

Amargo final para el Chocolate

Benelli, Anahir

Casos. Nro. 28  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales  
Universidad ORT Uruguay  
Agosto de 2012  
ISSN 1688-9797

# Casos



## **Amargo final para el chocolate**

Un rechazo tajante por parte de la Asamblea de Acreedores a las condiciones de pago propuestas en el concordato de Ricard/Saint, le ponía punto final –amargo final- a la historia de las tradicionales fábricas de chocolate de nuestro país.

Los propietarios de Ricard habían adquirido la empresa Saint en el año 1986. En setiembre de **1998** los bienes de ambas empresas iban a remate judicial, tal como había sucedido con Pernigotti dos años antes.

*"Todo va ir a remate y a la chatarra. Si Ud. ve el edificio y los equipos, le vienen ganas de llorar, que todo esto tenga que desaparecer"*, era el desconsolado comentario de Hans Eichin, uno de los propietarios de las empresas Ricard/Saint.

Hans Eichin, el mismo empresario que -al frente del Ricard-, supo en la década del 50 hacer popular la producción de turrone, huevos de pascua y el afamado "Ricardito". En las aparentes buenas épocas, la empresa tenía 250 empleados y una facturación anual de 8 millones de dólares.

Ricard, al igual que las compañías Saint y Pernigotti, florecieron al amparo del esquema de proteccionismo a empresas manufactureras nacionales, mientras se fijaban altos impuestos a la importación del producto del ramo.

Según los datos de la Cámara de Industrias, en 1971 el kilo bruto de chocolate importado tenía un impuesto del 137%, ya en 1980 se redujo a 103% y en 1990 a un 40%. A su vez, el chocolate importado de los países del Mercosur pagaba en 1995 un arancel del 20%, para reducirse a un 9% en 1998, y convertirse en arancel 0 a partir del año 2000.

Estas fuertes reducciones arancelarias explican la fuerte presencia en nuestro mercado de productos importados en el rubro chocolates en los últimos años: Garoto de Brasil; Milka y Cadbury de Argentina. Veamos la cifras: la importación de chocolates pasó de **U\$S 205 mil en 1990**, a U\$S 4,6 millones en 1994, y a **U\$S 12 millones en 1997**.

---

Éste caso fue preparado por la Prof. Anahir Benelli, de Universidad ORT Uruguay, como base para su discusión en clase más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

Por estas razones el Sr. Eichin, añorara las épocas del proteccionismo a la industria de años atrás: *"el modelo de proteccionismo era muy bueno"*, afirmaba.

Sin embargo, no sólo las condiciones externas explican la desaparición de las tradicionales fábricas "chocolateras" de nuestro país.

Algún empresario presente en el remate de bienes de Pernigotti del año 96 comentó: *"en el remate me encontré 70 escritorios, así que tenían 70 administrativos. Y me pregunté: ¿cómo podía sobrevivir una empresa con 70 administrativos en un total de 300 empleados? Esta empresa tenía los días contados, más allá del Mercosur o cualquier otra cosa"*.

En efecto, las épocas complicadas para Ricard comenzaron bastante antes que el proceso de rebaja arancelaria a productos importados en el rubro chocolates. Ya hacia fines de los 70, y a pesar del éxito de sus turrone, huevos de pascua y el "Ricardito", la empresa tenía serios problemas de rentabilidad. Hans Eichin visualizó en la compra de Saint una solución a la crisis. Saint era una empresa muy popular también por sus clásicas barras Aguila y Menier, y por los chocolates con figuritas de colección, pero tenía una deuda de 1 millón y medio de dólares.

El Plan de Eichin consistía en unificar la producción de ambas empresas y de esta forma reducir costos. Pero el proyecto fracasó: *"ambas empresas tenía una debilidad financiera estructural y debieron soportar la agresividad de importadores de todo el mundo. Para poder colocar nuestra producción debíamos invertir fuertemente en publicidad, pero no teníamos recursos"*.

