

INDUSTRIAS PAMPINI

RESUMEN

Fabrizio Pampini, propietario de Industrias Pampini, luego de haber realizado el proceso de sucesión de la empresa a sus hijos, decide regresar a tomar el mando, ya que una serie de acontecimientos propiciados por ellos, tenían al borde de la quiebra a la más grande productora panadera de la Argentina. A su retorno, junto con los resultados satisfactorios que logró obtener en ventas y que en apariencia lograron mejorar la situación de su negocio, descubre que el gerente general, amigo y persona de su confianza, había estado realizando actos ilícitos que en realidad tenían en problemas financieros a la organización, los mismos que los logra identificar, cuando recibe una oferta de compra de una empresa multinacional mexicana líder en la fabricación de panes. Ahora con esa oferta y nuevamente con la incertidumbre de lo que le podría suceder a lo que tanto le había costado construir, se encuentra en la disyuntiva de qué hacer con la empresa

Palabras Clave: Empresa familiar, sucesión, proceso sucesorio, trampas familiares,

En apresurada carrera y escapando de la lluvia corrió rápidamente hacia el interior de su vehículo. Una vez sentado y en silencio, encendió el radio en su tango favorito, “Adiós Pampa Mía” de Carlos Gardel. Ya agotando sus últimas fuerzas del día, mientras conducía hacia su casa ubicada en el barrio de Recoleta en Buenos Aires, Fabrizio Pampini Marinaccio, de 74 años, dueño de Industrias Pampini, meditaba sobre el futuro de la empresa que junto con su madre había construido, mientras que en voz alta, se decía a sí mismo: *“Ninguno de los problemas que ha vivido la compañía, me genera tanta incertidumbre como el no saber qué pasará con su futuro”*.

Esa misma noche de insomnio, del viernes 20 de julio de 2002, sus pensamientos continuaban: *“¿No puedo creer que a pesar de todo lo que hice, ninguno de mis tres hijos tenga la suficiente madurez empresarial para tomar el legado de la industria panadera más grande de Argentina?”*. A muy temprana edad él había recibido el negocio de su fallecido padre; una pequeña panadería de barrio, que en sus manos, pasó a ser una de las diez empresas más importantes del país. Una incontrolable avalancha de preguntas venían a su mente; se dirigió hacia su pequeño maletín, sacó su libreta roja que lo acompañaba a todas sus reuniones importantes, y allí anotó aquello que sería motivo para reflexionar ese mismo fin de semana en su casa de descanso en Mar de Plata: *“¿En qué fallé?”*.

El legado se horneaba en el barrio de La Boca.

En 1945 los italianos Renzo Pampini del Greco y Violetta Marinaccio de Pampini, instalaron una pequeña panadería en el barrio de La Boca, Buenos Aires; mientras su único hijo, Fabrizio Pampini Marinaccio de 18 años, terminaba sus estudios de panificación en la ciudad de Paris, Francia. Los Pampini habían visitado la ciudad dos años antes y encontraron un mercado potencial para montar un negocio de panes. Renzo y Violetta eran expertos panaderos, ambos lo habían aprendido de sus

padres, oriundos de Recco, una localidad italiana de la provincia de Génova. En sus inicios trabajaban con apenas dos colaboradores, vendiendo productos de elaboración artesanal como *ciabatta*, *focaccia*, *grissinis*¹, los tradicionales *croissants*, cachitos y varios tipos de panettones. La producción era de 3.000 unidades diarias y las ventas de la panadería se mantenían en crecimiento mientras se cuidaba la calidad y los costos de producción.

Una tarde de 1946, Renzo Pampini salió a entregar un pedido a uno de sus clientes más importantes, en el trayecto, un accidente de tránsito acabó con su vida. Al conocer la devastadora noticia, su hijo Fabrizio abandonó sus estudios para acompañar a su madre y junto a ella sumarse a la administración de la empresa. Los conocimientos adquiridos y su experiencia trabajando en varias panaderías de París le permitieron expandir su visión del negocio, llevándolo a desarrollar ideas innovadoras a nivel de producción; como lo fue la instalación de una amasadora, un nuevo horno, y mejoras en los procesos de fabricación. Con estos cambios, la tradicional panadería pasó a convertirse en una pequeña fábrica, donde se comenzó a elaborar pan de molde blanco, pan redondo de dulce y las tradicionales medias lunas con un proceso semi-industrial.

Haciendo frente a los nuevos desafíos, Fabrizio propuso a su madre mudar la producción a las afueras de la ciudad, dejando el local de La Boca, como un punto de venta. Tomada esta decisión, se lanzaron nuevos productos que llegaron a ser tan reconocidos que comerciantes de distintas ciudades del país, acudían a comprarlos diariamente. Para 1963, Fabrizio había logrado una producción de 200.000 unidades diarias, siendo el pan de molde blanco, el que representaba el 65% de las ventas. Dada la gran demanda, se decidió contratar quince camiones para llevar los

¹ La ciabatta es un pan blanco elaborado de harina de trigo y corteza crocante. La Focaccia se trata de una especie de pan similar a la pizza, cubierto con finas hierbas. Y los grissinis son palillos de pan horneado.

productos a cada rincón del país. Violetta, ante el crecimiento de la empresa solo exclamaba en las reuniones familiares “*me siento orgullosa de Fabrizio, no solo ha sido un buen hijo, sino que también es un hombre emprendedor que tiene visión del negocio a largo plazo... nunca olvidaré que él abandonó sus estudios para apoyarme, tendrá su recompensa por ello*”.

Fabrizio: la empresa y la familia.

Fabrizio llevaba a la organización a un rápido crecimiento, aunque para esto debía sacrificar el tiempo con su familia; él era consciente que al desarrollar un equipo sólido y bien capacitado podría llevar a cabo todos sus planes. Su personal clave, como él lo denominaba, estaba conformado por: Arturo José Alcántara, que había desempeñado labores en producción y logística, hasta llegar a ser gerente de ventas; Angélica Batista, gerente de recursos humanos; y Loida Plazani, gerente financiera y administrativa.

Mientras tanto en casa, su esposa Fiorella Rossini, con quien había contraído matrimonio en 1947, consideraba que no había organización más importante que su hogar, por lo que se dedicó a educar a sus tres hijos, Enzo, Francesca e Isabella, a quienes los mantenía al margen de la organización en la adolescencia e incluso iniciada la mayoría de edad, para que no descuiden sus estudios. Esto preocupaba a Fabrizio, pues notaba en sus hijos desinterés por involucrarse en la empresa. “*Fiore, necesito empezar a involucrar a nuestros hijos en el negocio*”, insistía Fabrizio a su esposa.

Para 1967, considerando el éxito que había alcanzado su hijo con la empresa, Violetta, ya con 60 años, creyó que era el momento oportuno para retirarse y entregar toda la responsabilidad administrativa a Fabrizio. Mientras tanto, en papeles, ella seguiría constando como presidenta de la empresa, decisión que fue transmitida a la familia Pampini Rossini en un almuerzo familiar de fin de semana.

Por su parte, los hijos de Fabrizio, ya adultos, estaban empezando a formar sus propias familias; el mayor, Enzo, con 20 años, había contraído matrimonio con una modelo argentina en 1966, con quien esperaba gemelos. Mientras que Francesca de 19, estaba a semanas de casarse con un amigo de la familia que había llegado de Italia cuando era niño. Finalmente, Isabella, a sus 18 años, estaba comprometida con el hijo de un inversionista muy reconocido de Argentina. Muy orgulloso de contemplar los pasos importantes que se daban en la vida de sus hijos, Fabrizio pensaba: *“Ahora que mis hijos saben lo que significa adquirir un compromiso... están listos para involucrarse en el negocio”*.

Dados los fines expansionistas que tenía en mente, Fabrizio creó, lo que él denominaba, la Junta General Compartida, conformada por Enzo, Francesca e Isabella, más Batista, Plazani y Alcántara quien la lideraba. Este espacio estaba designado para tomar decisiones importantes dentro de la empresa, otorgando a sus hijos la facultad para opinar, más no para decidir (**ver anexo 2**). Mientras tanto, la consigna era preparar a sus hijos para que conozcan con mayor profundidad el negocio, sin necesidad de abandonar sus estudios universitarios. La junta se reunía cada lunes, pero la asistencia de los Pampini Rossini era casi nula, por lo que, intentando motivarlos, fueron incorporados a la nómina de la empresa con salarios² superiores al de los gerentes (**ver anexo 3**). Decisión que preocupó a Plazani, ya que consideraba que esas grandes sumas podrían echar a perder los atributos que habían llevado a la empresa, a ser un negocio rentable y en desarrollo.

