

64 año, Ex jefe de control de gestión de la empresa

### **Usted se retiró de acá, me contaron.**

Sí, yo me fui en marzo. La verdad es que me estaba yendo de julio del año pasado, pero por diversas razones de traspaso, de tiempo, con la persona que se iba a quedar con mi cargo, fuimos dilatando un poco el tema. Después llegamos hasta diciembre, en diciembre tampoco se pudo, yo dije ya, último esfuerzo hasta marzo, marzo de 2015. Así que efectivamente ya logramos hacer el traspaso del cargo a la persona que se quedó ahí, que era un funcionario de aquí, que había trabajado conmigo muchos años y yo hice saber en su oportunidad que era quien debiera quedarse con la función de contador general de la empresa. Pasó a ser jefe de Control de Gestión que era el cargo mío. Y me fui en marzo, el 31 de marzo. Después de 30 años prácticamente. Hasta este instante mi proyecto era haber descansado un poquito, haberme tomado unas buenas vacaciones, pero uno propone y Dios dispone. En el intertanto mi madre sufrió un accidente y se le declaró un Alzheimer en su cabecita, el 28 de abril. No descansé nada y me tuve que hacer cargo de armarle todo un cuento, una logística y en eso estoy todavía. Así que la verdad de vacaciones cero, posibilidad de descansar cero, posibilidades de hacer algo. Todo lo que yo planeé cero. Es curioso, cuando empecé a trabajar, el año 75, un profesor que tenía de derecho laboral me dijo consejo, muchachos, no olviden los ciclos de 20, que son muy importantes. Ustedes son matemáticos, se manejan con los números. Hay un ciclo de 20 que es del año 0 hasta el año 20 que es para crecer, formarse, estudiar, más menos. Luego dos ciclos de 20 donde ustedes tienen que poner en práctica todo lo que aprendieron, para lo que estudiaron y ojalá consolidarse, formar una familia, hacer su trabajo, desarrollarse, tener una buena pega, ojalá estar contentos en su pega. Y terminado ese segundo ciclo, los dos ciclos de 20, que son 40 años de pega, por favor hagan un alto y dedíquense a disfrutar, porque el último ciclo de 20 es el más menos 20 de todos. No siempre son 20, a veces es menos, la calidad de vida cambia. Ojalá les toque una buena vida, que no tengan enfermedad, porque si no la cosa se complica. Traten de respetar esos ciclos, porque si trabajan hasta los 80 años no van a alcanzar a disfrutar. Trabajen hasta los 60, tienen 20 añitos, un tercio de los otros 60 que han pasado y no les queda nada. No vivimos hasta los 150 años, vivimos hasta los 80. Y me quedé con ese discurso que lo encontré muy razonable y yo dije yo voy a trabajar 40 años y voy a armar el cuento así y voy a tener unos ahorritos, para no sacar 180 mil pesos, sino que tener algo razonable, que me permita vivir tranquilo y me voy a dedicar a viajar un poquito. Me voy a dedicar a mis hobbies, me gusta mucho la música, me gusta mucho leer, voy a disfrutar un poquito esos últimos 20. Y con ese afán fue que el año pasado le dije a Alberto, yo estoy con este plan, con este proyecto, lo quiero hacer con mucho tiempo porque quiero preparar a alguien. Yo entré por la puerta a esta empresa, postulé en aquellos años, un aviso, pasé por todo un proceso, me quiero ir de la misma forma. Yo creo que con esto que le pasó a mi madre, si yo hubiese estado trabajando me habría tenido que ir

apurado. Me habría tenido que ir rápido, no tengo más hermanos, yo tengo que hacerme cargo solito del tema de ella, entonces habría salido por la ventana y no por la puerta. Así que con ese plazo pudimos hacer el proceso de poderme ir y hacerme cargo de lo que hoy día tengo que hacerme cargo. Pero fueron 30 años súper fructíferos, no habiendo tenido en principio la idea de venir acá. Lo comentábamos alguna vez con don Cayetano, que fue quien en ese tiempo con quien me entrevisté más en el proceso de llegada acá, cuando me decían estamos buscando un jefe de control de gestión para esta empresa. Y yo venía de Watts.

**Quiero que profundicemos en las diferencias de la empresa entre cuando usted llegó y al momento de irse. Cómo ha sido la metamorfosis vivida por San Camilo, la modernización, qué cosas se mantienen y la parte humana que se conserva muy fuerte a pesar de la magnitud de la compañía.**

Cuando llegué acá, cuando postulé, entendía que ésta era una sociedad anónima, legalmente estructurada, pero en el fondo era una cosa familiar, bajo una carátula de sociedad anónima. Pero había familia detrás.

**¿Cuántos años tenía en ese momento?**

Yo llegué aquí con 30. Había estado en Watts ocho años y había estado tres años en una industria metalúrgica. Esa era mi experiencia.

**¿Qué hacía en Watts?**

Allá era jefe de costos. Llegué como control de asistencia, luego pasé a jefe de costos y en eso estaba cuando me vine para acá.

**¿Usted es ingeniero?**

No, contador. Postulé acá junto con postular a otra parte, quedé en los dos lugares. Yo tenía la opción de venirme acá o de irme a un laboratorio. La verdad es que yo no me vine con muchas ganas acá, lo reconozco, porque era para mí seguir en el rubro alimentos. Yo venía de una industria de alimentos, estructuralmente organizada. Venía de una empresa donde tenía mi computador en el escritorio y llegué acá donde tenía dos cuadernos, un lápiz y una calculadora Olivetti con rollo. Esa era la tecnología que yo encontré en mi escritorio.

**¿Dónde estaba esa oficina?**

Abajo, donde está el segundo piso hoy día, después. Primero llegué donde está Recursos Humanos, a esta oficina que está al lado, donde está Contabilidad. Era un archivo, chiquitito.

**¿A qué cargo llega?**

Jefe de control de gestión. Yo encontré una exageración el título, cuando vi yo dije jefe de control de gestión, es una torre de control en una pista de aterrizaje, no existe. Porque el control de

gestión es hacer un seguimiento a la gestión, a la estrategia, a la planificación, a los presupuestos, a los procedimientos, monitorear que vayan de acuerdo a lo planificado, lo proyectado, lo escrito.

### **¿Ese cargo ya existía?**

No, lo que pasa es que cuando yo llegué en esa oportunidad fue como el primer impulso que se dio San Camilo de pegarse una pequeña modernización. Partieron por tratar de darse un apoyo en la administración, porque la administración quiénes eran aquí. Don Antonio Ferrán hijo, porque don Antonio Ferrán Sabaté, que era su padre, venía unas horitas en la mañana, una miradita al libro de caja, no sé qué otra cosa más haría, se iba. Se estaba yendo, yo te voy a contar una anécdota que me pasó con él el día que llegué. Don Antonio Ferrán, estaba don Cayetano, estaba don Flavio Janer, un señor que era no de la familia, pero llegó con el papá a esta empresa, era de la familia en el fondo. Ellos tres y acá arriba un jefe de administración que era don Armando Morales, con cinco o seis personas, y se acabó la plana ejecutiva de esta empresa. Ellos pagaban sueldos, pagaban proveedores, manejaban bancos, don Antonio a cargo de la producción y con los maestros arriba, don Cayetano con la parte comercial junto con don Flavio. Así que todos, cual más, cual menos hacían sus mejores esfuerzos dentro de sus capacidades para tratar de transformar todo esto que era actividad diaria en algún numerito de repente, en algún dato. Cuando yo llegué el año 86 los números no eran buenos, en términos de resultados, en términos de utilidades hubo resultados negativos incluso. En ese tiempo don Cayetano, don Antonio y seguramente la familia dijeron tenemos que hacer algo. No podemos seguir manejando esto como un gran almacén porque esto es una industria.

### **A nivel de panaderías grandes en el país, ¿estaban todas en una situación parecida?**

Yo me imagino que sí, porque me hablaban de La Selecta que era como la competencia más inmediata y era muy parecido. La Selecta incluso estaba estructuralmente más complejo, porque cada local de ventas era una sociedad distinta, entonces ahí el tema era muchísimo más complejo.

### **Era una necesidad transversal en el rubro.**

Si bien yo venía de un rubro alimento, es un rubro de alimento que es quizás del día a día lo más industrial. Cuando mucho las cosas de mesa, como La Sureña, La Danesa, rubros que son de todos los días, pero que tú puedes comprar un pan de margarina, lo tienes una semana guardado y lo puedes seguir usando hasta que se termine. Aquí el producto nace en el día y muere en el día. Estratégicamente es más complejo, el pasarse en la producción implica perder. El manejo diario tenía que ser muchísimo más acotado en términos de un montón de variables. Éste es un mercado complejo, se te instala una barricada en la Alameda durante una hora y me cierra tres locales, cuatro locales y se me fue la venta del 20 por ciento, los locales abajo durante no sé cuántas horas. Apareció el sol un día que estaba nublado y las frituras no se venden o los dulces no se venden. Es muy complejo el manejo de este negocio, entonces requería de bastante más cuidados que no existían muy acotadamente.

