

INTEGRACIÓN Y PIENSOS DE LA TOSCANA¹

ANTECEDENTES

Piensos de la Toscana era una empresa familiar fundada por Ángelo Castellini y su mujer en el año 1956, cuando éste contaba con 30 años de edad. En el año 1996, tras un largo y provechoso desarrollo profesional Ángelo falleció en su casa rodeados de los suyos. En aquel momento estaban incorporados a la empresa dos de sus hijos varones (Ángelo y Guido) y un yerno (Ambrosio).

Tras la muerte de su predecesor, Ángelo tomó las riendas del viejo molino de piensos y ejerciendo el liderazgo entre los hermanos, asumió la dirección del departamento de Administración y comenzó a hacer crecer a la empresa, incorporando a su hermano pequeño (Donato) y a sus dos cuñados (Carlos y Bruno).

Ambrosio, que era veterinario, se encargaba del ámbito del laboratorio y patologías visitando a los clientes.

En los siguientes diez años, la empresa alcanzó unas ventas de 87 millones de euros, un beneficio cercano a los 3 millones de euros y una plantilla de 220 personas distribuidas entre tres modernas fábricas situadas en Florencia, Piacenza y Mantua, varias granjas de aves y porcino y un matadero.

Así, en el año 2006, el equipo de dirección lo formaban los seis familiares y cuatro ejecutivos que entraron en la compañía durante dicho periodo (Adriano Verme, Ricardo Solano, Marcelo Visentini y Giovanni Cattaneo).

El Anexo 1 muestra una breve sinopsis familiar y profesional del equipo directivo.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Bartolomé Alarcón Cuenca y con la colaboración de la asistente de investigación Macarena Selva Morán, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © noviembre de 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

RASGOS DE LA ORGANIZACIÓN A PRINCIPIOS DE 2007 Y BÚSQUEDA DE ASESORES

- a) Todas las decisiones se tomaban en el Consejo de Administración.
- b) No existía la figura de Director General.
- c) La fábrica de Mantua (15% de las ventas del grupo) carecía de director y el responsable de su funcionamiento era el Sr. Giovanni Cattaneo, Jefe de Ventas.
- d) La fábrica de Piacenza (10% de las ventas del grupo) carecía de director y el responsable de su funcionamiento era el Sr. Marcelo Visentini, Jefe de Administración.
- e) La fábrica de Florencia y el matadero carecían de director. Ambas unidades representaban el 40% y 30% respectivamente de las ventas globales.
- f) Existía un departamento central de compras de materias primas en la fábrica de Florencia, pero el matadero y la fábrica de Mantua tenían sus propios procedimientos y no utilizaban los servicios de Florencia.
- g) La contabilidad de todas las unidades se llevaba en la fábrica de Florencia, pero el matadero y la fábrica de Mantua tenían sus propios procedimientos y no utilizaban los servicios de Florencia.
- h) Cada fábrica de piensos gestionaba sus integraciones con ganaderos, es decir, los convenios entre ganaderos y fabricantes de piensos, por los que éstos entregaban los animales y/o piensos y aquéllos efectuaban la crianza con compromiso de recompra por parte de los fabricantes.
- i) El proceso de datos se daba a todas las unidades, pero Piacenza y Mantua se quejaban de retrasos en sus trabajos.
- j) Las granjas eran gestionadas por dos veterinarios de la red de ventas de Florencia pero no existía un responsable directo.
- k) Las retribuciones entre los familiares eran similares, con independencia del trabajo realizado.

Ante las crecientes dificultades de organización como consecuencia del propio crecimiento, la familia decidió organizar en marzo de 2007 una reunión a la que invitaron a dos asesores externos para que aportaran una visión neutral y ajena al a los intereses de los miembros de la familia y directivos. Estos asesores eran aceptados por toda la familia ya que eran el abogado y economista de la asesoría con la que venían trabajando los diez últimos años. El objetivo de esta reunión era exponer los problemas que aquejaban a la organización y que parecían ir en aumento:

- l) Cansancio del fundador, Ángelo (hijo).
- m) No existencia de los dividendos a los socios debido a las inversiones realizadas
- n) Disminución de las ventas en Florencia e incremento de la competencia
- o) Difíciles relaciones entre las fábricas y los servicios centrales
- p) La fábrica Piacenza carente de gerente y necesitada de modernizaciones
- q) Nula rentabilidad de las granjas (pérdidas)
- r) Falta de claridad sobre la marcha de la empresa y existencia de rumores intranquilizadores
- s) Falta de acuerdo en cómo se estaba gestionando la empresa y sobre los planes de futuro de la misma

La reunión transcurrió cordialmente lo que sorprendió a los propios familiares, dado que con frecuencia existían "camarillas" y conversaciones de pasillo criticando el modo de llevar la empresa de Ángelo, tema que no salió en la reunión en ningún momento. En dicha reunión, a iniciativa de los asesores, se inició el diseño de objetivos y planes de acción, acordándose que en una fase posterior se abordarían cuestiones de organización y estructura de la empresa.

EL DISEÑO DE OBJETIVOS

La metodología para el diseño de objetivos y planes de acción se realizó mediante reuniones individuales de los asesores con todos los directivos y teniendo en cuenta un plan por escrito que cada directivo debería realizar con sus propuestas.

Todos, salvo el director administrativo de servicios generales, realizaron el trabajo tal como fue planificado, por lo que decidieron seguir con el trabajo iniciado sin este director.

A principios de abril, los asesores volvieron a reunir a la familia y a los directivos para exponerle las conclusiones a las que habían llegado tras el trabajo realizado:

- La buena inercia conseguida por el negocio de Piensos de la Toscana supondría un crecimiento del 50% en los próximos 3 años.
- Había que cubrir de inmediato las gerencias del matadero y de la fábrica de Florencia.
- Era necesario: