



Carnicería Cordero

La familia es lo primero

La Carnicería Cordero empezó como un pequeño negocio minorista de venta de carne. Cuando Álvaro Cordero comenzó a trabajar en la empresa de su padre, ésta fue creciendo, y con la ayuda de su amigo Miguel transformaron a la Carnicería Cordero en un próspero negocio. A finales del año 2013, Álvaro ya está en edad de retirarse, y surge el dilema de quién heredará su gestión: su amigo Miguel, quien ha tenido un papel clave en el éxito del negocio, pero descuida las relaciones con los clientes, o su hijo Daniel, quien se preocupa tanto del rendimiento de la empresa como de su reputación.

“A fines de los '80 Carnicería Cordero tenía una plantilla de 47 personas, una moderna fábrica procesadora, ventas por tres millones de dólares, activos totales por 400.000 dólares, un margen de utilidad de 4% y un problema amenazante de sucesión y control”.

Los inicios

En 1945, después de estar cuatro años en el exterior, Álvaro Cordero regresó al barrio donde vivía con sus padres en la comuna de Renca, donde también se casó con su novia de la infancia y comenzó a trabajar con su padre en la carnicería de la familia. Álvaro era un joven enérgico y pocos años después de que su padre jubilara transformó el negocio de venta minorista en un mayorista de la carne. Gracias a su esfuerzo y dedicación la empresa fue creciendo constantemente. La lista de restaurantes finos que contaban a la Carnicería Cordero como uno de sus proveedores se incrementó; con todos ellos Álvaro mantuvo una relación personalizada. Álvaro Cordero era un hombre feliz. Le gustaba hacer

negocios sobre la base de un trato personal amistoso y la calidad de su producto, al tiempo que disfrutaba de su rol como líder empresario y de la comunidad. Sus ingresos eran excelentes, y estaba felizmente casado con Andrea, con quien crió a sus dos hijos, Daniel y Carolina. El empresario abrigaba la esperanza de que, algún día, su hijo lo ayudase con la carnicería y luego tomase el mando.

Negocio en crecimiento

Años después, en 1965, cuando Carolina tenía 16 años y Daniel 12, Álvaro Cordero contrató a Miguel Garrido, quien era licenciado en Administración de Empresas, y se convirtió en su mano derecha. El negocio había crecido mucho como para que una sola persona pudiera manejarlo, a pesar de la enérgica conducción y entusiasmo de Álvaro. Miguel comenzó a ver nuevas formas de expandirse; empezó a vender carne a hoteles y cadenas de comida rápida, dos mercados que Álvaro siempre había evitado. Luego empezó a comercializar bifés argentinos congelados y gradualmente se movió hacia otros productos alimenticios: comidas preparadas, quesos y pescado.

A mediados de los 70 la Carnicería Cordero se había instalado en áreas mucho más amplias del espectro original de expansión de Álvaro. En los 80 sus nichos contabilizaban más de la mitad de las ganancias de la empresa. Álvaro, que hacía negocios con amigos y generaba lazos de amistad con todos sus clientes, veía la agresiva introducción de Miguel en nuevos mercados como algo periférico, donde el centro del negocio era la venta de carne a restaurantes.

A pesar de las diferencias de edad y de visión estratégica, Álvaro y Miguel trabajaban bien juntos. Aunque manejaban las relaciones con los clientes en forma separada, compartían las decisiones de inversión importantes. Álvaro le pagaba un muy buen sueldo y, por sugerencia de Miguel, lo incorporó al patrimonio de la Carnicería Cordero permitiéndole adquirir 20% de las acciones. Al mismo tiempo le dio a cada uno de sus hijos un 10%. Miguel era amigo de la familia, Daniel Cordero lo veía como a un hermano mayor, además Carolina Cordero y Beatriz, esposa de Miguel, tenían una diferencia de sólo dos años en edad y su relación era muy estrecha.