## **¿Usted se percata de eso de inmediato?**

Cuando empecé a mirar números, cuando empecé a buscar antecedentes que eran difíciles de encontrar, porque no había mucha historia. ¿Y el contador de esta empresa dónde está con sus datos? No, el contador es externo, el contador viene una vez al mes a buscar las facturas de compra y las facturas de venta y las boletas para hacer el IVA. Como si fuera un almacén. Esto era un almacén grande, pero manejado como almacén grande, tratando de mantener los mejores controles sobre la caja, la plata que no falte, que cuadre. ¿Pero debe ser la plata que debe haber llegado? Si yo mandé mil kilos de pan, lo que volvió de vuelta en plata, ¿es representativo de los mil kilos o hay kilos que se perdieron o kilos que se los comieron? ¿Hay kilos que se cayeron en el camino en el camión? Uno empezaba a hacer preguntas y se empezaba a encontrar con muchas caras de interrogante de vuelta, porque lo que se pretendía que fuesen las respuestas no estaban. Estaba una suerte de aproximación. No, esto tiene que ser más o menos todos los días. Ya se habían formado un estándar de cuánto debiera ser todos los días. Cuando me dicen usted se hace cargo del control de gestión, yo dije ya, veamos qué es lo que hay que controlar. Hay que controlar el stock de la bodega, hay que controlar la producción, ya, pero eso más que controlar hay que implementar, ¿existen esos procesos? No, no existen. ¿Existe un computador en esta empresa donde haya información guardada? No.

## **¿Cuadernos?**

Cuadernos existían hartos, todo el mundo anotaba cositas en cuadernos. Cuadraban las cajas.

## **¿Esos cuadernos se guardaban en algún lugar?**

Cada cual tenía sus cuadernos y eran propios. Tú le pedías un cuaderno a alguien no te lo querían prestar. A mí me costó mucho con los maestros que soltaran las recetas. Después de unas conversas pocas con don Cayetano, con don Antonio, qué es lo que hay que hacer, hay que hacerlo todo eso a mano. En realidad es cierto que el título de su cargo es bastante rimbombante si se quiere para la partida, porque es controlar la gestión donde la gestión no está. Usted debería ser un jefe de proyectos, porque necesitamos levantar todo. Usted me pregunta por control de existencia en las bodegas, que es básico, no existe. Tenemos un computador Atari, que era de Alberto, don Cayetano me comentaba. Que Alberto tenía un computador y el Alberto era chico, yo lo conocí chiquitito, joven, de hecho los fines de año don Cayetano me lo traía para acá para que trabajara conmigo un par de semanas. Cabros más aburridos que estos no había. Cero motivación venir a tirar números aquí en el verano, pero me los traía para acá. Me decía en este computador que hay aquí, que debe estar por ahí guardado, tenemos un manual de bodega. Tenemos un control de bodega, pero son como 300 productos, no nos caben más porque es un Atari. Y entrada y salida y la salida para qué fue, no da la capacidad como para hacer un desglose de consumo, fue para pastel o fue para torta, esa azúcar fue para el berlín. No, me dijo, para eso no da. Es nada más que para saber que partimos con cien kilos, llegaron de los proveedores mil kilos, salieron hacia la fábrica 300 y quedan de saldo 700. Vamos a contar, hay 500, chuta, se

perdieron 200. Es todo lo que podíamos saber. ¿Por qué se perdieron o hubo un día en que para la fábrica se llevaron 10 sacos y no lo anotaron? Podía pasar cualquier cosa. Y en producción, ¿hay algún sistemita que diga en qué usaron las cosas? Cuando más llevamos un control del amasijo, eso sí que es fijo, todos los días sabemos que hicimos 80 sacos de harina. Más que hicimos, metieron 80 sacos de harina a proceso e hicieron productos, que puede ser cualquier cosa. ¿Y cómo llegan al control de los sacos? Ah, porque al final del día contamos los sacos vacíos. ¿Y si les robaron cinco sacos, se perdieron? No, no se pierden los sacos. A ver, esa es una forma, pero es muy liviana, es muy frágil esa forma. Yo debería saber al final del día, tener un informe de producción, qué fue lo que fabricaron y en base a las recetas de eso saber si la harina ocupada corresponde a los 80 sacos que están vacíos. U otra cosa, partir en la mañana en la fábrica cuántos sacos tenemos hoy día, 10. Ya, cuántos en la bodega, cien. Llegamos a tener 110. Con cuánto terminamos hoy día, hay 10. Ciento 10 menos 10 que quedaron, se consumieron cien. Ese es un parámetro, por diferencia de inventario yo tengo cien sacos que se me perdieron. ¿Coinciden con los vacíos? Hay 95, entonces se te perdieron cinco sacos vacíos. Pero en términos de harina ocupada fueron cien los que se metieron a proceso. ¿Eso existe? No. Bueno, hay que hacerlo.

### **¿En ese momento a usted se le cayó la cara?**

Cuando yo ya acepté venirme acá yo dije aquí el desafío es importante. Tengo 30 años, yo creo que tendré unos 10 para levantar todo esto, porque había que levantar todo. Existencias, bodega, ventas, producción, despacho.

### **Era un reto a largo plazo.**

Aquí una de las cosas que caracteriza a San Camilo es que la gente llega no para irse luego. Lo ideal es que se queden con nosotros, más aún si son personas de confianza. Nosotros estamos haciendo un tremendo esfuerzo hoy día de incorporar a la administración personas que no conocemos. En las empresas familiares eso cuesta mucho, porque significa entrar a delegar cosas, entrar a entregar no sé si poder, pero sí conocimiento de cómo funciona el negocio. Y se lo tenemos que entregar a gente que no conocemos. De usted conocemos su currículum y sabemos que viene de una empresa importante y que tiene ganas de hacer cosas y que la verdad es que nosotros le vamos a brindar la posibilidad de hacer cosas, pero tiene que hacer cosas en función de lo que nosotros aceptemos. Y eso me lo hicieron saber varias veces, usted no se puede tirar los carriles solo, usted tiene que proyectar algo y nos tiene que decir para dónde va. Ese era un desafío, porque además había que convencer. Esto lo tenemos que hacer, esto va a costar lucas. Cuando tú a alguien le dices que va a costar mucha plata y esa plata no se está invirtiendo en productos, se está invirtiendo en información, tienes que convencerlos que la información es importante y que la información es poder. Y costaba mucho y en esta empresa en esos años tú fabricabas piedras, las colocabas en la vitrina y vendías las piedras. No había nadie que te dijera es que las piedras más son mejores, las del frente son peores. No, la verdad es que era un rubro tan del día a día que la gente además la marca la conocía.



### **¿La marca estaba muy bien posicionada?**

Sí, yo llegué cuando esta empresa tenía cien años, o 101, por ahí. Que ya tenían su historia, ya había pasado muchas cosas, muchos temas de todo tipo. Políticos, económicos, para el 73 lo complicado que fue, el desabastecimiento de la harina, el atender enrejado. Yo no estaba aquí, me lo comentaban. El defender de repente la empresa con lo que fuera, fueron tiempos muy complejos. Esta empresa tuvo siempre la fuerza de poder pasar todos esos procesos, complejos y todo, pero con la dirección del padre me imagino en esos años, y con el apoyo de sus hijos y la familia. En un rubro en que la marca le daba sustento. San Camilo era muy conocido. Siempre San Camilo iba a estar, está abierto los domingos, los lunes, hasta las nueve, de las siete mañana, eso le daba un plus. Y productos frescos y de calidad, me consta. Cuando yo empecé a ver las recetas, los productos con qué se fabrican y ver cómo peleaban aquí cuando un proveedor traía cualquier, no usted eso se lo lleva, esto no me sirve. Esa pasa viene con palito, no, yo quiero una pasa limpia. Estoy pagando un precio para que el producto que salga al cliente sea un producto que realmente el cliente lo valore, no que me lo critique. Uno se empieza a dar cuenta que el esfuerzo por parte de los directivos de esta compañía era por siempre la calidad, el buen proceso, el preocuparse porque el producto que llegara al cliente fuera realmente de calidad. Eso ya estaba en su piel, eso estaba, eso venía de muchos años. Lo que faltaba hacer era tratar de meterle números a este tema para saber si lo que dábamos como resultado final era lo que debiera ser o debió haber sido mucho mejor si hubiésemos tenido un control de las cosas ocultas que están pasando en este minuto y que no conocemos. Una de las tareas importantes fue cuando implementamos fichas, control de fichas técnicas o control de costos, que en un momento empezamos a darnos cuenta que había productos que se estaban vendiendo a 200 pesos y costaba 220 producirlos.

