

“SI MI PADRE VIERA LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA QUE FUNDÓ, ME PALMEARÍA LA ESPALDA”

Roberto Macchieraldo

Los orígenes

Anselmo Macchieraldo, mi padre, llegó a la Argentina desde el Piamonte en 1927. Tenía sólo 23 años cuando se radicó en la ciudad cordobesa de San Francisco, a unos 200 kilómetros de la capital provincial.

A fuerza de trabajo, en algunos años pudo ahorrar lo suficiente para comprarse un camioncito, con el que fundó una empresa de transporte. Convocó a su hermano menor Aquiles, que aún estaba en Italia, y juntos se pusieron a trabajar. Empezaron realizando cargas generales. Algunos años después, adquirieron un segundo camión, con el cual agregaron el transporte de cereales, del que luego se hicieron acopiadores.

Por muchos años, su actividad principal fue el transporte. En el '52, fundaron una fábrica de motores eléctricos y dos años después, junto con otros emprendedores, comenzaron a producir máquinas para coser. Esos fueron los inicios de la actual MACOSER S.A.

Eran tiempos en que la vieja Europa se encontraba en pleno proceso de reconstrucción tras la Segunda Guerra Mundial. La escasez de productos manufacturados en el mundo brindaba grandes oportunidades para la industria



En el frente de la vieja fábrica, con mi padre y mi hermano Rafael.



Anselmo y Aquiles Macchieraldo, en los comienzos de la producción de las máquinas SINGER.

argentina. El proyecto tuvo un crecimiento explosivo. En pocos años, pasaron de los diez empleados iniciales a más de trescientos.

Comienzos turbulentos

Nací en 1939 en San Francisco, el segundo de cuatro hermanos. De chico, me gustaba ir al cine del pueblo, que formaba parte del grupo empresarial que habían constituido mi padre y mi tío. Como todo hijo de metalúrgico, iba a la fábrica. Pero no me apasionaba. Lo que realmente me gustaba era la actividad de la exhibición cinematográfica. Entré a trabajar en la fábrica casi por mandato familiar, y sólo con el correr del tiempo empecé a encontrar placer en la producción.

Mi ingreso a la empresa se dio en una circunstancia particular. En el '61, mi padre viajó a Italia con la intención de mejorar la tecnología de la planta. Allí compró una fábrica completa de máquinas para coser que se encontraba en proceso de reconversión. Para la Argentina, era tecnología de punta: la primera planta de máquinas para coser automáticas del país.

Mi padre había tomado fuertes créditos para concretar la inversión, y la devaluación de la moneda había complicado nuestras posibilidades de devolver

el préstamo. En el '62, por lo tanto, entré a trabajar en una empresa con serias dificultades financieras. Aquella experiencia me marcó para el resto de mi vida empresarial. Cuando doy un paso, jamás levanto el pie de atrás hasta asegurarme de que el de adelante haya pisado terreno firme.

Al liderazgo, desde la crisis

La fuerte apuesta tecnológica que había realizado mi padre, si bien representó un serio riesgo en el corto plazo, a la larga fue un factor crítico de éxito. Cuando la empresa se recuperó, quedó con un claro liderazgo tecnológico sobre sus competidores.

Durante la época de Martínez de Hoz, la apertura comercial hizo que muchas empresas nacionales de máquinas para coser acabaran en la quiebra. La nuestra, sin embargo, era lo bastante competitiva para resistir los embates. Así que, cuando regresó la democracia y se cerró la importación, éramos una de las pocas fábricas del rubro que había quedado en pie.

En el '84, compramos la licencia para producir y comercializar las célebres máquinas Singer en Argentina. Éramos prácticamente los únicos en condiciones de fabricarlas. En aquel momento, se incorporó un socio más, llamado Edgardo Ruere. De esta forma, el paquete accionario de la compañía quedó distribuido entre la línea de mi padre Anselmo, mi tío Aquiles, y la familia Ruere. En aquellos tiempos, tras el retiro de mi padre, yo había asumido la presidencia de la empresa.

Un nuevo negocio

Los '80 fueron años de gran crecimiento, gracias a nuestra licencia de fabricación de las máquinas Singer. Pero la situación volvió a complicarse en la segunda mitad de los '90, cuando se abrió la importación de máquinas para coser chinas.

En aquel momento, comenzamos a buscar otro producto para complementar nuestra línea de producción. Algún producto de gran volumen, cuyo costo de transporte fuera lo suficientemente elevado como para que no se pudiera importar de China. Finalmente, nos decidimos por las cocinas, ya que también nos permitirían aprovechar la red comercial que teníamos montada.