En 1978, apenas egresado de la facultad, Daniel Cordero empezó a trabajar -tal como se presumía- en la empresa de su padre. Aprendió todo, desde los cortes de la carne hasta contabilidad, y heredó el espíritu paterno: trabajador, afable y buen amigo de sus clientes. Se hizo cargo de algunas cuentas de su padre y abrió otras propias. Pero la mayor parte del tiempo la pasaba en la oficina o en el depósito, donde conocía los nombres de todos los empleados. Si los cortadores de carne o los peones tenían un problema acudían a Daniel y no a Álvaro.

Paralelamente, Miguel continuó con la expansión de la compañía. Su último objetivo eran los supermercados, primero los independientes y después las cadenas no demasiado grandes, como para cortar su carne y abastecer sus propios departamentos de delicatessen. A fines de los '80 Carnicería Cordero tenía una plantilla de 47 personas, una moderna fábrica procesadora, ventas por tres millones de dólares, activos totales por 400.000 dólares, un margen de utilidad de 4% y un problema amenazante de sucesión y control.

El problema

En un punto Miguel Garrido no se encuentra satisfecho con su participación en el negocio, y le presenta a Álvaro Cordero una propuesta formal, consistente en separar su parte del negocio -que a estas alturas representa prácticamente dos tercios de Carnicería Cordero- y crear una empresa nueva. A los hijos de Álvaro, Daniel y Carolina, no les satisface esta propuesta. Por un lado, Daniel prefiere que Miguel mantenga su postura y se

retire de la empresa, mientras que Carolina considera que el aporte del amigo de la familia a la empresa es muy grande y su partida pondría en riesgo la supervivencia de carnicería. Carolina piensa que Miguel es capaz de dirigir la empresa, pero su hermano Daniel piensa que él es el indicado para este trabajo, ya que en la actualidad él traza la visión y el planeamiento de la carnicería, además de asegurarse de que las órdenes sean llenadas, las cuentas se paguen y la reputación se mantenga. Además Daniel afirma que Miguel Garrido no se ha preocupado de conocer a sus clientes personalmente.

Carolina opina que Miguel no quiere irse, pero ya tiene 46 años y quiere terminar sus días en una posición de mayor jerarquía. Por lo tanto, Carolina Cordero propone darle a Miguel más control y participación, junto con autonomía en su propia área o algún tipo de supervisión. Finalmente su propuesta es profesionalizar la empresa y nombrar a Miguel Garrido como Gerente, y otorgar a Daniel Cordero el cargo de presidente y la dirección del consejo de accionistas cuando su papá se retire.

La salida de Miguel Garrido de la Carnicería Cordero implica la comprar de sus acciones a un 20% por arriba del valor. Si se pide prestado ese dinero, los intereses serán muy altos, lo que implicaría perjudicar la situación económica de los Cordero. Por su parte, Daniel piensa que la empresa puede sobrevivir y prosperar de forma constante, aunque lenta, y que la partida de Miguel implicaría sólo un par de años de austeridad. Además confía en que la reputación confiable de la empresa, la calidad superior de sus productos a buenos precios, y las relaciones con los clientes -factor que los distingue de la competencia- entregan una ventaja frente a los poderes de negociación de Miguel. Por lo tanto, aún cuando Miguel Garrido abriera un negocio propio, los clientes seguirían prefiriendo a la Carnicería Cordero, fundamentalmente por la cercanía y familiaridad a la hora de hacer negocios.

En definitiva falta esperar qué opina Álvaro Cordero de la propuesta de su amigo Miguel Garrido, y definir la decisión final con el resto de su familia. ¿Prevalecerá la amistad o los negocios?

¹ El Delicatessen (abreviado a veces como deli) es un tipo de tienda especializada en el que se sirven alimentos que por sus características son especiales, ya sea por ser exóticos, raros o de elevada calidad en su presentación. Los productos ofrecidos suelen ser de un precio mayor al de una tienda normal.