### **¿Eso antes no lo sabían?**

No, porque la forma de sacar los costos de acuerdo a una política de don Flavio, que manejaba un poco el tema, también don Antonio, si las materias primas son cien, hay que venderlo en 300. Y sucede que hay productos que yo en 10 minutos los hago, por lo tanto mano de obra poquita, y hay otros que me toma tres horas el proceso y las materias primas como costo puede que sean las mismas.

### **¿Se acuerda de algún producto en específico?**

No, la verdad es que a estas alturas ya no, pero eran generalmente dulces chicos, esas cositas de poco valor, que parecía que la materia prima era de poco valor, pero resulta que el proceso de hacerlo era caro. O eran productos muy proclives a que se deterioraran en el proceso. Las galletas, por ejemplo, yo hago cien kilos y se me pueden deteriorar 20 kilos porque se quebraron, se molieron y esos costos dónde están incorporados, ¿los consideró cuando dijo véndelo en dos veces más? No, cuando empezamos a colocarle luz a todas esas zonas oscuras empezaron a aparecer estas novedades. Y empezamos a hacer todo el estudio, este producto no lo puede seguir ven-

diendo en 200, tiene que ser 400, a lo menos. Pero es que pucha, que el público lo va a sentir. Lo van a sentir una vez, si el producto es bueno la gente va ver el producto y el precio va a ser lo que el producto vale. Por eso es que se vendía tanto, de repente capaz que por eso se vendía tanto, porque eran muy baratos. En esta empresa, esto lo mantiene hasta hoy día, creo que quizás con menos importancia que en esos años, era mucho de mano. Mucho de mano de obra, mucho de gente, poca máquina. Después con los años se fue incorporando la tecnología, más máquinas, más hornos o más máquinas donde se les echa el producto y sale el producto acá. Era mucho de manos, mucho de mano de obra humana, mucho de recetas en la cabeza de los maestros. No estaban escritas en ninguna parte. Dentro de mis labores tuve que venir muchas veces de noche a trabajar. Aparte de don Antonio que era como gerente de producción, había jefe de fábrica. Vine varias veces de noche a levantar información y qué es lo que le está echando a esto.

### **¿Para qué necesitaba saberlo?**

Hacer la receta, primero levantar la receta.

### **¿En qué afectaba la falta de esta información?**

Primero afectaba en que es imposible que una empresa estructure sus bases de productos en la cabeza de sus maestros. Si el maestro mañana se enfermó y se murió, se murió el producto. Levantemos la receta primero para eso, para que esto no sea un misterio, sino la receta es de la compañía. El trabajador pone en ejecución el trabajo de hacer este producto basado en esta receta, pero alguien de aquí le dio en su oportunidad la receta. Pero no nos preocupamos con el tiempo que ese señor se fue y éste se quedó con la receta y este otro le echó 10 gramos más de esto otro y este otro le quitó gramaje. Quizás al cabo de dos años el producto ya es distinto. Yo necesito costear ese producto, puede que lleve un componente que ha subido 10 veces el costo y no lo hemos considerado. La piña se fue a las nubes porque viene de Ecuador y en Ecuador hubo sequía. ¿Y alguien consideró eso cuando dijimos que va a costar tres veces el costo de la materia prima? No, ya OK, levantemos procesos. Levantemos primero la receta, qué es lo que lleva. Y los maestros te trabajaban escondidos. Yo por ahí detrás tratando de ver qué le echaba y yo escondido. De repente sacaban algo de por ahí y se lo echaban y yo no supe qué era. No, si ya le eché ya, es una cosa que le echamos. Y con el jefe de producción al lado, me decía no te preocupes, después yo te consigo el dato. Y en su mayoría étnicamente mapuche. Duros de manejar.

### **¿Por qué esta negativa?**

Porque ellos de alguna manera asumían que le estábamos robando su capital, el conocimiento, y la empresa lo que quería hacer era levantar sus procesos. Yo no quiero aprender a hacer tu pega, porque yo no voy a venir a trabajar aquí a este mesón a hacer tu trabajo. Yo no te voy a quitar el trabajo, lo que yo necesito es que lo que tú haces yo lo pueda colocar en un papel y llevármelo a un escritorio, poderle colocar números y saber si la venta tiene alguna relación con lo que me cuesta. Y eso no tiene nada que ver contigo, tiene que ver con un tema de mercado. Pero yo

necesito primero saber con qué se hace y segundo cómo se hace. Si pasa por un revuelto, si pasa por un sobado, si pasa por un proceso de laminado, un proceso de corte, un proceso de decorado, un proceso de fermentación, un horneado y una colocada en caja para sacar. Eso lo quiero medir, dos minutos, 10 minutos, cinco, se demoró ocho. Al final 120 minutos, cuántas salieron, 700 cositas. Listo, eso lo quiero anotar.

### **¿En ese cálculo entraba también el gasto de las máquinas?**

No. Solamente los ingredientes involucrados y los procesos.

### **¿Hubo alguna receta que costara mucho conseguir?**

Lo que más me costaba conseguir eran las esencias. Las esencias eran un tema que manejaba don Flavio. Dentro de las cosas que él hacía, él es el que compraba las esencias y él se las llevaba a una bodeguita que tenía por allí en algún lugar estratégico de esta empresa y él armaba las combinaciones. Ya, para hacer mil brioches, por decir algo, hay que echarle estos 12 cc de algo. Me acuerdo de un producto que me decía ésta se llama Macaco. Ésta es una mezcla de la esencia que yo hago, Macaco. No era esencia al final, era un azúcar creo revuelto y era súper simple, pero era un secreto de la abuelita que iba en determinado producto y que lo conocía él no más. A nivel de ellos, don Flavio ya formaba parte de la directiva de esta empresa, existía esta suerte de secreto de estado.

### **¿Al final pudo convencerlo, le contó?**

Sí, pero si al final yo le decía yo no llegué aquí porque yo quise llegar acá, yo postulé a una búsqueda que ustedes estaban haciendo y si me traen para no darme nada, al final de cuentas son ustedes los que no van a obtener nada. Están pagándole a alguien que venga a hacer algo que al final de cuentas no lo puede hacer. No lo entiendo, pero al principio con don Antonio me costó un poco, era curioso. Don Antonio como gerente general y gerente de producción era al que más le interesaba que nos metiéramos bien en la fábrica, pero me decía ya, no sea tan fino, póngalo así no más, más o menos aproximado. Yo le decía no don Antonio, si estamos levantando algo de largo plazo. Si esto nos queda malo, la verdad es que todo lo que hagamos en función de esto, es malo. Aquí hay mucho dato dándose vuelta, pero no hay información. Si esos datos se ordenan, se modelan y se estructuran vamos a tener información. Y en base a la información vamos a poder proceder. Y vamos a subir precios si hay que subir y vamos a bajar precios si hay que bajar y vamos a decidir no hacer ese producto porque definitivamente es demasiado costoso y quizás el mercado tampoco lo está valorando como debe ser. Yo la verdad es que soy del mundo contable numérico, yo no soy marketing, pero hay cosas que se las puedo sugerir del punto de vista que desde acá, desde el proceso, éste es un producto tan caro que al final de cuentas yo debiera colocarle otro precio. El mercado a lo mejor no lo va a valorar y estamos perdiendo tiempo y plata. Saquemos, hay productos que hay que sacar. Que costó una barbaridad sacar algunos productos, pero mucho.



## **¿Como cuáles?**

Pero es que la señora tanto viene todos los días, pero la señora era la señora. Había un producto que hasta hace poco tiempo existió, un año atrás o dos, que era el bocado de dama. Que hacían cien diarios. En una empresa que tiene 20 locales, 30 no sé cuántos son ahora. Eran 10 por local.

## **¿Qué otros productos sacó?**

El bocado de dama, uno que se llamaba sacramento, que era un dulce.

## **En confitería también desaparecieron varios.**

Sí, aquí se hacían caramelos, naranjitas chocolatadas, se hacían hartas cosas de confites. Es que esta empresa hace de todo, todavía, pero bastante más ordenado. Pero hacía caramelos, hacía empanadas, la pechuga de pollo que se asaba en la fábrica para las empanadas, pero se hacía en la fuente de soda y se aprovechaba el caldo para hacer sopa. Si comprábamos arroz para mantener a la venta, arroz, fideos. Qué hace un arroz y fideos en una panadería y pastelería. Hay que tener ahí porque hay gente que de repente llega a comprar pan aquí y si quiere llevar arroz, ahí hay arroz. Si es por eso también pongamos confort. Una desperfilada absoluta, pero era almacén. Era un almacén grande que quería tener de todo. Cuando yo llegué, llegó un jefe de compras para que alguien se dedicara realmente a gestionar las compras, porque al final de cuentas compraban todos. Compraba don Flavio, compraba don Antonio, compraba don Cayetano, compraba Armando que era el administrativo. Porque si había que comprar harina ya, la ve Armando. Si había que comprar a la vega, ya, don Flavio mandaba alguien a la vega. Si había que comprar bandejas o cajas de cartón para las tortas, alguien, quién tiene tiempo, don Cayetano. La verdad es que el que estaba con tiempo, tenían un poco disgregadas las cosas, pero al final compraban todos. No había nadie especializado que dijera no, la estrategia de compra sigue un circuito. Yo cotizo, yo aprieto, yo pongo contra la muralla a los proveedores y el que me dé la mejor oferta, esa es la forma. Se trajo un jefe de compras, se creó el cargo de un supervisor de locales que no existía para que tuviera tuición sobre la jefa de local y fuera un nexo entre el gerente comercial, que era don Cayetano, y los locales, y no don Cayetano directo.

## **¿Cómo se hacía el nexo antes que existiera supervisor de locales?**

Don Cayetano se paseaba por los locales permanentemente. Un gerente comercial absolutamente de terreno. Don Cayetano pasaba más afuera que aquí, entonces en un momento dado el gerente comercial tiene que estar un poquito más fresco acá pensando cosas y alguien tiene que ser el nexo. Ahí se creó el supervisor de local. Llegamos tres, en principio. Supervisor de locales, jefe de compras y jefe de control de gestión. Primero en control de gestión, a levantar cosas. A controlar nada, en principio. Y después se incorporó un jefe de supermercado, porque a los años después se empezó a ver que teníamos que abrirnos, que San Camilo tenía que marcar presencia en lugares. Si no estamos en el barrio alto como local, al menos queremos que nuestra marca esté para que la gente nos conozca. Y en alguna oportunidad salimos a supermercados, estuvimos trabajando con supermercados.

## **¿Qué productos vendían?**

Fundamentalmente envasados, pan envasado, pan de molde y cosas envasadas. Básicamente pan envasado.

## **¿Eso se mantuvo hasta cuándo?**

Eso tiene que haber sido unos cinco, seis años que duró, o 10. No me acuerdo mucho cuánto fue, fue una buena experiencia sí, porque el estar en supermercado implica estándares distintos. No puede llegar con cualquier producto. Ni con forma, ni con tamaño ni que más negrito, ni que más oscurito, más clarito, no. Todos parecidos, todos iguales o todos para afuera. De alguna manera fue una forma de ordenar. Si bien es cierto quizás financieramente no fue un gran negocio, a pesar de que sí se aprovechaba la estructura. Al igual que salir a instituciones. En algún momento salgamos a hospitales, salgamos a atender restaurantes, en algún momento se atendió Gendarmería de Chile. Una forma muy especial de atenderlos, con marraquetas, con una flota de camiones que no tuviera logo, porque en la cárcel no pueden saber quién es la empresa para que no se contacten y armen cosas. Era toda una estrategia, pero era una forma de hacer economía de escala. En esta empresa el trabajador estaba, la empresa está, las máquinas existen, trabajan cinco horas, por qué no las hacemos trabajar siete y atendemos otros mercados. Y son mercados que no requieren arrendar local, no requieren contratar vendedores, no requiere contratar arriendos de locales ni luz ni agua, nada, sino que atender a un área que es de pedido diario, fijo, sin cachos. Todo eso empezó a salir con el tiempo a medida que fuimos organizando un poco este tema. Cuando yo llegué ya Gendarmería se atendía, pero no era fuerte. Después se perdió una licitación, después se empezó a dar empuje al mercado institucional con los supermercados, que también fue la experiencia de poder atender a un mercado un poquito más exigente en cuanto a calidad, a formato.

## **¿En qué supermercados tenían sus productos?**

Se trabajaba con la cadena D y S que eran los Líder, con Jumbo. Con varios, no todos. No los ciento y tantos locales, algunos, no teníamos capacidad de atender todos los locales de las cadenas.

## **2**

Lo que me quedó súper claro fue que había que hacerlo todo, había que partir de cero. Y partimos con los procesos, se buscó un ingeniero civil informático, un señor que todavía trabaja en Sonda, un tipo muy, muy capaz, muy capo. Él con un equipito de trabajo se viene a trabajar acá y empezamos a levantar procesos. Control de existencias, remuneraciones, aquí había seis u ocho personas escribiendo planillas de exposiciones a máquinas, haciendo liquidaciones a mano. Para liquidar a las 500 personas más menos que eran en esa época, hoy día son como 700. Era un trabajo de chinos. Se armó este cuentito de los nuevos, que llegamos producto de este primer atisbo de los cabecillas de esta compañía de decir nos tenemos que ordenar distinto, traigamos gente que nos apoye y de ahí para adelante empezó a crecer esta cuestión. En un prin-

cipio alguien que nos dé luz a los números para todo lo que sea procesos, que recaía en mí. Que nos dé una seriedad en el proceso de compra y podamos realmente sacarle provecho al proceso de compra y sacarle provecho al hecho que pagamos casi al contado. A San Camilo no le gusta pagar mucho a crédito, a San Camilo no le gusta endeudarse, San Camilo no le pide plata a los bancos, trabaja con recursos propios. Todo eso en el mercado tiene un valor y nosotros no siquiera le sacábamos provecho a eso. Alguien que haga de ese proceso algo fructífero. Comprar bien, la mejor compra, el mejor producto, en el mayor plazo y a mejores precios. Y el supervisor que se haga cargo de empezar a gestionar con los locales y jefes de locales lo que es la directriz que le viene desde la gerencia comercial y no sea el gerente comercial el que anda perdido en los locales todos los días y no está arriba pensando cosas. Que eso después de llegar con Cayetano a hacerse cargo de la gerencia comercial, pudo pensar en abrir los mercados, pensar en los supermercados, pensar en las instituciones, empezar a abrir un poco el cuento también. Todo ese proceso lo empezamos a vivir de ahí para adelante. Levantamos, no me acuerdo cuántos sistemas tenemos hoy día, pero existencias, costos, producción, despacho, remuneraciones, ventas, fichas técnicas, control de procesos, fábrica, en fin. Fueron hartos años.

### **Llegaron los computadores.**

Y llegaron los computadores. El desafío era empezar a sacar los lápices y los cuadernos de los escritorios y empezar a colocar un teclado, con todo lo que implica.

### **¿Hubo mucha resistencia?**

Mucha. Yo reconozco y eso es un baluarte, que la directriz de esta empresa me dijo Samuel, aquí las personas son importantes. Tendría que ser un caso extremo en que tengamos que pedirle definitivamente a alguien que no pudo adaptarse que nos deje la función libre. Si hay que capacitarlo, si hay que pagarle un curso, si hay que pagar lo que sea para que esa persona no se pierda, lo vamos a hacer. Porque hay mucho capital humano que es interesante, que no lo vamos a perder porque no saben, porque tienen miedo a un teclado. Sí, hubo resistencia. Hubo resistencia en la fábrica a entregar datos, al final los logramos sacar todo, bien o mal, pero se sacaron. Y al final del cuento poder tener capitalizado en un sistema que se llama fichas técnicas las recetas de los productos con sus procesos y que están en constante revisión. Llegan nuevas máquinas que hacen que el proceso cambie completo, vamos a tener que rehacer el proceso completo. Eso hoy día se hace. Hay estadísticos de producción, se armó todo un cuento en la fábrica también, porque no sacamos nada con tener recetas si no hay alguien que fiscalice. Es como las leyes, no sacamos nada con sacar una ley si no hay alguien detrás que fiscalice que la ley se cumpla. En la fábrica, aparte de existir las recetas, tiene que haber alguien que esté encargado de hacer que la receta se cumpla, los jefes de producción y el estadístico de producción. Y se crearon los bodegueros y se crearon los cabros que hacen las formulaciones en las bodegas para entregarle al maestro. Usted va hacer pan dulce brioche hoy día, 500 son, para eso necesita esta mezcla.

## **Antes iba directamente el maestro y sacaba lo que quería.**

Sí, el maestro hacía todo eso. Y si al maestro se le olvidaba echarle alguna cosita, se le olvidó no más.

## **¿Dónde anotaba lo que había sacado?**

En un cuaderno y si se le pasaban dos líneas, se le pasaban no más. Por eso es que venían después los controles, habiendo la receta en el sistema nosotros después decíamos cuánto hizo hoy día, mil. Usted debió haber consumido tanto, cuánto consumió, le faltó algo aquí, hay algo que no anotó. Ah, es que mandé a Luchito a sacar el metadisulfito de sodio, parece que no lo anotó. Dígale que lo anote, sino nos falta en la bodega. Empezaron a hacer los controles, con todo lo que implicaba poder convencer que los administrativos que no generan nada, no producen nada aparte de gastos, eran necesarios. Que el administrativo se paga solo, si hace un buen control de su trabajo se paga solo. Pero para eso teníamos que convencer a la gerencia que necesitábamos un bodeguero, necesitábamos dos bodegueros, uno para el día y otra para la tarde. Y necesitábamos un tercero para reemplazar a esos otros cuando estaban con días libres.