Para 1974, el rumbo de la empresa parecía ser el correcto, sus hijos ya habían terminado sus carreras y la organización mantenía un crecimiento que la fortalecía como líder en la industria panadera Argentina. Sin embargo, empezaron a surgir nuevos retos; uno de ellos, fue el crecimiento del

² Para facilitar la comprensión se empleará como medida monetaria el Dólar Americano.

recurso humano, que trajo consigo la conformación de un sindicato integrado por personas del área de producción y logística, quienes demandaban beneficios que la empresa no estaba en capacidad de entregar. Situación que fue enfrentada entre Fabrizio, Batista y sus hijos, a estos últimos les pidió un apoyo que iba más allá de su participación en la junta semanal.

Con la ayuda de su equipo, Fabrizio decidió montar una planta de producción alterna y delegó a Enzo, ya con 27 años de edad, para que se encargue de alquilar un galpón en un sector industrial cercano. Francesca con 26 años, junto con su esposo, en las noches, trasladaba la maquinaria argumentando el mantenimiento de los equipos. Isabella de 25 años, aprovechando los contactos influyentes de su esposo, Matías Angellini, se encargó de sacar rápidamente los permisos de funcionamiento.

El día tan temido por Fabrizio llegó el 8 de agosto de 1974, cuando el personal de producción y logística se había tomado las instalaciones e iniciado un juicio contra Industrias Pampini, exigiendo que se cumplan sus requerimientos de manera inmediata. Mientras el área legal solucionaba el tema reglamentario, Fabrizio no cesó la producción de pan, y sus hijos, junto con sus empleados de confianza, se reubicaron con sus grupos de trabajo en la planta alterna. Sentados en cartones de archivo, con mesas que habían traído de sus casas, camiones alquilados y colaboradores comprometidos, la industria continuó distribuyendo el pan a nivel nacional.

La situación por la que atravesó la empresa motivó a sus tres hijos a dedicarse a tiempo completo a este negocio. Enzo, se inclinó hacia al área de producción, mientras que Francesca asistía a su padre en temas administrativos; y para hacer seguimiento a los problemas legales, Isabella, quien debía acudir semanalmente al juzgado y preparar la documentación que se requería para culminar

el litigio con los trabajadores y recuperar las instalaciones. Fabrizio la veía como gran apoyo, aunque un día recibió la llamada de un juez amigo de la familia, quien le comentó que hubo dos convocatorias judiciales en las que constaba como ausente, y que si no acudía a la tercera, podría perder el litigio. Sin conocer sobre el asunto, muy angustiado corrió a la oficina de Isabella para pedir una explicación, pero ella alegó haber olvidado comunicarlo por estar ocupada resolviendo asuntos personales más importantes.

Fabrizio consideraba que este tipo de errores eran parte del aprendizaje. Por su lado, Enzo y Francesca, mostraban empeño en su trabajo, aunque cometían fallas en las tareas asignadas, lo que generaba cierta tensión en los empleados, quienes eran culpados por ambos de lo que sucedía. Con la intención de calmar cualquier disgusto, Fabrizio les pidió paciencia y además les realizó un incremento en el salario al grupo que trabajaba con sus hijos.

Cuatro años más tarde, a través de una orden legal conseguida por los abogados de Fabrizio, se recuperó la planta bajo la condición de que se liquide a cada uno de los miembros del sindicato. Durante dos días enteros, trabajando incluso en las madrugadas, se realizaron cheques a mano y liquidaciones en máquina de escribir en casa de Francesca. Así fue como, con la orden lista y los trabajadores contentos por la noticia, se volvió a laborar en la planta matriz.

Los Pampini Rossini toman el mando.

