinará en función del número de personal ocupado conjuntamente con su facturación anual, conforme los límites cuantitativos que a continuación se establecen para cada una de las categorías:*

*MICROEMPRESAS: Son las que ocupan no más de cuatro (4) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a dos millones (2.000.000) de unidades indexadas (U.I.).*

*PEQUEÑAS EMPRESAS: Son las que ocupan no más de diecinueve (19) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a diez millones (10.000.000) de unidades indexadas (U.I.).*

*MEDIANAS EMPRESAS: Son las que ocupan no más de noventa y nueve (99) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a setenta y cinco millones (75.000.000) de unidades indexadas (U.I.).*

*Se entiende como personal ocupado a estos efectos, tanto a aquellas personas empleadas en la empresa como a sus titulares y/o a los socios por los cuales se realicen efectivos aportes al Banco de Previsión Social.*

*Se entiende como facturación anual las ventas netas excluido el impuesto al valor agregado, luego de devoluciones y/o bonificaciones..*

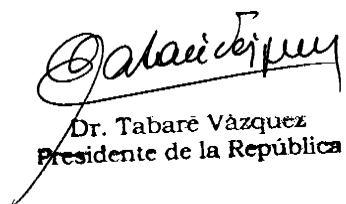
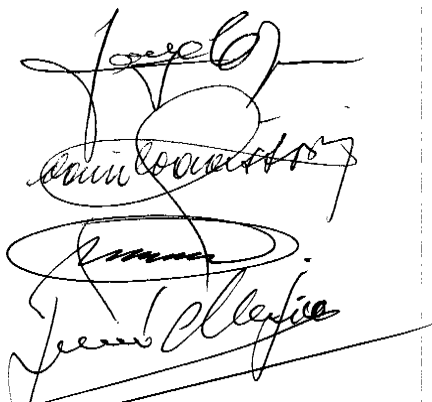
***b)** La Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas, será el órgano competente para la expedición, previa solicitud de parte interesada, de certificados, cuya validez no podrá ser superior al año, que acrediten la inclusión de una unidad económica en alguna de las tres categorías individualizadas, toda*

vez que constate, de la documentación y declaraciones juradas que requiera, el cumplimiento de los requisitos establecidos.

**c)** Para la comprobación del límite relativo al personal se tendrá en consideración la fecha de solicitud. Para la comprobación del límite de ventas anuales se tendrá en consideración las efectuadas al cierre del último balance de la empresa, o al 31 de diciembre del último año si la empresa no estuviese obligada a balance, o al mes anterior a la fecha de solicitud en caso de que la empresa no hubiese cumplido el año desde su constitución, siempre que en el período mencionado no corresponda cierre de balance. En todos los casos el valor de la unidad indexada que se tomará en consideración será el vigente al fin del período de ventas tomado en cuenta.

**d)** No se considerarán a los efectos del presente decreto como micro, pequeñas o medianas empresas a aquellas que cumpliendo las condiciones establecidas de Ventas y Personal Ocupado estén controladas por otra empresa que supere los límites establecidos en el literal a) o pertenezcan a un grupo económico que, en su conjunto, supere dichos límites.”.

**Artículo 2º.**- Comuníquese, publíquese, etc.-----



Dr. Tabaré Vázquez  
Presidente de la República

## Anexo 10

### Artículo de Prensa

Fuente: Diario El Nacional (España)

# Empresas familiares buscan madurez en América Latina

**Los negocios** entre parientes aportan cerca de 100 millones de empleos en todo el mundo, y aunque constituyen casi 60% sobre el total de empresas del planeta, en los países de la región y especialmente en Venezuela, aún hace falta mucho por ahondar en su comportamiento

Mayra Piñate Braca

“El avance de los conceptos modernos de la empresa familiar y su aplicación práctica en labores de consultoría en latinoamericana es, como en el resto de los países del mundo, relativamente reciente”, señala el venezolano Guillermo Salazar, miembro de la International Family Enterprise Research Academy.

A su juicio, el papel de las instituciones es determinante para darle un soporte adecuado al empresario, pero en los países de la región eso ha tardado en madurar, todo lo contrario de experiencias en Estados Unidos, el Reino Unido y Europa Continental.