## **¿Costó mucho convencerlos?**

Costaba. Cuando los números eran malos, costaba porque los números estaban malos. Y cuando los números eran buenos la respuesta era y para qué, si los números están bien, para qué quiere más gastos. Usted va a generar gastos. No, si los números están buenos pueden estar mejor. Necesitamos control, si el control se paga solo. El control termina pagándose solo, por eso necesitábamos algunas personas que no producen productos, producen eficiencia y eso tiene un valor. Con eso se empezó a armar la estructura administrativa. Nacieron los bodegueros en la fábrica, nacieron los bodegueros en la bodega central, nacieron los bodegueros en empaque, nacieron los estadísticos en producción encargados de controlar que las recetas se cumplieran, que se pidiera a la bodega en función de las recetas. Qué vas a hacer mañana, mil brioches, mil daneses, más esto, más esto. Necesito pedir a la bodega tanto, listo, eso pida, no pida más. Antes pedíamos dos cajas, 10 cajas, no. Si usted pide 20 cajas, deja la bodega desabastecida, qué va a hacer la bodega, va a comprar y vamos a tener un tremendo capital inmovilizado ahí porque a usted se le ocurrió llevarse las cajas para arriba. ¿Pensaba en eso? No, pero es que así trabajamos siempre. Bueno, es que por el hecho que haya trabajado siempre así no significa que haya trabajado bien.

## **¿También tuvo que ver en los pedidos desde los locales?**

No, ahí más que nada era el área comercial. Yo ahí participé poco, en lo que sí participé fue en el control después. Poder controlar la eficiencia de la venta, poder valorizar el despacho. Tanto fue lo que le enviamos en mercadería, valorizado a precio de venta, tanto fue lo que usted vendió, tanto fue a inventario final. Ya, usted tendría que tener tanto en caja, cuánto tiene. Se le perdieron 200 mil pesos, dónde. No sé, porque nosotros le mandamos tanta mercadería y usted

vendió tanto. Si no lo tiene en inventario, lo tiene que tener en caja. Necesitábamos mandar gente todos los meses a inventariar el local y hacer los procesos. También acá hubo que crear en contabilidad alguien que se dedicara a controlar los locales, todos los días. Usted recibió la guía, sí, es que venían 10 empanadas y no venían. Anótelas, no me llegaron las 10 empanadas, porque acá también de repente en despacho con tal de adelantar el proceso administrativo de hacer la guía, hacían la guía en función de lo que el local pidió. Porque estaba la lista, los locales todos los días en la noche tenían que hacer una lista esto es lo que necesitamos para el día siguiente, todos los productos. Y acá llegaban esas listas de todos los locales al área de Logística y aquí Logística tomaba las 10 listas. Cuando yo llegué eran 10 locales, era hasta la sucursal nueve más la central. Colocaban las 10 listas aquí, marraqueta, marraqueta, marraqueta, ya, mil 500. Hallulla y así iba con la máquina. El trabajo empezaba a las seis de la tarde y terminaba como a las 10 de la noche. Y de todos los productos, había como 300. Y con esos esta suma que está aquí es la orden de fábrica. Y allá estaban esperando la lista para empezar a producir. Así funcionaba eso. Eso hoy día está sistematizado. Los locales hacen su pedido en el computador y automáticamente acá en la central llega la sumatoria de lo que es la orden para la fábrica. Eso es hoy día, después de haberlo pensado en alguna oportunidad que así debía ser, pero antes que eso era a mano. Bastaba con que al jefe que está sumando aquí se le pasara una línea, ese local quedaba sin abastecimiento.

### **¿Y control de los repartos?**

Eso hoy día existe, en ese tiempo lo que se hacía era que una vez que esta gran orden, esta sumatoria se mandó para la fábrica, después llegaba el producto de vuelta a una hora de la mañana y empezaban a repartir a cada local en función de esta lista. Se hacía la guía, cuánto pidió, 10 kilos, ya, pésele 10 kilos. Cuánto pidió de marraqueta, 20 kilos, pésele 20 kilos. Cuántos daneses pidió, 40, cuéntenle. Existía un área de gente preparando ese despacho y se hacía la guía de despacho y con eso se controlaba el local. Supuestamente aquí debía quedar cero. Nos mandaron a hacer la suma de tanto, salvo que en la fábrica, por un tema de batch, un tema de lotes. Cuando dicen mandamos a hacer la suma de todo esto, dio mil 250. La fábrica dice no, yo hago de a 200, o hago mil o hago mil 400 o hago 1600, pero no hago 1250. Si daba mil 250 hágame 1400, van a sobrar como cien, se los repartimos entre todos y les pedimos te puedo mandar cinco más. Ellos hacen batch, funcionan de acuerdo a otra forma, a otra mirada. Hacemos de a 10 kilos de harina, de aquí salen 500 pancitos dulces, cuántos están pidiendo. Cuatrocientos 30, tengo que hacer los 500, yo no voy a sacar cinco kilos de harina porque tengo que desarmar la fórmula completa. Eso era trabajar con batch. Esta empresa estuvo siempre muy orientada a la producción. Esa fue una visión que hasta cierta época de esta vida fue eficiente, después el mercado dijo no. Yo necesito que se fabriquen panes con tres cachitos y San Camilo fabrica con dos cachitos, no lo vamos a vender más. Porque el mercado está cambiando, el mercado quiere dieta, el mercado quiere light, el mercado quiere menos dulce, el mercado quiere stevia. Ya no lo que don Antonio quiera fabricar arriba, así fue hasta el año no sé cuánto. Si fabricábamos piedras, las piedras se vendían. Después el mercado dijo no, estamos tratando de mirar un poquito más al cliente y escucharlo, qué es lo que necesita y empezar a fabricar lo que él quiere. No lo que



desde el punto de vista de producción las empresas ponen a disposición. Con ese afán la fábrica ha ido también orientando sus procesos para hacer frente a las necesidades del público, no a los requerimientos de una máquina que funciona con un determinado kilaje de materias primas. Pero éste fue un recorrido largo. Esta empresa estuvo por muchos años orientada a fabricar lo que aquí se decidía. Yo aprendí mucho de este tema desde el punto de vista de mercado, de marketing porque me tuve que meter. Al final el equipo era tan chiquitito que nos teníamos que meter todos a aprender cosas que no nos tocaban, pero al final era necesario hacerlo para poder entender el quehacer. Por eso cuando yo le traspasaba el cargo a quien es hoy día jefe de control de gestión le decía tú te perdiste lo más interesante de este proceso, que fue haberlo armado, haberlo visto crecer y formarse. Tú vas a recibir un cargo y función, sistemas que funcionan, que tienen un input y un output y que los informes se usan para esto y las decisiones se toman en base a esto. Pero te faltó el proceso de echar a andar, eso fue súper enriquecedor. Yo reconozco que a final de cuentas mis aprehensiones al inicio, dije chuta, me vengo a una empresa en que hay que partir de cero. No sé si me entusiasme y después me entusiasmé solo, toda vez que además donde yo quería irme, que era un laboratorio, me dijeron va a tener que esperar como dos semanas más o tres, porque el gerente que decide la contratación anda en Europa, vuelve y cuando él vuelva va a decidir. Dije ah no, capaz que esté dejando pasar la oportunidad y después cuando vuelva este caballero capaz que no me deje. Y ahí me decidí, le dije a don Cayetano, que a Cayetano lo tenía cada dos días en mi teléfono, ya pues, ¿se viene o no se viene? Porque si no tenemos que dejar a otro, pero a mí me interesa que sea usted, por su experiencia. Hasta que le dije don Cayetano, mañana salgo y nos juntamos y me quedé acá. Dos semanas después este señor volvió y me llamaron para decirme que yo no era el elegido, era otro. Y tres meses después me llamaron para decirme sabe que el elegido se fue, lo queremos acá y le dije no, yo ya acepté aquí, esto es serio. Ya se ha invertido en mí, ya he hecho invertir en las cosas que tenemos que hacer, no me voy a ir.

