

Nació en Montevideo hace 51 años. A los 16 años se fue a vivir un año a Francia en un intercambio estudiantil. A los 17 obtuvo su primer trabajo, que lo convenció de que la ingeniería era la carrera a seguir. Finalmente se recibió como Ingeniero industrial en la UdelaR y cursó un MBA de Universidad ORT. Llegó en 2009 a Frigorífico Modelo como gerente general, tras más de una década de creci-

empresa y otros que tienen acciones y nada más. En el momento en que me incorporé había dos proyectos grandes. Uno era Dairyco, una marca que estaba muy bien posicionada en calidad, pero prácticamente no tenía distribución ni comunicación con el público. El otro proyecto era que la empresa había comenzado a ampliarse. Poseía tierras en Ruta N° 1 y Bajo la Petisa. En un momento dado, se dio cuenta que había muchas empresas que necesitarían los servicios *packing* y frío y comenzaron a trabajar en la idea de desarrollar el parque logístico. En 2009 estaba la idea y en estos años se llevó adelante. La primera etapa se construyó a riesgo, sin tener clientes; ahora ya estamos iniciando la construcción del cuarto galpón (el más grande, de unos 20.000 metros cuadrados) a pedido de una multinacional que gira en el área de alimentación y limpieza.

FOTOS: FRANCISCO FLORES

La empresa se inició con el negocio del frío, luego anexó agro, ganadería, productos y ahora logística. ¿Por qué?

Es que la compañía tiene la vocación de generar negocios a partir de dar servicios. Saturnino Fernández fundó la empresa con la parte del frío y de ésta se desprenden otros, como el hielo. En la década de 1950 incorporó lácteos con una estancia en Caraguatá, Tacuarembó (luego se reconvirtió a ganadería y agricultura). Ahora la empresa posee dos estancias donde cría y vende ganado y genética Aberdeen Angus. La cabaña es muy importante y ha cosechado premios locales e internacionales, como el segundo lugar en la Rural de Buenos Aires. También se arriendan tierras para la plantación de soja y arroz.

Los jugos se incorporaron naturalmente hace unos 30 años, cuando se decidió montar el negocio de concentrados como parte de los servicios que la empresa brindaba

¿Cómo fue su vinculación con Frigorífico Modelo?

Trabajé casi 13 años en PepsiCo Snacks como gerente de operaciones para Uruguay, con res-

ponsabilidades en Paraguay y Bolivia. En ese momento, alquilaba el local de la esquina a Frigorífico Modelo. Entonces, cuando me desvinculé de PepsiCo, me hicieron la oferta de ser gerente general de acá. Eso fue en 2009. Es una gerencia general distinta a la de otras empresas, porque acá los dueños son gerentes y trabajan a la par mía. Esta es una empresa que cotiza en la Bolsa de Valores desde su inicio. Hay accionistas que son parte de la familia fundadora, pero otros que no. Cada tres meses hay que hacer un balance auditado, hay accionistas que vienen a la

MARCELO RICHLY

GERENTE GENERAL DE FRIGORÍFICO MODELO

«SEREMOS MÁS CAUTOS, PERO SIN PARALIZARNOS»

POR ANTONIO LARRONDA
[alarronda@elpais.com.uy]

miento laboral en PepsiCo. Reconoce que la economía enfrenta una desaceleración y, si bien entiende necesario hacer «ajustes», asegura que la empresa no se verá tan afectada porque «tiene un modelo de negocios en base a relaciones de largo plazo» y «no pone los huevos en la misma canasta». Tiene un hijo de 18 años y en su tiempo libre le gusta jugar al fútbol y tocar la guitarra.

a productores de fruta. También servicios logísticos más allá de almacenamientos.

¿Qué área de negocios es más importante?

En cuanto a facturación, seguramente sea el de frío, que es el ADN de la empresa. Pero hoy todos son importantes y está muy balanceado, porque una aérea puede tener un buen año pero al siguiente otro sector puede ser mejor. Además, Dairyco es el que más creció los últimos años (entre 20% y 30% anual) y tiene un plan de negocio armado para crecer más. También el Parque Logístico es muy importante, porque es una ampliación del servicio de frío y brinda soluciones para empresas.

¿Cuál es la capacidad actual en el negocio de frío?