Para 1979, Fabrizio y su esposa, siendo testigos del compromiso que mostraron sus hijos durante el litigio consideraron el momento adecuado para entregar el legado. Para llevar a cabo esta decisión, Fabrizio debía asegurarse de realizar los movimientos adecuados en la estructura organizacional, por lo que solicitó una propuesta a Angélica Batista, quien por estar de vacaciones, delegó la responsabilidad a su asistente Pepa Torres. Dos días después, con propuesta en mano,

Pepa y Fabrizio discutieron la nueva estructura de industrias Pampini hasta muy tarde en la noche. Francesca, con 29 años, sería la gerente administrativa, e Isabella de 28, ocuparía el cargo de gerente de finanzas, ellas reemplazarían a Loida Plazani que desempeñaba ambos cargos y que pasaría a gerente de logística. Su hijo mayor, Enzo, de 30 años, sería el gerente de producción (**ver anexo 4**). Fabrizio y Pepa coincidían en que ellos estaban listos, además tenían títulos relacionados al campo empresarial: Enzo poseía título de economista, Francesca de ingeniera en marketing, e Isabella se graduó en la carrera de finanzas.

Las ideas de Pepa Torres gustaron a Fabrizio, quien comenzó a considerarla como una persona de su confianza, apoyándose en sus consejos para tomar decisiones, dejando de lado las sugerencias de sus colaboradores cercanos e incluso de su esposa. Con la nueva estructura Fabrizio decidió mantenerse al margen de la administración de la empresa.

Con sus hijos administrando, y con la confianza de Fabrizio puesta en ellos, empezaron a ocupar los cargos que se le habían designado. Sin embargo, los problemas no se hicieron esperar. Por una parte Francesca, que a pesar de estar a cargo del área administrativa se empezó a inmiscuir en las decisiones del departamento comercial, sumando a la actividad de la empresa la distribución de productos fabricados por su cuñado³. Esta disposición trajo como consecuencia que los espacios en los camiones se volvieran limitados, lo que generó desabastecimiento de pan en los puntos de venta, dando oportunidad a competidores de menor precio a ganar mercado.

Otra situación en la que intervino Francesca, fue en la aprobación de un descuento a la principal cadena de autoservicios del país, cuyo gerente general, también era hermano de su esposo. Decisión

³ Leche en cartón, huevos y mantequilla.

que no fue consultada ni al gerente de ventas y mucho menos a la financiera. Luego de una semana, la tercera cadena de autoservicios más importante del país había sido informada de la bonificación y con pruebas en mano exigió que se iguale la oferta, bajo la amenaza de terminar las relaciones, a lo que Alcántara tuvo que acceder.

Para tratar éste y otros asuntos, la Junta General Compartida se continuó reuniendo semanalmente durante largas horas, aunque sin Fabrizio. Pocos meses después, Francesca suspendió las reuniones ya que los tres hermanos no lograban llegar a acuerdos con Alcántara, Plazani y Batista.

A decir de los colaboradores, detrás de todas las decisiones que tomaba Francesca estaba Carlos Montoya, el jefe de ventas, y muy amigo de la familia, por quien todos los colaboradores decían que ella sentía mucha afinidad. Impresión que se corroboró cuando decidió despedir a Alcántara y ubicarlo a Carlos en la gerencia de ventas. Al conocer la noticia, Fabrizio llamó a Alcántara para investigar lo sucedido, en la conversación se reveló la relación amorosa que creía que existía entre los dos. Al ser consultada por su padre sobre la realidad de esta información, ella no vaciló en afirmarlo, por lo que Fabrizio despidió a ambos.

Dada esa situación, Isabella sumó a sus responsabilidades, el cargo de su hermana, Pero como no se sentía plenamente preparada, pedía asesoría a su esposo Matías. En esa época, él tenía en proyecto comprar una de las procesadoras de cárnicos más grande de Argentina, que había quebrado por mala administración. Para este fin, se requería una gran suma de dinero que el banco no podía proporcionarle en su totalidad, por lo que acudió a Isabella en busca de ayuda. Ella, sin titubear, aceptó apoyarlo y realizó un retiro de fondos de la empresa a modo de un préstamo con pagos a 25 años plazo y sin ningún tipo de interés.

Por otra parte, Enzo, desconocía de las acciones que se llevaban a cabo y de la incertidumbre que se generaba dentro de la empresa, aunque tampoco se veía interesado en conocerlas, ya que a decir de los operarios, se consideraba el dueño de la planta de producción, por lo que al no tener la supervisión de su padre, podía con toda libertad, hacer y deshacer dentro de ella. Tanto así, que para enero de 1980 por el día de Reyes, la empresa dispuso entregar como beneficio a todos sus empleados una producción especial de la rosca de Reyes, sin embargo, la mañana del 5 de enero, el producto no estaba disponible; él había tomado todas las unidades y las había vendido de forma arbitraria sin comunicar o pedir autorización a nadie. Así como también vendía activos de la empresa y los facturaba a su nombre por medio de una empresa ficticia Panpiny. Actos que generaban discusiones entre hermanos, que luego de varios sucesos, llevaron a Isabella a denunciarlo formalmente ante las autoridades civiles, lo que lo obligó a abandonar la compañía.