### **¿En qué momento percibe que ha logrado la mayor parte de esta transformación?**

Este proceso tiene que haber durado unos 20 años, levantar todo. Porque no era corto, levantar un sistema podía demorar medio año, un año. Uno de los 20 sistemas. Yo diría después de unos 20 años uno podía decir ya tengo todos los sistemas armados, ahora vamos a empezar a hacer control de gestión. Nosotros hace como seis años atrás, siete, empezamos a levantar tenuemente indicadores, empezar a hacer una persecución, empezar a trabajar en base a presupuesto, aunque sea muy ligero, empezar a hacer un poquito más de control de gestión. Nosotros tuvimos una asesoría grande en el año 2000 con gente de la Católica, que debe estar por ahí para la historia, de tratar de replantearse esta empresa ya del punto de vista estratégico, empezar a pensar en una estrategia, empezar a pensar aquello que ya tiene que ver con una visión de futuro, con una misión, cosas que aquí no se habían visto mucho. Total somos panaderos y pasteleros, pero eres panadero o eres pastelero. Hoy día pan, pasteles, dulces, caramelos, teníamos abarrotos, teníamos queso, jamón. Yo me cuestiono hoy día por ahí, que ya no la veo ya, una misión que decía somos especialistas en panadería y pastelería, cuando había de todo. Hoy día es más

rubro de la alimentación, un poquito más amplio, un poquito más allá. Yo te diría que al cabo de unos 10 años atrás empezamos ya a hacer control de gestión. Empezar a hacer lo que se me pidió hacer hace 30 años atrás, que era imposible en ese instante. Empezar a mirar presupuesto, empezar a mirar un poquito la estrategia, que no existía, con esta gente de la Católica se empezó a trabajar un poco con esa visión. Empezar a visualizar la empresa en tantos años más, que es un poco en lo que está inserto hoy día Alberto mucho más fuerte, bastante más profesional si se quiere. Yo reconozco en don Cayetano y don Antonio que fueron gente que siempre miró un poquito hacia allá, con ciertos temores, quizás con ciertas reservas, con cierta resistencia porque en ese afán de no le queremos pedir plata a nadie y lo que vamos a hacer lo vamos a hacer con lo que tenemos, también es una limitante. Pero siempre, en las inversiones por ejemplo, vamos a tener una política, que lo que se deprecia anualmente, que son 300 millones, lo vamos a invertir. Vamos a aprovechar las franquicias tributarias, que eso es un plus al gasto y eso mismo lo vamos a invertir. Esa era una estrategia. Qué significaba, traemos tres revolventoras más, vamos a traer dos hornos, vamos a traer una máquina ablandadora de no sé qué cosa, vamos a traer un túnel de frío no sé para qué. Doscientos, 300, 350, 400 millones, a lo mejor se nos pasó un poco. Renovar contrato, dos locales nuevos, siempre se estaba haciendo algo. No había un proyecto a 10 años de 20 locales más como hay hoy día, no. Ojo, saquemos el pie del acelerador porque hacer cosas a futuro implica pedir plata.

### **¿La apertura de nuevos locales también tuvo que ver con usted?**

Lo de ahora no, en aquellos años sí. Yo llegué con 10 locales y me fui ahora con 30. Cada año dos, uno, uno, dos pero ahora que llegó Alberto dijeron en cinco años vamos a abrir 20 más. Ese es otro proyecto y para eso se armó otro cuento, se armó otra estructura. Es un tema nuevo que él lo conoce más en profundidad. Yo participé en los números ahí, pero el proyecto ya de familia fue grande. Hacer esfuerzos para poder hacer y enfrentar un San Camilo impulsado hacia el 2000 no sé cuánto. Pero en ese tiempo era así, de a dos, de a un local, de a dos por año, uno, dos. Nunca pensando en 10 más al tiro, no, eso ni se piense, menos, entre comillas, encallarse.

### **¿Cómo se fueron convenciendo Antonio y Cayetano?**

Con resultados, con la información. El poder llegar a su escritorio con una información que dijera esto es lo que hay, así fue, en esto nos está yendo mal, este producto no se está moviendo, este producto se está quedando estancado, este producto piden cien diarios, por qué no lo deja. Pucha, pero es que la señora Juanita. No, la señora Juanita tendrá que ir a comprar a otro lado. Usted no puede sustentar una compañía de esta envergadura, de este peso, con esta mochila, haciendo cien pancitos. No, no es para eso.

### **¿Hubo algún producto que pelearan hasta el final?**

Siempre. Yo no sé ahora si en los últimos tiempos se habrán eliminado algunos más, pero costaba mucho sacar, mucho, mucho. Abrirse a otros mercados, la institución es un tema que yo

creo que todavía no se ha atacado bien, se puede sacar más de ahí. Es un mercado interesante que no requiere gran inversión, pero hay que atenderlos bien, hay que ser puntual. Cuando yo llegué acá todo este plan de traer esta gente nueva, que éramos poquitos, era un plan que establecieron don Cayetano y don Antonio, en ese tiempo con la asesoría de quien en esos años era el director creo de la facultad de Economía de la Chile. Él fue el asesor que dijo ustedes tienen que organizarse como empresa, no como almacén. Y les habría dado la pauta. Más un señor que era de marketing, que era un señor Gallo creo, un señor que me entrevistó a mí, que hacía como de oficina de selección. Esas son las personas que los apoyaron en este impulso de armarse como empresa. Que después fue creciendo, hoy día hay 30, 40, 50 personas en administración. En ese tiempo llegamos tres y de a poquito fue creciendo. Yo llegué, el día que entré a trabajar acá, y en la mañana temprano don Cayetano me dijo ya Samuel, vamos a ir a conocer la empresa. Me dejó aquí en el empaque. En ese tiempo no había central telefónica con anexos, sino que había tres teléfonos directos. Y alguien llamó a don Cayetano a la oficina arriba y por un intercomunicador interno le dicen don Cayetano, tiene una llamada en la oficina. Don Cayetano dice quédese aquí mirando mientras tanto el proceso, yo vuelvo. Me quedo ahí, en ese momento llega don Antonio padre, don Antonio Ferrán Sabaté. Una de las cosas que hacía era entrar al empaque y me ve ahí. De corbata, bien formal y la pregunta que no se me olvidó jamás fue ¿y éste quién es? (habla con acento español).

### **¿Dirigiéndose a alguien más?**

A la jefa. Yo estaba con la jefa, don Cayetano me dejó con la jefa del área. ¿Y éste quién es? Y ella le explica cordialmente que era un señor nuevo, que don Cayetano contrató, que don Antonio ha contratado, que entró a trabajar hoy día y que está conociendo la empresa. ¡Yo no he contratado a nadie!, me dice y levanta el bastón. Te vas inmediatamente de aquí. Así, cariñosamente. Yo llevaba 10 minutos aquí, media hora. Entonces yo miro a la jefa y le pregunto y quién es, es el dueño, me dice, es el dueño. Sociedad anónima, pero él es el dueño. Me dijo sabe, yo le recomiendo que se vaya al local de ventas, salga por ese pasillo para allá y yo le voy a decir a don Cayetano que lo vaya a buscar allá, yo le explico. Ya, me fui calladito para allá. El bastón estaba arriba ya, mientras no baje. Y ahí cuando yo llegué allá dije, mi primer pensamiento fue dónde me vine a meter. Chuta madre, si esto va a ser todos los días, no sé si voy a durar mucho, pero bueno. Me llegó a buscar don Cayetano allá, le expliqué y ahí me explica él. Sabe lo que pasa, es que éste es un tema de familia, nosotros en la familia, Antonio, la familia, yo, hemos visto que es necesario esto, pero el papá no sabe de este proyecto. El papá no tiene idea de este proyecto, por lo tanto tampoco sabe que estamos contratando alguien. Claro, qué lata que se haya encontrado con esta sorpresa, pero no se preocupe, una tarea pendiente que tenemos con él es convencerlo que esto es necesario, en eso estamos. Yo llegué a la oficina chica donde está Recursos Humanos, la otra al lado no existía. Había maestros trabajando en esa otra oficina donde está Contabilidad hoy día, ahí íbamos a trabajar los nuevos. Y la gerencia, donde está René, ahí iba a estar don Antonio y don Cayetano y nosotros al lado fuera y una de las secretarías, la recepcionista con una central telefónica que se iba a instalar. Pero los maestros llegaban a trabajar después de las 12 del

día, no podían llegar antes, para que el papá no los viera trabajando. Así de cuidadoso era el tema para que don Antonio padre no se enterara de que estos cambios venían.

### **¿La relación con él cambió después?**

Después cambió, pero la verdad es que nunca fue cercana, porque él tenía mucha cercanía con Armando, que era el jefe administrativo. Se conocían de cuantos años, existía mucha confianza, le venía a ver la planilla de caja todos los días, cómo estaban las platas. Cuando necesitaba IPC, cálculos de IPC, Armando me decía llévaselos tú y tú dile qué necesita, para que te conozca. Debo reconocer que me los pedía, yo le daba. Qué necesita, necesita el mes, necesita algún rango, cuánto fue el IPC entre qué mes y qué mes, qué necesita. No, solamente el mes, cuánto fue. Fue un uno por ciento, o 1,08, qué sé yo. ¿Necesita algo más? No, gracias. Cuando necesite algo de IPC pídamelo, yo los tengo, más que tenerlos Armando los tengo yo. Ya, me dijo, no se preocupe. Cada vez que se necesitaba, donde Armando y Armando me mandaba para allá. Reconozco que con él fue muy poco lo que tratamos, porque después ya dejó de venir al poco tiempo después. Después ya mi trato era directamente con don Antonio y don Cayetano.