Guillermo Salazar es un venezolano que se ha dedicado a estudiar el tema, después de licenciarse en Arquitectura en la Universidad Simón Bolívar, y luego de la experiencia de trabajar en la empresa familiar del sector construcción, hace un master en Dirección e Internacionalización de la Empresa Familiar, en Barcelona (España).

Salazar señala que Venezuela se encuentra entre los países rezagados del estudio del comportamiento de las empresas familiares y por consiguiente, en su apoyo. No obstante, a su juicio el aporte local es contundente debido a que “uno de los primeros laboratorios



Las empresas familiares constituyen el 60% de las empresas del planeta

del desarrollo de los modelos básicos de las empresas de carácter familiar es justamente venezolano: viene del trabajo llevado a cabo por Richard Beckhard en la década de los años setenta con Iván Lansberg, quien con el tiempo se ha convertido en una de las autoridades en el tema más respetadas del mundo”, comenta.

Distingue aspectos clave en las organizaciones, como por ejemplo, que las empresas se centran en resolver las situaciones más inmediatas: pagos de nóminas, cumplimiento de plazos de entrega, captación y mantenimiento de clientes, trato con proveedores, trabajo y más trabajo junto a sus seres queridos, generalmente

queda poco tiempo para crear un plan de crecimiento adecuado.

Agrega que “otro de los problemas de este tipo de compañías es que suelen dar por sentado que las relaciones familiares son las que deben dominar en la empresa. Es decir, trasladan la informalidad del trato familiar a la formalidad de una organización profesional”.

Lo que indica la realidad es que con el tiempo “el crecimiento del sistema familia-empresa-propiedad exigirá un tratamiento más profesionalizado, donde será necesaria la correcta aplicación de las reglas de un juego tan complicado. Si el negocio comienza a remontar una cuesta de crecimiento, muy probablemente el

responsable de la dirección tendrá que enfrentarse con una nueva manera de llevar la compañía, más acorde con su realidad y su tiempo”.

Finalmente expresa su visión sobre el mercado venezolano, donde el desarrollo económico de las empresas familiares “depende en gran medida de sus pymes, que en más de 90% de los casos son empresas familiares. Y esto es lo más natural: desde el inicio de la Historia, familia y trabajo han estado íntimamente relacionados. Ambos son recursos imprescindibles para un desarrollo social en un modelo de país que pretenda autonomía, participación activa de la población y progreso económico sostenible”.

#### Estadísticas de padres a nietos

Guillermo Salazar aporta un resumen sobre el comportamiento de las empresas familiares, basado en las estadísticas internacionales.

**Generan empleo para 100 millones** de personas a escala mundial.

**Constituyen 60%** sobre el total de empresas del planeta.

**25% de las 100 primeras** del mundo son familiares.

**En España** suponen 60% del empleo privado y 65% del PIB.

**En Latinoamérica** constituyen casi 90% de todas las compañías.

Sin embargo, la situación más delicada de este tipo de organizaciones se evidencia en el cambio generacional. El promedio de vida equivale a la vida útil del fundador, 24 años, pero 70% no llega a superar la segunda generación. Y de 30% que sobrevive, sólo la mitad llega a la tercera generación. Es decir, que de casi 10 compañías fundadas por emprendedores hace tres generaciones, apenas una se encuentra en manos de sus nietos.

## Anexo 11

### Artículo de prensa

Fuente: Plan Agropecuario

32 | GANADERÍA

# La sucesión como un problema de sustentabilidad en empresas familiares

Ing. Agr. Julio Perrachon  
Plan Agropecuario



## INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares a nivel mundial, contribuyen en más del 75% del PBI. <sup>(1,2)</sup> Sin embargo, apenas el 8% de los emprendimientos familiares, transitan por la tercera generación; el resto desaparece <sup>(3,4,7,8)</sup>

Teniendo en cuenta estos antecedentes este artículo, pretende abordar el problema de la sucesión de las empresas familiares e identificar cuáles son los posibles caminos para la continuidad de éstas en el tiempo.

Antes de continuar me gustaría compartir algunas frases, que he escuchado más de una vez:

"nadie hace las cosas mejor que yo..."