El imperio se hunde.

En el periodo de administración de Isabella, se iniciaron rumores sobre la relación de Fabrizio con una de las colaboradoras, Pepa López. Estos rumores de pasillo, ascendieron las estructuras organizacionales de la empresa hasta llegar a Isabella, quien ante esto entabló rencillas con la supuesta amante, inclusive protagonizaban frecuentes discusiones en la propia compañía. Aunque todos los empleados conocían la situación, nadie se atrevía a hacerlo público, hasta que Pepa, agotada emocionalmente por las humillaciones que sufría, decidió revelar su relación en una celebración de aniversario de la empresa, donde estaban todos los colaboradores.

Dadas las circunstancias, Fabrizio decidió a finales de 1981 mudarse a Paris con Pepa, mientras sus abogados gestionaban localmente el divorcio con Fiorella. En su ausencia, Isabella asumió las responsabilidades de su padre, junto con Matías en lo administrativo financiero, quien unos pocos meses después le propuso a Isabella que venda industrias Pampini, alegando que era el momento

adecuado, dadas las circunstancias que se vivían en la familia y en la empresa, idea que fue aceptada por Isabella. Para llevar a cabo su plan, contrataron a Francisco López, un especialista financiero, como gerente de esa área (**ver anexo 5**), quien manejó las cifras, para demostrar al personal y a los directivos, dos años seguidos de pérdidas. En base a lo planeado, la única solución sería venderla. La primera oferta de compra fue de la familia de Matías, de tal forma que para concluir el negocio, era necesaria la aprobación escrita de su abuela, por lo que organizaron una reunión extraordinaria con ella para que accediera al trato, alegando que Fabrizio al haber abandonado la empresa ya no tenía autoridad legal sobre ella.

Violetta, desconocía el plan secreto de su nieta Isabella, pero en su sano juicio notó lo que se estaba dando. Por lo que decepcionada de ver como todo lo que había construido con Fabrizio se consumía en deudas, decidió escribirle una carta contando todo lo sucedido en su ausencia. En una parte de la misma le expresaba: *“Ante esta crisis empresarial, hijo mío, considero adecuado que retomes el mando de Industrias Pampini, yo mientras tanto, ya tomé la decisión de retirar de sus funciones a López, Isabella y a su esposo”*.

Se establecen los límites.

A finales de 1988, con 61 años, Fabrizio Pampini regresó a la gerencia general de la empresa, en su primera reunión con todo el personal, con un tono pausado y seguro de sí mismo, les comunicó que nada malo sucedería, explicó que su hija, así como el resto de la familia, se mantendrían al margen de la administración. Además, resolvió hacer algunos ajustes como: incrementar 5% a los sueldos de todos los trabajadores, pagar un bono anual por cumplimiento del presupuesto de ventas, asignar objetivos a cada área y dar mayor autonomía a los jefes de cada departamento, ya que esta se había perdido entre tantos incidentes de abuso de poder. Mientras tanto, bajo la instrucción de

su madre, Fabrizio realizó la separación de bienes en la que Fiorella, su ex esposa, obtuvo el 10% de las acciones, Fabrizio 39% y Violetta 51%.

En los primeros días de trabajo, empezó a reunirse con cada uno de los empleados para conocer hasta qué punto habían llegado las consecuencias de su decisión de abandonar la empresa. A través de estas entrevistas, notó que la gran mayoría sentía una gran desmotivación producto de los maltratos y presión que habían recibido por parte de López, el gerente financiero. Además de esto, sus colaboradores lo pusieron al tanto de que en la administración de sus hijos se incorporaron a la compañía muchos funcionarios, amigos de ellos, que no cumplían sus labores y que, sin embargo, recibían altos salarios.

En los primeros cinco años Fabrizio consiguió sanar las finanzas y obtener grandes sumas de crédito para la construcción de dos plantas en las afueras de Buenos Aires, e incrementó la flota de distribución a 300 camiones para llegar a los lugares más distantes del país. Con tal crecimiento, él consideró el momento adecuado para designar un gerente general externo que apoyara su administración. En la búsqueda de la persona ideal, recordó que Alcántara lo había acompañado en los momentos más difíciles y había demostrado gran capacidad administrativa en cada cargo que había desempeñado. Luego de llegar a una negociación con él, asumió el cargo a mediados de 1989, mientras Fabrizio pasó a ocupar la presidencia. Su madre Violetta, a partir de ese momento quedaría fuera de la estructura pero se mantendría con la participación accionaria mayoritaria.

Una de las primeras y principales acciones que ejecutó Alcántara fue la establecer un recurso de amparo que prohiba el ingreso de los hijos a la empresa y que ningún familiar a partir de la tercera

generación podía tomar decisiones sobre ella. Cada hijo recibiría una mensualidad equivalente a \$7000⁴ mensuales y no podrían ocupar ningún cargo dentro de ésta.

1989 a 2001

Durante 12 años la empresa experimentó estabilidad en sus ventas con tendencia crecientemente sostenida (**ver anexo 6**). El desarrollo mediante la innovación fue el más grande objetivo estratégico. Así fue como en 1990, con la planta más moderna de panadería industrial de América Latina, pasó a ofrecer más de 40 productos, entre distintas presentaciones, formatos y sabores, enfocado a distintos segmentos. También se eliminó la distribución de productos ajenos a los fabricados por Pampini, ocupándose la totalidad del espacio en los camiones.

Para inicios del 2001 la compañía ya ocupaba el 90% del mercado de panadería, las ventas llegaron a \$180 millones y se consolidó como una de las 10 empresas más grandes de Argentina. Además, por su trayectoria y atributos, la marca Pan Pampini, valorada en \$15 millones, se encontraba entre las 100 más importantes del país. Esto lo llenaba de orgullo, aunque con mucha tristeza Fabrizio se decía: *“Aún guardo la esperanza de que mis hijos hayan madurado y puedan tomar las riendas en el futuro”*.

El 4 de diciembre del 2001, Fabrizio recibió la llamada de una multinacional mexicana que estaba interesada en comprar la empresa, la cifra ofrecida lo dejó perplejo, lo que despertó su interés por conocer cuál sería el valor exacto de venta.

⁴ Para facilitar la comprensión, todos los valores monetarios de los que se habla en el caso se expresan en dólares.

El estado de la empresa.

Fabrizio, en su intento por conocer el estado real de su industria, analizó con Alcántara la decisión de contratar a una consultora, pero él no la apoyó, argumentando que sus informes financieros anuales bastaban para conocer su estado general. Después de varias discusiones que no llegaban a una solución, Fabrizio decidió contratar a los especialistas para valorar y fijar de forma objetiva el precio final de la compañía. Por su parte, Alcántara presentó todas las trabas para que no se lleve a cabo esta auditoría, negándose a pagar los anticipos y prohibiendo a los distintos departamentos facilitar información para el proceso. Las discusiones entre los dos se escuchaban desde distintas áreas, generando incertidumbre entre los empleados y dudas acerca de la administración.

A pesar de todos los obstáculos, Fabrizio empezó la labor con la firma para realizar los análisis económicos necesarios⁵. Al final del estudio recibió un reporte en el que encontró muy malas noticias: un EBITDA negativo, pagos de impuestos no optimizados y pago de altos intereses de sus préstamos en relación a la industria nacional. Él no sólo se sentía sorprendido, también estaba decepcionado, ya que toda la confianza que le había entregado a Alcántara se había disipado entre todos los informes que mostraban que la compañía no valía lo que pensaba. Los auditores externos encontraron que existían inconsistencias en los resultados financieros, donde se demostraba que Alcántara por muchos años, había recibido bonificaciones de parte de los bancos donde se depositaban los fondos de la empresa. Además, que su familia, era proveedora para Industrias Pampini de materia prima y maquinaria, con precios por encima de los del mercado. El resultado final fue el despido de Alcántara y todos los involucrados.