Se divide en dos: congelados (que incluye carnes varias, helados, legumbres, entre otros) y refrigerados (como fruta, quesos, etcétera). Tenemos una capacidad de 32.000 toneladas de productos congelados y 4.000 toneladas de refrigerados. Los congelados representan un 85% del negocio del frío. También tenemos el de hielo en dos presentaciones: 3 kilos y 20 kilos. Al año vendemos unas 3.500 toneladas, con un pico en diciembre y enero que se lleva casi el 50% de la venta anual. No es un negocio estrella en cuanto a facturación, pero funciona y está en el ADN de la empresa.

¿Cómo está actualmente el parque logístico Polo Oeste?

El parque tiene un área de 75 hectáreas, de las cuales 20 son de Frigorífico Modelo y las restantes son del proyecto, que es una alianza entre esta empresa y Katoen Natie. Aún no llenamos las 12 hectáreas que intervinimos en la primera etapa. Ya hay construidos 60.000 metros cuadrados en Polo Oeste y 20.000 metros cuadrados de Frigorífico Modelo en cámaras

de frío. Lo ofrecemos en tres opciones: alquilar la tierra dentro del parque y cada uno se hace el edificio, alquilar un área dentro de un edificio o hacer un edificio a medida. Lo que no hacemos es vender el espacio; lo han pedido, pero no lo manejamos. El perfil del parque es para empresas grandes, por eso los galpones son de 2.500 metros cuadrados en adelante. Ahora hay tres compañías, una del sector lácteo, otra de ferretería hogar y una más que trabaja con vidrios industriales. Además, en algún momento terminaremos mudando nuestra empresa a ese punto. Mientras que esté el Mercado Modelo enfrente seguiremos, pero si se muda es probable que lo hagamos nosotros.



«La firma tiene la vocación de generar negocios a partir de dar servicios»

Dairyco creció en los últimos tres años, ¿cuáles son los planes para esta área de negocio?

Tenemos planes de seguir creciendo entre un 20% y 30% por año, aunque puede ser menos por la situación económica. Hoy se venden varios millones de litros en variedades naranja, naranja zanahoria, naranja con mango (los tres con sus versiones *light*) multifruta y manzana. Son gustos para el público general, no incorporamos otros más sofisticados porque hay que fabricarlo, distribuirlo, etcétera, y si bien se venden, no justifican el cambio. Además, el uruguayo es muy conservador. Un 50% de los jugos que vendemos son de naranja. En cuanto al té, la venta es pequeña, algunas decenas de litros, pero es exitoso. Triplicamos los litros vendidos de lo que planificamos al inicio y tenemos listo para lanzar la variedad de cero calorías con Stevia. Además, está en etapa de investigación una línea con sabores autóctonos.

¿Cómo es la comercialización?

Llegamos a unos 5.000 puntos de venta y el 60% de las ventas se hacen fuera de las grandes superficies. Estamos en los comercios donde la cadena de frío esté garantizada, porque la calidad de nuestros productos lo exige. Algún día podríamos exportar a Buenos Aires, Rosario y Porto Alegre.

¿Cuáles son sus principales competidores?

Hay varias marcas de jugos, pero también está Ades, que si bien es un producto de soja con algo de jugo, es parte de nuestra competencia. A las aguas saborizadas les competimos con el té.

¿Incorporarán nuevos sabores?

Vamos a incorporar los, pero en forma cauta. Por ejemplo, lanza-

[Pasa a la página siguiente] ■ ■ ■

APUNTES DE CARRERA

1984

Comenzó a trabajar como ayudante de ingeniero con Asdrúbal Carranza. En ese momento descubrió lo que sería su profesión y pasión para toda la vida.

1992

Decidió dejar su trabajo en Ancap como ingeniero para tomar ciertos riesgos. Ingresó como director de obras en una empresa en instalaciones eléctricas.

2002

Era gerente de planta de PepsiCo Snacks cuando la firma cerró la planta y pasó a ser gerente de operaciones en Uruguay y gerente de ventas de Paraguay y Bolivia.

2009

Asumió como gerente general de Frigorífico Modelo. Fue un cambio importante al pasar de una multinacional a una empresa donde día a día trabaja junto a los dueños.

CIFRAS DEL NEGOCIO

200

Personas aproximadamente trabajan en la empresa, en sus cuatro áreas de negocios.

23

Son los millones de dólares que facturó la empresa entre julio de 2014 y junio de este año, según el último balance auditado que está publicado en el sitio *web* de la Bolsa de Valores de Montevideo.

«Con Dairyco esperamos crecer entre 20% y 30% al año»

■■■■ [Viene de la página anterior]

mos pera en la temporada y tuvo buena aceptación. Ahora estamos probando con frutilla, pero es muy caro producirlo. También variedades más sofisticadas como manzana y apio. Estamos convencidos de que, aprovechando la marca Dairyco, hay nuevas categorías de productos que podemos desarrollar en Uruguay, que por ser un mercado tan chico y la logística tan complicada, a las grandes compañías no les resulta atractivo.

¿Por ejemplo?

La categoría de bebidas funcionales en Uruguay no está muy desarrollada. Por ejemplo, para personas con colesterol o las bebidas deportivas con jugos de frutas. También podríamos incorporar alimentos sólidos. Tratamos de hacer productos que sean fieles a nuestro eslogan: ser cada día más naturales. El objetivo es que Dairyco pase de ser una marca de jugos a una de alimentos saludables con un perfil funcional. El té, por ejemplo, está asociado a anti oxidantes.

Ofrecen sus jugos en Burger King, ¿Qué resultados tuvo?

Nos tiene sorprendidos la aceptación, no me imaginaba que alguien se comiera una hamburguesa con papas fritas acompañadas con un jugo. Ellos buscan opciones naturales como ensaladas y jugos y nos eligieron porque querían un proveedor que les resolviera la operativa y les garantizara la calidad y seguridad. También comenzamos una alianza con la cadena Subway, con la que estamos construyendo una imagen de alimentos saludables.

¿Cómo afrontan la innovación?

En todos los negocios se innova. Por ejemplo, en ganadería el responsable de esa área viaja y trae

«Cuando se crece con viento de cola es fácil marearse con los números»



genética mejorada de EE.UU. En jugos, recientemente realizamos un acuerdo con la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) para incorporar tecnología ultra limpia y así mejorar los productos y hacer investigación para nuevos. El primero de ellos fue el té Dairyco. En logística hicimos el parque más grande en una ubicación estratégica para empresas de gran porte. Y en la parte del negocio del frío, tenemos la primera cámara semi robotizada para la obtención de pallets en frío en Latinoamérica. En los últimos años, en Dairyco invertimos US\$ 1,5 millones y en el Polo Oeste, junto a Katoen Natie, entre US\$ 20 millones y US\$ 30 millones (sin contar la tierra que era propiedad de Frigorífico Modelo). Tomamos riesgos y vamos para adelante en forma consistente en base en una estructura estable de relaciones con nuestros clientes y proveedores.

¿Cómo se prepara la empresa ante el escenario de desaceleración económica?

Creo que nos afectará pero no tanto, porque Frigorífico Modelo no tiene puestos todos los huevos en la misma canasta. Por ejemplo, en agro, la soja bajó pero la carne no está tan mal. Con las cámaras de frío trabajamos tanto para exportación como para el mercado interno y se complementan. En logística, los contratos son de largo plazo. Este año seremos más cautelosos de lo que ya somos en inversiones, costos y gastos, pero no apostaremos a la parálisis. También creo que estas etapas ayudan a las empresas a hacer las cosas bien, porque cuando se crece con viento de cola es fácil marearse con los números, pero ahora cada número cuenta para llegar a los resultados de fin de año. Nos ayuda que buscamos construir relaciones de largo plazo con los clientes, con los proveedores y con los propios trabajadores. ■

COTIZAR EN LA BOLSA LE «DA MUCHA SERIEDAD» A LA EMPRESA

La empresa ha estado en la Bolsa de Valores de Montevideo desde su inicio en 1929, ¿por qué?

Hasta mediados de los setenta, la emisión de acciones fue su forma de financiamiento. A partir de ese momento dejó de emitir, pero las acciones siguen cotizando en el mercado. En la medida que a la empresa le signifique un mayor control de organismos oficiales (Banco Central del Uruguay, Bolsa de Valores) le da mucha seriedad frente a terceros y la lleva a acceder a otras formas de financiamiento con mayor facilidad.

¿Analizaron emitir obligaciones negociables para pequeños ahorristas, como lo hace Conaprole?

Se han analizado tanto las de corto plazo como las de largo plazo, pero hasta ahora, por los montos que hemos manejado en inversiones, ha sido más fácil acudir al endeudamiento bancario por las tasas de interés atractivas que encontramos.

¿Por qué cree que no hay más empresas cotizando?

Creo que porque tienen que tener una cultura de que ya no es un solo dueño sino que son varios los que integran un directorio. ■