### **¿Qué impresión tuvo de Antonio y Cayetano?**

En principio al que vi siempre muy proclive, muy abierto, muy con los cambios fue a don Cayetano. Pero no era el gerente general. Y el gerente general que era don Antonio, sí, queremos levantar esto, no sé, la verdad es que yo todavía no estoy muy convencido. No necesitamos tanta papelería si total la cosa es la misma todos los días. No, el mercado es cada vez más exigente, los supermercados ya estaban apareciendo con sus panaderías dentro, las amasanderías estaban apareciendo en todos los sectores, la competencia era mucho más fuerte. Estaba apareciendo lo light, lo saludable, las grasas, no sé si decir que nuestros productos tienen manteca de cerdo era lo más apropiado. El mundo estaba cambiando, eso era en lo comercial, pero en los números también había que ser muy eficiente. Yo le decía a don Antonio, mire, si usted no está cien por ciento convencido es difícil que avance. No va a pasar por el nombre de quien esté a cargo del tema, va a pasar porque ustedes le den valor a este cuento. Don Cayetano me decía no, pero si hay que darle, si hay que hacer los cambios. Reconozco que siempre fue don Cayetano el que de alguna manera llevaba un poco más el impulso y don Antonio se iba convenciendo más a medida que iba viendo resultados. Pero le costaba ceder, ceder los espacios, los terrenos. En este cuento tienes que ceder, tienes que entregar un poco de lo que yo no soy capaz de ver, por la razón que sea, a alguien que sea capaz de verlo mejor que yo. Yo le decía al principio yo entiendo que vengo a ordenar la casa no porque esté desordenada, sino que la vengo a ordenar de una manera distinta. Entiéndalo así, no entienda que yo vengo a meterme en cómo ordenarle la cocina y le voy a cambiar todos los utensilios de lugar. No, vamos a dejar los mismos, pero los vamos a dejar ordenados de tal forma que a usted le cueste menos encontrarlos y cada vez que necesite uno lo tenga aquí y no lo tenga que ir a buscar afuera. Y el costo de ir a buscarlo para afuera se lo vamos a decir, eso es lo que pretendemos hacer. Vamos a establecer el control de gestión, sí, lo vamos a establecer como torre de control una vez que tengamos la pista levantada. Mientras tanto no

hay nada que controlar. ¿Estamos de acuerdo? Estamos de acuerdo. Pero para eso necesito que usted nos apoye, vamos a comprar un computador para cada escritorio, necesito que sea así. Pero pucha, tanta plata, en ese tiempo eran caros los computadores, eran carísimos. Era muy caro. Aprendías a usarlo el tiempo que ya pasaban de moda, tenías que volver a cambiarlo, pero cuando sacamos el proceso de remuneraciones, por ejemplo, que se demoraba dos, tres días en sacar los sobres, se demoraba 20 minutos en sacar los procesos de liquidaciones y con las planillas afuera. Ahí está. Me tocó peleas con la gente, con el mismo jefe de administración que tenía en ese instante, que además veía remuneraciones. Mandaba una lista, aquí están las horas extra para que se paguen horas extra a la gente. Nombre, 10 horas, 40 horas, 30 horas, quién firma esto. No, nadie, si esto es lo que a la gente hay que pagarle. Ya, pero quién se pone con la firma acá abajo. Yo, jefe de personal, o yo Antonio Ferrán o yo Cayetano autorizo. No, si aquí nos basamos en la confianza. Si tú vas a venir a desconfiar de nosotros, te equivocaste de empresa. Yo pienso que el que está equivocado en la empresa eres tú. Mi título dice control de gestión y eso es lo que estoy haciendo, yo no voy a procesar esto. Mire, si usted no procesa eso a la gente no se le paga, el culpable vas a ser tú. No, no voy a ser yo el culpable, el culpable es el que no se pone. No se lo está pasando cualquiera, se lo estoy pasando yo. Pero ponte entonces con tu firma. Mire, me decía, nosotros hemos pagado cheques en el banco con la pura firma de don Antonio y el banco lo ha pagado. Y si aquí hubiesen reclamado que por qué pagaron con un cheque, se da cuenta el lío en que se mete el banco. Ya, esto es lo mismo. Si alguien reclama que aquí le están pagando cien horas extra a alguien que no las trabajó, yo estoy procesando, yo le estoy pasando al área de informática que procesa, pero yo no me voy a hacer responsable de esto. Si esto no está firmado por alguien, entonces me las llevo. Allá mandaba la lista para arriba donde don Antonio y don Antonio me mandaba a llamar que por qué yo era tan reticente. Don Antonio, pero usted dígame si estoy equivocado, yo lo proceso. ¿Usted procesaría esto que dice que tengo que pagarle un montón de plata a la gente en horas extra y nadie se hace responsable con una firmita? Es que Armando ha trabajado toda la vida. Y por qué no le dice usted que a contar de ahora vamos a trabajar distinto y eso no significa desconfiar de él, significa darle un respaldo. A usted, a él y a la empresa. No lo vean desde el punto de vista de la confianza, por confianza se han perdido empresas. No cuesta nada, cuesta mucho colocar una firma y decir sí, me hago responsable, yo decidí esto. Y la persona que después vea que está mal pagado, se tendrá que dirigir a él, pero no al jefe de informática. Sí, tienes razón, es que a nosotros usted entienda que nos va a costar. Sí, pero me parece un despropósito que tenga que llegar el gerente general a decir Armando firme. Es una cuestión de sentido común. Cosas como esa me tocaron muchas, muchas. Y que después cuando me iba a la casa decía chuta, va a costar esto, va a costar. Pero era un desafío. Costó con la receta, costó con los procesos, costó con remuneraciones. Que era crítico, aquí había mucha gente. Una estructura de compra de esta empresa un 30 por ciento de la plata era sueldo, había que cuidarla. Y había que ver qué se paga. Yo diría que al final habiendo levantado todo eso que hoy día está, no hay grandes cosas nuevas, porque hoy día son los mismos sistemas, quizás con los nuevos tiempos haya que implementar otras cosas más, en marketing, en el conocimiento del cliente. En aquello que ya tiene que ver más con el producto y el cliente mismo, más que en



los procesos internos, hay mucho que hacer. Pero yo creo que hoy día la empresa tiene como procesos, como sistema, como procedimientos de control, que hemos tenido funcionando los últimos 10 años. Y los números cambiaron, los números empezaron a cambiar al segundo o tercer año que empezamos a implementar cosas. El primer año fueron 10 de utilidad, segundo año 39 de utilidad, tercer año 64 de utilidad, y ahí para arriba, ahí para arriba, ahí para arriba. Eso por los menos demostraba que las cosas se estaban haciendo bien, que era necesario invertir y ya habíamos más gente.

### **¿Qué habría pasado si no se hubiera hecho ese cambio?**

Yo creo que ya estaba pasando cuando yo llegué, por eso tomaron la decisión de traer a alguien. Financieramente estaban los números en rojo, era inentendible en un rubro como éste, el pan nuestro de cada día, que la gente en las peores de las crisis lo último que deja de comprar es el pan, que estuviésemos con números en rojo. Yo decía aquí nada más que falta ordenar la casa y para que no les duela, ordenar la casa de manera distinta. No le quiero decir que esté desordenada, pero el orden que existe no fructifica.

### **El hecho de que esto resultará tan bien le significó ganar una posición de asesor. Le pedían consejos.**

Yo creo que eso al final se tradujo en reforzar las confianzas. Se dieron cuenta que efectivamente todo lo que yo propuse hacer en un principio, que costó mucho levantar, tenía sentido. Tenía sentido, tenía peso y los tiempos fueron señalando que efectivamente eso era así. Y hacíamos de todo, yo hasta en tribunales anduve defendiendo causas porque fui testigo de robos y había que ir a tribunales, había que ir a tribunales. Había que ir a hacer una redada a los locales a hacer inventario en la noche, había que ir y partíamos para allá. Y si teníamos que ir a la portería a hacer una ceremonia de recibir a los accionistas de esta compañía, porque hicimos una ceremonia cuando inauguraron el laboratorio, partíamos de maestro de ceremonia. Y si había que hacer de animador en una fiesta para los 108 años, me tocó hacer de animador. Yo decía cuándo en la vida me he subido a un escenario a hacer no de animador, pero hacer festiva la cosa. Presentador, una tarjetita, me tuve que inventar tarjetas, como los veía en la televisión los tipos con tarjetas, será así. Hay fotos por ahí en esa sala, por ahí aparezco entregando premios. Me recuerdo que don Flavio o don Antonio Ferrán padre se cumplieron los 108 años de San Camilo y yo llegué aquí con 102, en el Club Unión Española que está en Carmen con Alameda, que hoy día ya no está. Por qué te cuento esto, porque con eso te grafico que teníamos que hacer de todo. Éramos tan poquitos, que los pocos que éramos teníamos que hacer hasta de maestro de ceremonia si había que hacer. Si teníamos que ir a hacer una redada digo yo, inventario, arqueos de caja sorprendivos, los hacíamos.

### **¿El concepto de redada lo inventó usted?**

Sí, arqueo sorprendivo, los controles existían, de inventario y los arqueos sorpresa también, que es revisar las platas, ver si cuadra la venta del día, sobre todo cuando había sospecha que un jefe

de local de repente se hacía sus préstamos personales, sabiendo que a fin de mes venían a hacer arqueos, así que ahí la reponía el día 25. Arqueo el 15.