⁵ Este abarcaba una auditoría rigurosa y pormenorizada tanto a los estados financieros, como a la valoración de activos. Se debía tener muy clara la información: descripción del sector y su relación con la empresa, la estrategia de la empresa, los sistemas contables al igual que los de control interno, situación financiera, organización del recurso humano, así como el análisis legal, revisión de los contratos, y la revisión fiscal.

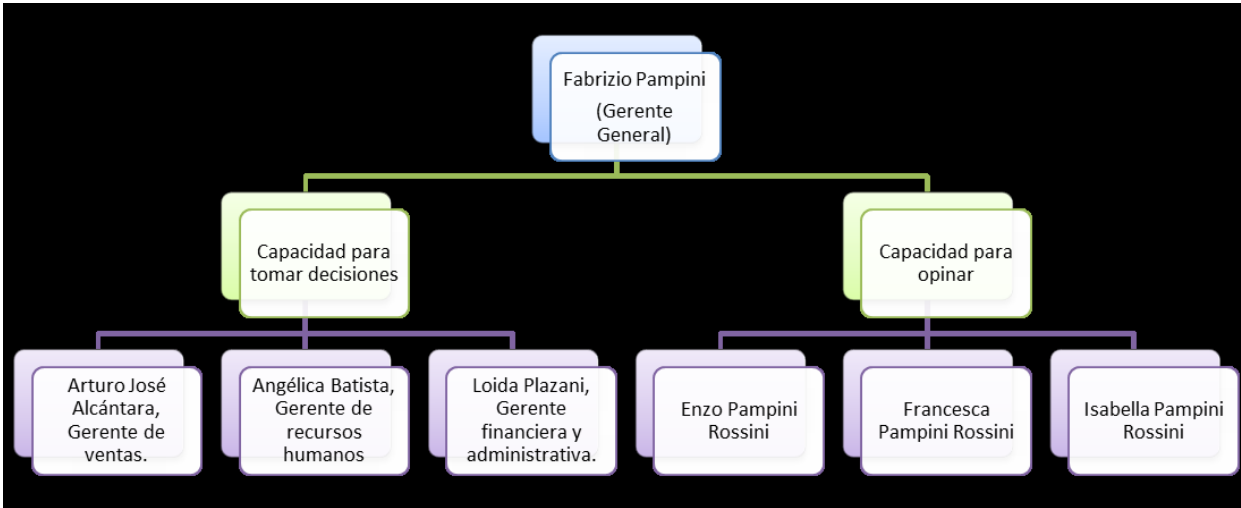
Un camino hacia la última decisión.

El sábado 21 de julio del 2002, en su casa de descanso en Mar del plata, Fabrizio, abrumado por la situación y tratando de encontrar un poco de paz, se sentó en su sillón a beber mate. Él sabía que a sus 74 años, el tiempo era su peor enemigo. Por primera vez en su vida, veía a Industrias Pampini con un futuro incierto por delante. Aunque estaba cansado de todo, no quería que con los años su apellido se borrara de la historia panadera de Argentina. Con paso lento, se dirigió a su tocador de discos para escuchar la canción “Caminito”, con la cual se sentía identificado. Entonándola con suave voz, pensaba dentro de sí *“al parecer mi familia y la empresa siempre llevaron caminos paralelos, cuando siempre quise lo contrario”*. Mientras leía la frase que había escrito en su libreta roja: *“¿en qué fallé?”*.

Fabrizio pasó a la siguiente canción, y mientras intentaba darse respuesta a esa interrogante, el teléfono de su casa sonó, al contestarlo, aunque había interferencia, logro identificar que la voz del otro lado de la línea era de aquel empresario mexicano que le había ofrecido comprar su empresa.

