

La sucesión en Pastas Manfredi

Benelli, Anahir

Casos. Nro. 35
Facultad de Administración y Ciencias Sociales
Universidad ORT Uruguay
Agosto de 2012
ISSN 1688-9797

Casos



La sucesión en Pastas Manfredi

Pastas Manfredi es una empresa nacional, localizada en una importante ciudad del interior del país. Sus actuales propietarios han querido mantener el nombre intacto, tal como lo pensó el abuelo Carlo al adquirir la empresa en los años 60, pero en verdad el negocio hoy debería llamarse Pastas y Confitería Manfredi ya que la empresa se ha diversificado a partir del año 2000 en este segundo rubro con mucho éxito.

El abuelo Manfredi fue uno de los tantos inmigrantes que llegaron a nuestro país en la primera mitad del siglo pasado. Tenía veinte años cuando desembarcó en el Río de la Plata, con “una mano atrás y otra adelante”, pero con el oficio de “pastero” adquirido en su país natal, Italia.

Al año de haber llegado a Uruguay, y luego de realizar distintas “changas” temporales en la construcción, Don Carlo consiguió trabajo en una panadería, una actividad más cercana a su oficio. Como el dueño de la panadería apreciaba mucho el esfuerzo que ponía Carlo para salir adelante, y sabiendo su gusto y especialización como maestro pastero, lo recomendó para trabajar en la Fábrica de Pastas de unos primos, donde trabajó por más de veinte años.

Se trataba de una empresa exitosa para la época, tenía dos locales en Montevideo y uno en Paysandú que estaba a cargo de uno de los hijos del dueño: Doménico Capello, algo menor que Carlo Manfredi. Carlo fue quien enseñó el oficio a Domenico, y viajaba cuatro veces por mes a Paysandú para apoyarlo en el negocio, especialmente en la fase productiva, claro. De este contacto semanal, surgió una fuerte amistad.

Pero una desgracia sorprendió a la familia Capello: con apenas 37 años de edad Doménico falleció en un accidente de tránsito. Su padre, Francesco no quiso seguir adelante con el negocio en Paysandú y decidió ofrecerle a un precio conveniente la Fábrica de Pastas a Carlo Manfredi, facilitándole ampliamente las condiciones de pago. Francesco estaba seguro que era la mejor forma de preservar la memoria de su hijo.

Fue así que en 1961 Carlo se trasladó con su esposa y sus dos pequeños hijos a Paysandú, comenzando una nueva etapa para la familia. La empresa pasó a llamarse: “Fábrica de Pastas Manfredi”.

El negocio fue muy bien gestionado por Don Carlo, quien con la ayuda de su esposa Enrica y luego de sus dos hijos -quienes desde jóvenes se incorporaron al negocio- lograron convertirla en la marca de pastas frescas más reconocida de Paysandú. Para 1970, el negocio empleaba a tres empleados permanentes y cinco que trabajaban los fines de semana, además de la familia.

Este caso fue redactado por la Prof. Anahir Benelli, de Universidad ORT Uruguay, con el propósito de ser utilizado en su discusión y análisis, más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

De primer a segunda generación

El abuelo Manfredi trabajó activamente en el negocio hasta 1990, cuando con 75 años decidió retirarse y dejar la gestión del negocio en manos de Paolo, su hijo menor, quien desde hacía cinco años tomaba las decisiones más importantes de la empresa, además de haber aprendido

a la perfección el oficio de su padre. Paolo tenía por entonces 48 años. Su hermano Pietro había realizado el sueño de ir a Italia a conocer a los parientes en 1982 y decidió volver dos años después ya para quedarse y asociarse con dos de sus primos en una empresa del rubro tradicional en la familia Manfredi: las pastas. Se trataba de una empresa mediana pero de mucho prestigio en la zona.