Con mi padre, Anselmo Macchieraldo, en el homenaje organizado por el personal en ocasión de su retiro de la fábrica.

Así que nos pusimos a investigar todo lo que podíamos sobre la producción de cocinas. Compramos la matricería a una fábrica que no la usaba, y empezamos a fabricar, bajo la marca Florencia.

El negocio empezó a funcionar. En 2001, mientras la industria nacional se derrumbaba a nuestro alrededor, nosotros estábamos invirtiendo en una nueva planta industrial. Pudimos atravesar el huracán sin necesidad de despedir a nadie. Es que siempre que hemos tenido un peso disponible, lo hemos invertido en materia prima. Cuando la situación va mal, por lo tanto, sólo necesitamos pagar la mano de obra, porque los materiales los tenemos.

Cuando volvió el crecimiento, estábamos muy bien posicionados en el mercado de las cocinas. Incluso, empezamos a fabricar para las marcas de las grandes cadenas de electrodomésticos.

MACOSER, hoy

Hoy, MACOSER tiene un plantel de unas 340 personas que trabaja en una fábrica de 17.000 metros cuadrados en el Parque Industrial de la ciudad de



En el medio con mi hermano Horacio, tras recibir el Premio Raíces otorgado por la Universidad Siglo XXI, como empresas familiares que trascienden.

San Francisco. La empresa se divide en dos grandes unidades: la fabricación de cocinas y la de máquinas para coser.

Somos la única fábrica de máquinas para coser que quedó en el país. Muchos creen que es un mercado en decadencia. Pero lo cierto es que, en 2011, se vendieron nada menos que 200.000 unidades en la Argentina. Es una cifra récord, ya que en el pasado, rara vez se habían superado las 120.000. Nosotros mismos fabricamos casi la totalidad de las 350 piezas que lleva cada máquina.

Nuestra unidad de cocinas, por su parte, tuvo un crecimiento espectacular. Desde sus comienzos a finales de la década del '90, hemos hecho enormes progresos. Hoy somos segundos en el mercado argentino, y fabricamos más de diez mil cocinas mensuales.

La clave de nuestra supervivencia a lo largo de tantos años es la gente. Tenemos trabajadores que se jubilaron tras estar cincuenta años con nosotros. Hasta tenemos varias familias trabajando juntas en la fábrica; por ejemplo, el caso un padre con sus tres hijos. La gestión se encuentra en manos de un equipo ejecutivo compenetrado e involucrado. Somos conscientes de la importancia de nuestra empresa en la economía local. Una firma de más de trescientos operarios es una gran responsabilidad en una ciudad pequeña como San Francisco.

El legado

Estoy casado con María Mercedes Martínez, hace 47 años. Tuvimos dos hijos: Roberto y María Alejandra. Tengo tres nietos, y con mucho orgullo veo que el mayor sigue la escuela técnica.

Hoy, la sociedad está integrada por tres familias: los descendientes de mi padre, los de mi tío y la familia Ruere. De mi lado, somos cuatro hermanos. Tengo tres primos, con lo que somos siete los Macchieraldo de la segunda generación. Pero sólo mi hermano Horacio y yo participamos de la gestión. Los demás sólo son accionistas.

Y ya hay tres personas de la tercera generación trabajando en MACOSER. De mi lado, mi hijo Roberto. Por parte de mi hermano Horacio, su hija Cecilia. Y también está Lucía, la hija de mi prima Graciela. Todos ocupan puestos en el área administrativa.

La continuidad debe planificarse con sumo cuidado. La experiencia indica que muchos de los problemas de las empresas familiares empiezan por problemas de la familia que luego se trasladan al negocio. En general, son conflictos vinculados a quién manda en la compañía o quién maneja el dinero.

En nuestro caso, afortunadamente, los siete miembros de la segunda generación y los catorce de la tercera tenemos una excelente relación. Con mis hermanos y primos, somos muy unidos, y eso simplifica las cosas. Si bien no todos tenemos la misma participación accionaria, todos entendemos que la prioridad es que la empresa pueda seguir creciendo.

Yo concibo el futuro de la organización con una gestión más profesionalizada, con un gerente general externo, que sea controlado por un directorio familiar. La empresa debe ser manejada por el más capaz, y éste no necesariamente debe ser un miembro de la familia. Nadie debe tener privilegios por el solo hecho de llevar el apellido.

Por mi parte, sé que he dado lo mejor de mí para seguir adelante con este proyecto industrial que inició mi padre. Estoy feliz de haber hecho lo que tenía que hacer. Lo hice por toda la familia. Tengo la seguridad de que si mi padre se levantara de su tumba y viera la evolución de la empresa, me palmearía la espalda. Esa es la mayor recompensa a la que puedo aspirar.