"...le doy todo y tampoco está conforme..."

"...tengo 30 años y nunca he tenido posibilidad de comprar en una feria o entrar a un banco"

"...todo lo hacía papá y ahora que falta, ¿qué hago?..."

## Empresa Familiar

La agricultura familiar en Uruguay representa el 83% de las explotaciones agropecuarias a nivel nacional, abarcando el 24% de la superficie total (5), ocupando un porcentaje importante de mano de obra.

La sustentabilidad de las empresas familiares, está afectada por varios factores como ser: problemas económicos - financieros, tenencia de la tierra, edad de los responsables y la transición generacional.

La definición de empresa familiar agropecuaria, que se utilizará, es la de-



finida por Ducos et al, 2003 (citado por Thornton, 2005) como “una organización agro-productiva (comercial) cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y que, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino”.

### Sustentabilidad

Según Tommasino et al (2006) <sup>10</sup>, sustentabilidad implica permanencia en el tiempo de formas de producción familiar, con niveles aceptables de calidad de vida y beneficio económico.

Teniendo en cuenta la dinámica y la complejidad de los predios familiares, se destaca como uno de los puntos críticos, la sucesión, la que en muchos casos limita la sustentabilidad de esas empresas.

Los resultados de algunos trabajos a nivel nacional demuestran que un porcentaje importante de empresas no son sustentables en el mediano plazo. Esto se desprende del estudio realizado por Tommasino et al (2006) <sup>10</sup> en empresas lecheras familiares, donde consultados los/as responsables del predio sobre las expectativas de continuar ellos mismos o alguien de la familia (hijos/as, hermanos/as u otros) con la explotación; respondieron en un 19% que era poco o nada probable la viabilidad de continuar en los siguientes 10 años. En otro trabajo, llevado a cabo en la zona de La Casilla, departamento de Flores, se verifica que solo el 63,7 % de los socios encuestados, ven probable su permanencia en el predio en un plazo de 10 años, un 23.1% responde que no permanecerá o es poco probable <sup>19</sup>. Estos datos demuestran que un porcentaje considerable entiende que su permanencia en la empresa es poco o nada probable.

### Sucesión

Es oportuno definir a la sucesión, como la viabilidad de la continuidad de los predios familiares, en relación a los recursos humanos disponibles en los siguientes años <sup>10</sup>.

En la mayoría de los trabajos de investigación y extensión, el tema suce-



Foto: PIn Agropecuario

sión no es presentado como un problema a solucionar.

En cambio, algunos trabajos demuestran la preocupación planteada por productores familiares. Así lo confirma una encuesta realizada en la zona de La Casilla – Dpto. Flores, donde el 14% de los encuestados afirman que la sucesión empresarial /familiar es la decisión medular en el mediano plazo. <sup>19</sup>

En muchos trabajos que estudian la empresa familiar, aparece como tema esencial la de su continuidad. Por este motivo la sucesión representa la verdadera “prueba de fuego” para las empresas familiares. Es común que ésta no se planifique, ni se elija con tiempo a sus sucesores.

Este fenómeno desde el punto de vista práctico, comienza al momento del nacimiento de los hijos del fundador y no cuando estos ya son mayores de edad <sup>19</sup>.

Por no tener en cuenta este punto, uno de los principales problemas a los que se enfrentan estas empresas es la sucesión.

El éxito de la transición de la empresa, se ve favorecido en aquellos casos en que:

- se planifica ésta con la mayor anticipación posible y se elabora un plan de acción<sup>20</sup>
- el líder de la familia es la misma persona que dirige la empresa <sup>20</sup>
- existe una buena comunicación entre los integrantes de la empresa.

Se realizan reuniones periódicas entre los integrantes, para lograr un buen entendimiento entre las partes.<sup>41</sup>

- capacidad de delegar<sup>42</sup>. Es común el hecho de fracasar tratando de delegar. Esto hace que se refuerce el ego del que hizo el intento, y se escucha muchas veces la siguiente frase: “si no lo hago yo, no lo sabe hacer nadie”. Para delegar adecuadamente debemos tener en cuenta los siguientes puntos: estar convencido de que queremos delegar, encontrar la persona adecuada, comunicar bien la tarea y mantenerse en contacto.