ANEXOS

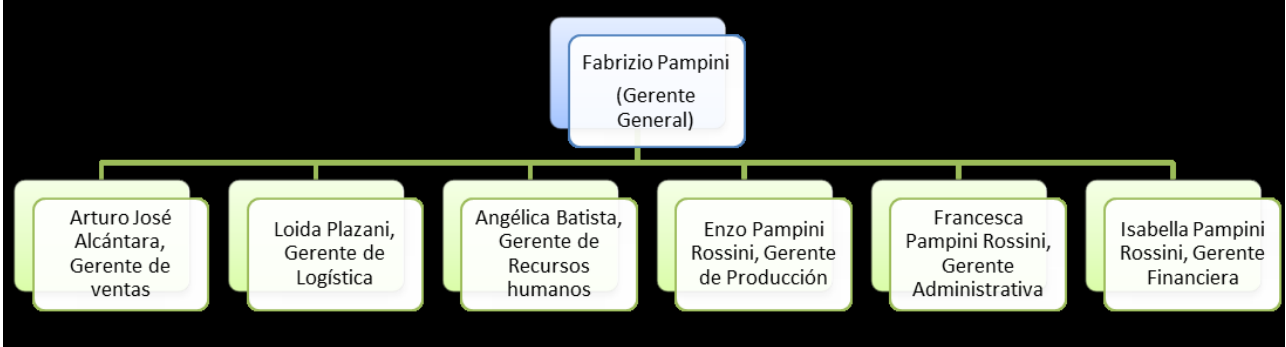
Anexo 1. Organigrama Junta Gerencial Compartida en 1967



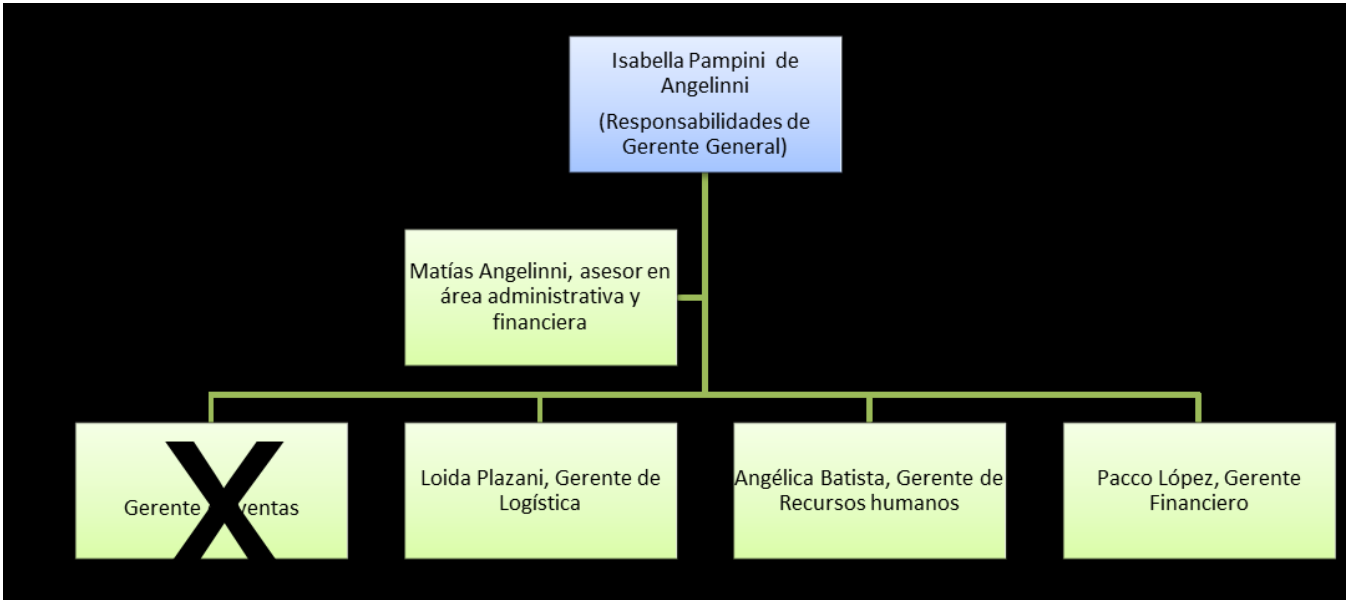
Anexo 2. Tabla de sueldos Junta Gerencial Compartida en 1967

CARGO	NOMBRE	SUELDO
Gerente General	Fabrizio Pampini	\$15.000
Gerente de Ventas	Arturo Alcántara	\$3.500
Gerente de Recursos Humanos	Angélica Batista	\$2.800
Gerente Financiera y Administrativa	Loida Plazini	\$ 3.000
Participantes de la junta gerencial compartida sin autoridad para tomar decisiones	Renzo, Francesca e Isabella Pampini	\$ 5.000 C/Uno

Anexo 4. Organigrama Industrias Pampini en 1977



Anexo 5. Organigrama Industrias Pampini en 1986



Anexo 6. Ventas de la empresa de 1989 a 2001