### **Eso debe haber sido intenso.**

Sí, más de alguna sorpresa nos llevamos alguna vez. Suele darse, si el tema cuando es plata todos los días en la caja, plata fresca, yo puedo sacar 50 mil pesos, soluciono el problema en dos días, tres días más los repongo y nadie va a saber. Se podía dar eso, sobre todo cuando los jefes tenían caja chica a disposición. De alguna manera se fue cimentando esta suerte de relación muy directa con don Antonio y don Cayetano y sabiendo que en el fondo lo que estábamos haciendo como equipito chico que estábamos a la cabeza de esto, bien o mal, pero que hacíamos los mejores esfuerzos por hacerlo bien y eso generó las confianzas. Me lo hicieron saber con mucha cercanía cuando yo me fui, dijeron que me iban a echar mucho de menos, que soy una persona muy cercana, que los había ayudado mucho. Sin ser yo un experto en muchos temas, pero por lo menos el sentido común y el criterio a veces te dan directrices de cómo funcionar. Yo me declaro muy incompetente en términos comerciales, pero si los números me señalan ciertas rutas, yo por lo menos a la numerología técnica le hago caso. Hay cosas que no me están cuadrando, no me diga que explique por qué porque no soy capaz de olfatear, pero esto no va bien por acá. Algo está pasando. Y ahí ya recurría a la experiencia de ellos, trabajé muy cercanamente con otro equipo que vino a hacer un trabajo de control de gestión ya más orientado a la gerencia, con indicadores más profesionales que yo no tenía, pero fue mi último año. Participé ya muy de la mano con quien se quedó hoy día con el cargo, para que él tomara las riendas de esto. Pero me quedé tranquilo porque al final de cuenta todo lo que aprendimos ahora en ese curso, que fue con esta gente externa, fueron las bases que nosotros implementamos hace como cinco o seis años atrás. Todos los ripios que podamos tener, que éramos muy poco especialistas, poco finos, pero ya el olfato nos señalaba que teníamos que levantar ciertos hitos de control en algunas partes, porque era necesario hacerlo. Que el mono de control era un cuadrito con número y ahora me dicen no, que es un gráfico con barra o con lucecitas, convengo. Es bonito, es distinto, pero la idea base era la misma. No estábamos tan desorientados en términos de lo que estábamos ya intentando levantar nosotros después que ya habíamos implementado los sistemas. El ayudarlos a tomar una decisión de abrir o no abrir un local, el ayudarlos a tomar una decisión respecto de hacer o no tal inversión. Tragamos una máquina caluguera, ya, cuántos nos cuesta, 50 millones. Chuta, cuántas calugas estamos vendiendo al año, mil kilos. Sabe qué, desestimemos el mercado de la caluga mejor, por poner un ejemplo, no es que haya sido así. Los caramelos en ese momento. Es que en una oportunidad se invirtió en una máquina que llegó, pero que al final había que hacer hartas más calugas para poderla financiar. Pero la caluga es un emblema en esta compañía.

### **¿Qué pasa cuando un producto es un emblema, pero no se vende tan bien?**

Al final la decisión fue traer la máquina, con el compromiso de ojalá levantar la venta de la caluga y ponerla en las cajas como producto gancho, que la gente los vea y los pida. Que no sé si están en las cajas como producto de venta. Por ejemplo en un momento dado se cuestionó,

yo decía los números no me dan, pero hay un tema imagen, marca, que es poderosa, que yo no sé calibrarla. Yo sé que esta empresa no va a quebrar si no hacemos calugas, pero no es un tema de quebrar o no quebrar, es un tema de pertenecer. San Camilo se caracterizó por tener siempre calugas de buena calidad ¿y ahora no las va a tener porque no es rentable? Bueno, hagamos un esfuerquito por impulsarla. Digámosle al jefe de locales a través de la fuerza de ventas que le saquemos provecho, coloquemoslas a 30 pesos en una caja. A lo mejor es caro, no sé. Ahora ya andan vendiendo a cien pesos cada bombón en las micros, pidamos 50. A lo mejor salvamos el costo y deja algo, pero financemos la máquina por último. Decisiones como esa pasaban por conversas entre nosotros, mi opinión de alguna manera servía de apoyo para la decisión final.

### **¿Esas conversas se daban acá?**

Esta sala tiene muy poco tiempo, un año. Era allá abajo o en el directorio, directamente en la sala de directorio. Frente a Recursos Humanos. Ahí nos íbamos a encerrar para las conversas nuestras.

### **¿Esas reuniones eran largas?**

Sí.

### **¿En la noche?**

No, en el día. Es que en la noche no, porque generalmente en las tardes don Antonio era el que se quedaba hasta más tarde y don Cayetano se iba más temprano. No tenían horarios iguales ellos dos. Yo creo que al final nos aprendimos a soportar todo, a entendernos, a entender sus reticencias, a entender mis ímpetus y a establecer los equilibrios y al final aprendimos juntos. Yo llegué a esta empresa a aprender muchas cosas, este rubro es complejo. Quizás no es nada del otro mundo fabricar pan, pero hacer un producto que nace y muere en el día tienes que ser clarito, porque si te pasaste en cien kilos los perdiste. Al otro día no lo puedes vender. Y la torta de crema al otro día la perdiste, a menos que puedas tener algún provecho, difícil. Muchos de los productos nuestros, los moldes son de más data, los helados duran más, los productos envasados, el pan de pascua dura un mes, galletas, pero las gran mayoría son de muerte diaria. Se te fue el número y perdiste. Y quedaste corto y perdiste. San Camilo basa mucho su accionar en el criterio de las jefas de locales, las jefas de locales son las que hacen la lista, son las que mueven esto. Si ellas tienen un criterio poco comercial, poco abierto, terminan con un producto que se les murió a las tres de la tarde.

### **Ahí también se reflejan las relaciones de confianza de la empresa.**

Ahí hay un sistemita que no sé cómo les habrá ido, no sé si lo habrán implementado o no, como un detector de quiebre de stock. Que pueda ser capaz de detectar vía la venta, a qué hora se quedó sin clientes. Yo insistí mucho antes de irme que eso debieran echarlo a andar pronto, no sé en qué están. Pero era importante, un apoyo para la jefa de local. Primero un sistema de apoyo

que les ayude a medir. El año pasado, el 1 de septiembre que fue lunes, hubo sol, no hubo sol, hoy día hay sol y ese día te fue así con la venta. Que tengan un sistema que les ayude a hacer la lista de pedido. No sé en qué está, eran dos procesos, dos proyectos que estaban ahí en aras de echarse a andar. Un apoyo para la lista diaria, para pedir, que les diera un historial del día, pero al final de cuentas la que pone el número es la jefa, pero que tuviera apoyo. Y un sistema que detectara los quiebres de stock, porque si hoy día me quedé corto con cien daneses, mañana tengo que pedir 130. Y si con 130 terminé justo, listo, ahí está. Ojo, los viernes cambia la figura. Es distinto, se vende más. Ojo, el 15 cambia la figura, hay muchas variables. Ojo, nublado. Ojo, salió el sol. Ojo, protesta. Hay proyectada una marcha que va a pasar por ahí. Chuta, vamos a tener que cerrar. Yo la verdad a las jefas de locales las mantengo en un altar de repente por la cantidad de cosas que tienen que ser capaces de saber. Tienes que saber manejar gente, tienen que ser psicólogas, tienen que ser capaces de mantener temas tributarios, emitir o no emitir de una forma una boleta o una guía, los papeles al día, la patente y la autorización sanitaria, las uñitas, el collar, no, usted sin collar, ojo, el gorrito, ojo el aseo, ojo el piso, la luz, falta luminosidad para esta cuestión. Y además inventan el pedido de la mañana. Puras chiquillas. Las más antiguas tienen historia, tienen el criterio, pero las más nuevas, no sé. La mayoría son chicas que vienen de vendedoras, que han ido pasando, no conozco que se haya traído gente de fuera, salvo muy contadas excepciones pero gente de fuera que tenía el mismo cargo en otras partes, o en la competencia. Pero por lo general son niñas de muchos años, son gente de confianza. Lo que me pasó a mí, al final me transformé en alguien de confianza. Con quien se pueden hablar temas muy de negocios, muy de decisiones estratégicas, muy de familia de repente, en más de alguna oportunidad. Y que tiene que quedar ahí, tema de familia. Yo me fui tranquilo, cumplí mis 40 años que me propuse, cumplí el ciclo, creo que fui capaz de levantar lo que se me pidió levantar, creo que quedaron las bases establecidas. Hemos funcionado así por años, no le ha ido mal a San Camilo. Si se está proyectando en la forma en que lo está haciendo ahora, fantástico, porque implica que el mercado sigue detrás de, la marca tiene peso.