- se logra un ambiente cómodo para todos los integrantes de la empresa y el reconocimiento hacia los colaboradores; de lo contrario se genera disconformidad, resentimiento, rencores y desmotivación<sup>43</sup>.

- los sucesores tienen experiencia previa y están capacitados. Según Kertész, los niños comienzan su aprendizaje “alrededor de los 4 años, cuando escuchan las conversaciones de sus padres sobre los avatares del negocio; no quejas sino solución de los problemas...”<sup>44</sup>

- la empresa sea atractiva para los herederos.<sup>45</sup>

- se logre la mejor sintonía entre familia y empresa. No confundir temas familiares con los del negocio.<sup>14</sup>

Esto es mucho más complejo, a medida que aumenta el número de nuevas generaciones en una familia, debido a que se debilitan los lazos familiares y se hace más difícil asegurar el afecto entre los miembros de la familia.

Por lo expresado anteriormente y testimonios de productores/as e hijos/as, es necesario realizar un trabajo con las familias, donde se logre abordar la sucesión de las empresas familiares y cuáles son los posibles caminos de soluciones a estos conflictos.

#### Reflexiones Finales

Las empresas familiares son en la actualidad, el corazón del sector agropecuario. Por este motivo es importante

la sustentabilidad de éstas, desde el punto de vista económico, ambiental y social, tanto para la familia involucrada como para toda la sociedad en su conjunto.

Este trabajo pretende realizar un pequeño aporte a estas empresas desde el ámbito social, siendo la sucesión uno de los principales problemas que deben de afrontar las diferentes generaciones, para que estas logren una permanencia en el tiempo, con resultados acordes a los esfuerzos.

Es oportuno reconocer el papel que poseen estas explotaciones, en todo lo concerniente al desarrollo sustentable.

Thornton<sup>18</sup> lo afirma de manera clara, expresando que “la empresa familiar agraria tiene responsabilidades en practicar una agricultura sustentable e integrar cadenas agroalimentarias que respeten las normas de la sostenibilidad ambiental, económica y social”. Estas empresas además, “necesitan respetar y hacer respetar las legislaciones sociales y ambientales vigentes, respetar las costumbres sociales y la herencia cultural del lugar o la región en los que está radicada la actividad”.

A nivel agropecuario es necesario un trabajo más profundo sobre el tema, en forma participativa entre los involucrados (empresas familiares agropecuarias), instituciones de extensión e investigación, de manera de levantar esta limitante, que puede llegar a poner en riesgo la sustentabilidad de la empresa familiar.

Busquemos entre todos, evitar un viejo dicho:

**“abuelo rey, padre príncipe, hijo mendigo”**

La sucesión en empresas familiares, es el tema del trabajo final de la Maestría de Desarrollo Rural Sustentable que comenzará a la brevedad, por este motivo el autor agradece comentarios y/o experiencias a respecto.

Por favor enviar por carta a:  
Rivera 409 - Durazno o por correo electrónico a: [julperra@planagropecuario.org.uy](mailto:julperra@planagropecuario.org.uy).