Paolo y Pietro, a pesar de la distancia mantuvieron siempre un contacto muy fluido, trataban de visitarse al menos cada dos años. En general era el Pietro el que viajaba, y no perdía la oportunidad para transmitirle a Paolo las nuevas tendencias del sector, la tecnología disponible, y por supuesto “los secretos de familia en el negocio”.

Un año antes de retirarse, el abuelo Manfredi había informado a sus dos hijos sobre la intención de transferirles la propiedad de la empresa, ya que además de su jubilación contaba con el respaldo de una herencia que había recibido de la venta de la casa materna en Italia. Luego de pensarlo, Pietro le propuso a su hermano la venta de su cuota parte, ya que su decisión era permanecer en Italia.

Así fue: Paolo le compró el 50% de las acciones de la empresa a su hermano en condiciones ventajosas: fue pagándolas con las utilidades del negocio en un plazo de seis años.

De esta forma, transitó el primer proceso de sucesión en Fábrica de Pastas Manfredi: sin problemas de gestión derivados del retiro del fundador ya que Paolo dominaba ampliamente los aspectos productivos, comerciales y administrativos de la empresa y sin ningún tipo de conflictos entre los hermanos por aspectos societales.

Pero las cosas no se presentaron tan fluidas para la segunda sucesión que se está planificando en la actualidad.

La segunda sucesión

Tal como lo había hecho su padre, y después de conversarlo largamente con su esposa, Paolo comunicó a sus tres hijos que tenía pensado retirarse completamente de la empresa dentro de un año, al cumplir los 65 años. El matrimonio tiene pensado realizar un viaje de varios meses por la tierra de sus padres, y luego permanecer unos tres meses junto a Pietro y su familia.

Paolo sabe que la empresa está en un buen momento y esto se refleja en los resultados. En la década del 90, Fábrica de Pastas Manfredi incorporó el servicio de delivery e instaló puestos de venta en los supermercados más importantes de Paysandú. Más recientemente, en el 2000, su hija Florencia llevó adelante la idea de diversificarse hacia el rubro Confitería, en el salón contiguo que construyeron para tal fin.

La empresa brinda empleo directo e indirecto a más de sesenta personas. Jurídicamente es una Sociedad Anónima, Paolo es el Presidente de la empresa y posee el 100% del paquete accionario, ya que como se mencionó compró la mitad de las acciones a su hermano cuando el abuelo Manfredi decidió retirarse.

El Directorio de la empresa está integrado por Paolo y por los dos hijos mayores Florencia y Aldo. El Directorio es convocado por cuestiones formales: aprobación de actas y asambleas y cuando se deben tomar decisiones importantes de inversión.

Hasta el presente las grandes decisiones han estado en manos de Paolo, pero siempre las ha consultado con los dos hijos que participan activamente en la gestión, y en muchas ocasiones con el responsable comercial, Gustavo, quien sin ser de la familia cuenta con la total confianza del Presidente.

La gestión de la empresa está organizada de esta forma: Paolo ocupa la Gerencia General, Florencia dirige el área de Producción tanto de la Fábrica de Pastas como de la Confitería, Aldo es responsable del área administrativa y operativa, Gustavo tiene a su cargo la gestión comercial.

Florencia tiene 33 años. Desde pequeña se interesó en el oficio de tradición familiar y al culminar el bachillerato, cursó Gastronomía en una prestigiosa institución de Montevideo. Luego, y gracias a la información y contactos que le suministrara su tío Pietro viajó a Italia para especializarse en panificación y confitería. Antes de comenzar sus estudios de grado, estuvo vinculada siempre a la empresa: todos los fines de semana colaboraba en la Fábrica de Pastas prefiriendo “*amasar ravioles*” como ella misma cuenta antes que atender el mostrador.

Al regresar de Italia –donde permaneció por más de dos años- y con casi 25 años de edad Florencia se integró a pleno al negocio familiar. Cinco años después dirigía toda la fase productiva, y a fines de los 90 le planteó a sus padres y hermano la idea de diversificación hacia la confitería.

Florencia tiene un carácter muy afable y se relaciona muy bien con los empleados de todas las áreas. Conoce del negocio, su estadía en Italia le permitió visitar y realizar pasantías en distintas empresas del ramo –la mayoría familiares-. De allí sacó la idea de incorporar el segundo rubro de actividad. Adicionalmente, y también a instancias de su experiencia en un país en que existen diversas asociaciones de empresas familiares, ha tomado contacto con la realidad y complejidad de estos negocios para garantizar su continuidad de generación en generación. Ha conversado mucho de este tema con su padre, planteándole la necesidad de mayor planificación y de generar ámbitos de discusión sobre los temas de la empresa y de la familia.

Pero a Florencia no le interesa ni le atrae la gestión administrativa y de logística (esta última un área clave para gestionar eficientemente en especial el delivery). Estas áreas son el fuerte de su hermano Aldo, de 31 años quien hace tres años culminó su MBA en una prestigiosa Universidad de Chile. Aldo aportó ideas y sistematización de procesos de trabajo que resultaron esenciales para mejorar el servicio de delivery. En los hechos, otras empresas locales han solicitado sus servicios como asesor en esta área. Asimismo, ha dotado de una mayor profesionalización a la gestión administrativa financiera de Pastas Manfredi. Con el apoyo del Contador de la empresa y el asesoramiento de una empresa informática desarrolladora de software, ha incorporado un moderno de Sistema de Gestión. Aldo también se involucra en decisiones de carácter comercial junto a su padre, sometiendo a análisis y discusión las propuestas de Gustavo.

El problema es que Aldo no tiene el carácter de su hermana. Tiene una persona de personalidad fuerte, y pretende imponer siempre su visión de las cosas. A pesar de conocerse de la adolescencia, es común que Aldo cuestione muchas de las propuestas de Gustavo para el

área comercial y publicitaria. En estos casos, intermedia Paolo ya que además de que los planes de marketing de Gustavo han resultado ser beneficiosos para la empresa, sabe que éste se encuentra en desventaja al no ser parte de la familia.

También Aldo y Florencia tienen sus enfrentamientos. Podría decirse que es la única persona en la empresa que logra que Florencia pierda la calma. *“Pelean como cuando eran chicos”*, comenta su padre.

Gustavo es muy confidente de Florencia en estos temas. Siempre se llevaron muy bien, y pronto serán cuñados (Florencia se casará a fin de año con el hermano de Gustavo). Florencia es bastante dura al analizar la situación: *“Para mí que Aldo nos enfrenta porque pretende descalificarnos frente a papá. De esa forma se asegura el camino a la Gerencia General, que es con lo que sueña”*.

En las últimas reuniones que mantienen todos los lunes para coordinar el trabajo de la semana, se han suscitado discusiones fuertes por temas poco relevantes entre Aldo y su hermana, y no han faltado las diferencias de opinión entre Aldo y Gustavo.

Paolo está preocupado por el camino a recorrer antes de su retiro, para el que no falta tanto. Su plan es transferir el 75% de las acciones en partes iguales entre sus tres hijos. Aunque Sofía, su hija menor, no tiene nada ver con la gestión de la empresa –está culminando sus estudios de medicina-, le gustaría que fuera propietaria de una parte del negocio. En relación a la gestión, hasta hace unos años Paolo pensaba que cuando se retirara sus dos hijos podrían compartir la dirección de la empresa, pero hoy está dudando mucho al respecto: le preocupa el carácter difícil de Aldo, y el poco interés de Florencia en comprender la globalidad de la gestión, incluyendo el área económico-financiera.

“¿Será que tengo que pensar en que Gustavo ocupe el puesto de Gerente General?”, le pregunta a su esposa. “Gustavo tiene condiciones, es emprendedor, lo quiero como a un hijo, pero no es mi hijo. También me temo que si las cosas siguen como están, cuando yo me retire, Gustavo se aleje de Pastas Manfredi, y esto sería un problema para la empresa y para nosotros que lo queremos como si fuera de la familia.”