Sin embargo, mientras Pernigotti, Ricard y Saint pasaban al recuerdo en las figuritas de colección de los chocolates, y el mercado uruguayo se inundaba de Garotos y chocolates Cadbury, otros empresarios de la misma industria encontraban alternativas para la reconversión.

Carlos Scavino, por ejemplo, ex director de Ricard, identificó su negocio como proveedor de chocolate cobertura para la industria de la alimentaria, panaderías y confiterías: *"fabrico un producto competitivo con una estructura mínima. Con ocho personas produzco lo mismo que producía Ricard con más de 200 empleados"*. Scavino renunció a la vicepresidencia de Ricard por discrepancias con la gestión de la compañía, y a propósito comentaba: *"Es muy fácil trabajar con una empresa fuerte y protegida como era Ricard, pero para poder subsistir hay que mejorar la eficiencia. Para que Ricard-Saint sobrevivieran era necesario redefinir la estrategia, y sobre todo realizar una re-estructura radical que implicaba fuertes inversiones, reducción de la plantilla de personal, y sobre todo 'cambiar la cabeza', empezando por los directores y gerentes. Teníamos que cambiar el modelo de negocio, estar dispuestos a invertir –tal vez endeudándonos nuevamente- , y esto implicaba correr riesgos. En lo personal estaba dispuesto a embarcarme en ese proyecto, pero no encontré eco entre mis pares, así que me retiré, y tiempo después emprendí mi nuevo negocio"*.

Otro caso es el de Juan C. Núñez, dueño de la fábrica Plucky desde 1987, quien relataba de esta forma su experiencia: *"Me di cuenta que no era más competitivo en la fábrica de golosinas, y descubrí que podía serlo como proveedor de chocolate de las fábricas de alfajor. El 90 fue el boom de los alfajores, y cuando quise acordar nuestra producción era superior a cualquier otra fábrica de chocolate."*

Núñez comenta que los primeros años no fueron sencillos, ya que todo el personal –desde las gerencias hasta los operarios que por entonces eran más de 70- tuvieron que adaptarse a un entorno crecientemente competitivo que requería de mayor eficiencia. A medida que se fue incrementando la demanda de las fábricas de alfajor, realizó inversiones en maquinarias que demandaron capacitación de sus empleados y mayor exigencia en los volúmenes producidos. Hasta 1994 sus supervisores y operarios recibían un salario fijo que se ajustaba trimestralmente por inflación, a partir del 95 implementó un sistema –que tuvo que negociar con sus empleados- que cambiaba las condiciones del sistema de remuneración. En el nuevo esquema se mantenía el salario fijo, pero la recuperación por inflación se aplicaba semestralmente, por lo que el personal recibiría dos aumentos anuales en vez de cuatro. Como contrapartida, se pagaría una partida por productividad mensualmente siempre y cuando se superara la producción mensual en un 20%.

Al plantear el sistema en una reunión con representantes del personal de distintos sectores de la fábrica (en Plucky los empleados no estaban sindicalizados), Núñez percibió que entre los más veteranos la idea de disminuir el salario fijo, y pasar a un esquema ligado a la productividad generaba una buena dosis de incertidumbre, mientras que los más jóvenes se mostraban más favorables al cambio. Acordaron que una semana después se volverían a reunir y que para entonces los representantes de los empleados traerían una respuesta al planteo, y eventualmente una contrapropuesta.

Núñez se dio cuenta que el cambio en el sistema de remuneración sería resistido entre los más veteranos, así que luego de pensarlo, decidió tomar la iniciativa y no esperar siete días. Citó a su oficina a Sosa y a Chechile (quienes habían estado en la primera reunión) y a Martínez y Alonso –otros dos empleados que rondaban entre los 45 y 50 años- y les planteó lo siguiente:

*"Me pareció que el planteo de reducir salario fijo –al no otorgar los cuatro ajustes por inflación que veníamos aplicando- y proponerles un sistema de incremento de ingresos por productividad generó entre Uds. ciertos temores. Me gustaría conocer la opinión de Uds. al respecto".*

Los cuatro empleados se miraron, y demoraron unos minutos en responder. Fue Chechile quien tomó la iniciativa:

*"Mire Núñez, hay algo de cierto en lo que Ud. dice, y hemos estado conversando sobre el tema en la hora del almuerzo. Nosotros entendimos muy bien que las cosas están cambiando para estas fábricas. Sabemos que Saint,*

*Pernigottí están con problemas serios, y nos damos cuenta que Ud. está buscando nuevos negocios. No queremos perder nuestra fuente de trabajo, pero Ud. comprenderá que después de tantos años de trabajo, antes en otras fábricas, ahora acá siempre nos acostumbramos a tener nuestro sueldito asegurado. Nunca cobramos partidas por producir más, y nos genera temor que no se alcance ese volumen que Ud. dice y terminemos ganando menos. No será mucho lo que ganamos, pero lo tenemos asegurado”.*

El comentario de Chechile confirmó las suposiciones de Núñez, quien ya tenía pensada una contrapropuesta:

*”Lo puedo entender, y es más suponía que esos eran sus temores, así que les propongo lo siguiente: hagamos una prueba por cuatro meses, si en ese período la producción de la fábrica alcanza los volúmenes que les he planteado, Uds. aceptan el sistema de salario más productividad. Nosotros les presentaremos mes a mes los resultados, para que los puedan controlar. Si no se logra ese volumen en el período, dejaré en libertad a los empleados para elegir uno u otro sistema: el de antes y el de productividad. Conversen sobre esto con la gente, y me dan la respuesta en la próxima reunión”.*

Núñez sabía que corría un riesgo, si en cuatro meses no se demostraba un incremento en productividad del 20% como mínimo, tendría un sistema mixto de remuneración que no era lo ideal: estimaba que un 60% de los empleados de la fábrica optarían por el nuevo sistema, y que entre un 35 a 40% (que correspondía a los más veteranos o más “conservadores”) preferiría por seguir cobrando el sueldo fijo con los cuatro incrementos anuales por inflación.

Si esto sucedía, no sólo complicaría las liquidaciones de sueldos, sino que a la larga se generarían conflictos entre los empleados. Como él estaba convencido que la producción podía incrementarse hasta un 30% (había realizado las proyecciones en base a la información que había recibido de otras fábricas de países vecinos), los que no aceptaran el nuevo sistema terminarían cobrando menos que aquellos que optaran por las partidas de productividad.

Pero la estrategia le funcionó bien: todos los empleados aceptaron el nuevo sistema, aunque el grupo de los veteranos aceptó la contrapropuesta de prueba, llevaban una lista de los supervisores y operarios que preferían esta opción. A los tres meses el incremento en volúmenes de producción fue del 23%, así que a partir de allí quedó instaurado el sistema de premios por productividad para todo el personal.

En el año 1999, Plucky empleaba 77 personas en producción, 3 administrativos, y contaba con un sistema de gestión totalmente informatizado, y exportaba a Brasil su producto exclusivo “Merienda”, fabricaba el único turrón nacional y comenzaba a elaborar bombones y tablas de chocolate.

<b>EVOLUCION EMPRESAS CHOCOLATERAS NACIONALES CITADAS EN EL CASO</b>				
<b>Año / Década</b>	<b>Empresa</b>	<b>Directivos</b>	<b>Empleados</b>	<b>Comentarios</b>
Entre 1950 y 1990	Ricard	Hans Eichin	Aprox. 200	
Década del 70	Ricard	Hans Eichin	Idem	Comienzan problemas de rentabilidad
1986	Ricard – Saint	Idem	Aprox. 250	Ricard adquiere Saint, con la idea de unificar la producción y reducir costos. El plan fracasó, ambas tenían debilidades financieras
1987	Plucky	Núñez	Aprox. 70	Diversifica el negocio como proveedor de chocolate para fábricas de alfajor
Década del 90	Scavino & Asoc.	Scavino	8	Proveedor de chocolate cobertura
1996	Pernigotti		300 empleados, 70 de ellos administrativos	La empresa va a remate judicial en este año
1998	Ricard-Saint	Eichin	Aprox. 250	La empresa va a remate judicial en 1998