Muchas gracias

#### BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Barbeito, S.; Gullén, E.; Martínez, M.; Domínguez, G. 2004. Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. Boletín Económico de ICE Nº 2821, del 25 al 31 de octubre, España.
2. Belausteguiotta Rius, I. 2003. “Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación”, McGraw-Hill, México.
3. Gallo, M. 1998 “La sucesión en la empresa familiar”, Editorial Calva, Barcelona.
4. Kertész, R.; Atalaya, C.; Kammerer, J.; Bozzo, R.; Kertész, V. 2006. Manual para la Empresa Familiar. Editorial de la Universidad de Flores. Buenos Aires, Argentina.
5. Marqués, J.; González, L.; Oreggioni, W.; Pastorini, M. 2007. “Investigación Acción Participativa en el Desarrollo del Cooperativismo Rural”. Sociedad de Fomento Rural La Casilla (SFRLC) y Udelar – SCEAM – UEC. En Revista Estudios Cooperativos. Año 12 – Nº 1, pp 100 – 116.
6. Marqués, J.; González, L.; Oreggioni, W.; Pastorini, M. 2008. Censo Institucional de la Sociedad de Fomento Rural La Casilla (SFRLC) Proyecto “nuevas prácticas de gestión cooperativa a partir de procesos de investigación – acción participativa” La Casilla, 6 de marzo de 2008 (sin publicar).
7. Müller, M. 2008. Las empresas familiares, presentes en la muestra. Redacción de La Nación. Publicado en la Edición Impresa. 1 marzo de 2008. Expocactiva. Argentina.
8. Pereyra, E. 2001. Los 4 errores más comunes que se cometen en empresas familiares. En Internet.
9. Thornton, R. 2005. La Empresa Familiar Agropecuaria en la era posmoderna. Editorial De Los Cuatro Vientos. Buenos Aires. p 192.
10. Tommasino, H.; González, M.; Franco, L. 2005. Sustentabilidad: indicadores socioeconómicos en la producción lechera familiar. En Extensión: reflexiones para la intervención en el medio urbano y rural. Universidad de la República. Facultad de Agronomía. pp 101 – 120.

## Anexo 12

### Artículo de prensa

Fuente: Suplemento Crónicas

---

15/06/2007 | EMPRESAS & NEGOCIOS (SUPL. CRONICAS) | PYMES | Página 4

#### Empresas familiares y RSE

Las empresas ya no responden solamente ante los accionistas, sino también ante la sociedad en general. Según un estudio realizado, las empresas familiares tienen ventajas competitivas respecto de la RSE.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se entiende como la integración voluntaria, por parte de la empresa, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Una empresa socialmente responsable cumple plenamente sus obligaciones jurídicas y se propone ir más allá invirtiendo en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

En este sentido, la RSE consiste en aplicar prácticas empresariales tanto en el ámbito interno como en el externo. Considerando el área interna, están las prácticas que afectan en primer lugar a los trabajadores, es decir, cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud, la seguridad y la gestión del cambio, así como también las prácticas respetuosas con el medio ambiente y la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción.

Asimismo la RSE no se tiene que ver como un gasto, sino como una inversión a largo plazo que afecta positivamente a la rentabilidad final de las empresas, hecho que la convierte en una sólida ventaja competitiva.

Se considera que la RSE tiene que ver con una visión del negocio a largo plazo y que incorpora en la gestión valores como la ética, la transparencia y la responsabilidad hacia la sociedad. Quizás la principal duda a la hora de afrontarla es su compatibilidad con los valores de la empresa. Pero todo indica que será cada vez más difícil crear valor, riqueza y empleo sin tener en cuenta la RSE.

#### La RSE intrínseca

Según informó el portal [laempresafamiliar.com](http://laempresafamiliar.com), el profesor John Ward desarrolló un modelo de empresa familiar que, a diferencia del modelo de accionista de capital, prioriza la filosofía de la gestión y gestionar a través de valores, esto es, aplicar la prudencia, controlar los riesgos y enorgullecerse de su reputación. Según el filósofo y escritor norteamericano Michael Novak, la RSE es importante porque crea trabajo, aporta bienes y servicios necesarios para la sociedad, porque a través de sus ganancias aumenta el bienestar de la sociedad y, por último, porque es un instrumento social privado, independiente del Estado, para el sostén moral y material de otras actividades de la sociedad civil.

En este sentido, las empresas familiares tienen ventajas competitivas muy importantes en torno a sus características intrínsecas, tales como compromiso, unidad, valores compartidos, confianza, solidaridad, reputación, etc. Es evidente la importancia que tiene la responsabilidad empresarial para crear imagen y más confianza en los productos y servicios de las empresas. "Las empresas que representan la herencia nacional, productos o liderazgo con un gran vínculo emocional tienden a comportarse mejor en la clasificación", dijo Charles Fombrun, director ejecutivo de Reputation Institute, en referencia al ranking de las empresas con mejor reputación mundial. Un ranking, por cierto, liderado por empresas familiares. Y es que las empresas familiares están más preocupadas por la RSE que las no familiares, según confirmó un estudio llevado a cabo en Holanda en el año 2002.

---