



# PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EI AUDITOR S.A, DE LA PROVINCIA DE CORDOBA

Alejo Acosta Pages

Trabajo Final de Grado

Carrera: Lic. En Administración

Año: 2017

## Índice

Capítulo 1 Introducción.....	8
1.1 Introducción .....	8
1.2 Justificación.....	8
Capítulo 2.....	11
2.1 Objetivo General .....	11
2.2 Objetivos Específicos .....	11
Capítulo 3Marco Teórico .....	12
3.1 Definición de Empresa .....	12
3.2 Empresa Familiar .....	12
3.2.1 Objetivos de los sistemas - familia y empresa.....	13
3.2.2 La empresa familiar como un sistema: el modelo de los tres círculos. ....	14
3.2.3 Aspectos fundamentales sobre empresas familiares.....	17
3.2.4 Limitaciones en la empresa familiar.....	18
3.3 Ciclo de Vida de las Empresas Familiares .....	19
3.4 Causas de conflictos de las Empresas Familiares.....	20
3.5 Comunicación en empresas familiares .....	22
3.6 Profesionalización de una empresa familiar.....	24
3.6.1 Razones que motivan la profesionalización de una empresa familiar.....	24
3.6.2 Limitaciones para la profesionalización.....	25
3.7La sucesión en la empresa familiar .....	27
3.7.1 El protocolo familiar .....	29
3.7.2 Pactos sociales o estatutarios.....	30
3.7.3 Pactos para sociales o extra estatutarios.....	31
3.8 Distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia .....	31
3.8.1El proceso de sucesión .....	31
3.9 Nuevo Código Civil y Comercial y las Empresa Familiares.....	32
3.10 Análisis PEST .....	34
3.11. Análisis F.O.D.A. (Thompson, Strickland, 2003).....	36
Capítulo 4 Metodología.....	37
4.1 Tipo de Investigación .....	37
4.2 Población.....	37
4.3 Muestra.....	37

4.4 Fuentes de Investigación .....	37
4.4 Técnicas de Recolección de Datos .....	38
4.5 Metodología .....	38
4.6 Cronograma de Actividades .....	39
Capítulo 5 Diagnostico .....	40
5.1 Reseña Histórica.....	40
5.2. Misión, Visión y Valores.....	41
5.3 Organigrama de la empresa Auditor S.A .....	42
5.4 Análisis Pest .....	42
5.4.1 Análisis del macro entorno.....	42
1. Factores políticos y legales.....	43
3. Factores sociales y culturales .....	44
5.4.2 Conclusiones del análisis del macro entorno.....	45
5.5 Análisis Micro-Entorno.....	46
5.5.1 Aspectos estratégicos .....	46
5.6 Árbol genealógico .....	47
5.6.1 Aspectos del gobierno .....	48
5.6.2 Valoración de los principales problemas de la empresa.....	49
5.6.3 Posibilidades de abordaje de los conflictos .....	49
5.7 Análisis FODA.....	51
5.7.1 Cuadro Matriz FODA.....	52
Capítulo 6 Desarrollo .....	55
6.1 Estrategias para el desarrollo del trabajo.....	55
6.2 Descripción de la empresa Auditor S.A .....	59
6.3 Estructura de la empresa Auditor S.A .....	59
6.3.1 Grado de Institucionalización de la empresa Auditor S.A .....	64
6.3.2 Poder en la empresa Auditor S.A .....	57
6.4 Funciones, Derechos y Obligaciones de cada miembro de la empresa Auditor S.A.....	60
6.5 Derechos y Obligaciones de los propietarios que no desempeñan funciones .....	68
6.6 Conflictos entre los miembros de la familia propietaria.....	68
6.7.1 Poder.....	71
6.7.2 Gobierno de la empresa Auditor S.A .....	74
6.7.3 Sucesión .....	79
6.8 Plan Táctico para la profesionalización.....	80

6.8.1 Proceso de Profesionalización.....	82
6.8.2 Reuniones para establecer la profesionalización.....	83
6.8.3 Cronograma de actividades .....	88
6.8.4 Propuesta presupuestaria .....	89
6.9 Conclusiones .....	90
Bibliografía.....	93

## Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz FODA .....	36
Tabla 2 Diagrama de Gantt .....	39
Tabla 3 Cuadro Matriz FODA .....	52
Tabla 4 Distribución de Poder.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 5 Cronograma de Actividades .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 6 Propuesta presupuestaria .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

Figura 1 Modelo de los Tres Círculos .....	14
Figura 2 Análisis PEST .....	35
Figura 3 Nuevo Logo de la Empresa .....	41
Figura 4 Organigrama .....	42
Figura 5 Traspaso generacional Pymes Argentinas.....	44
Figura 6 Árbol Genealógico .....	47
Figura 7 Gobierno del Auditor S.A.....	48
Figura 8 Plan de Trabajo.....	56
Figura 9 Árbol Genealógico .....	59
Figura 10 Organigrama de Funciones.....	60
Figura 11 Nueva Estructura con Vice Presidencia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 13 Directorio.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Resumen

Las Empresas de Familia son los pilares del crecimiento de una economía. Son las organizaciones comerciales más antiguas en donde existe una combinación de trabajo familiar en post de la obtención de una rentabilidad.

El éxito de toda empresa independientemente si es familiar o no, es obtener una rentabilidad que sea sostenida en el tiempo y que permita el crecimiento de la misma. Para el caso de las empresas familiares, la búsqueda de la rentabilidad no es el único objetivo, sino que deben conseguir una armonía familiar.

Así como la familia crece la empresa también y con ella los problemas. Si los mismos no se resuelven cada vez se hacen más grandes y difíciles de resolver, llevando a la empresa al fracaso. Para evitar esto es necesario profesionalizar a la empresa para otorgarle un marco, definir roles y delegar responsabilidades.

La empresa el Auditor S.A de la ciudad de Córdoba es una empresa familiar fundada en 1975, en la actualidad la empresa, está en manos de la segunda generación y la tercera ya empieza a trabajar en ella y tomar decisiones, que en ocasiones provoca conflictos. Para tratar de evitar los conflictos se requiere profesionalizar la misma, otorgándole un orden administrativo, definiendo objetivos y estableciendo responsabilidades.

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo mostrar el camino a la empresa el Auditor S.A para lograr la profesionalización de la misma, para que la empresa pueda continuar su crecimiento y lograr mantenerse en el mercado con la armonía de todos sus miembros.

Palabras Claves: empresa familiar, crecimiento, cambio generacional, toma de decisiones, conflictos familiares

## Abstract

Family Companies are the pillars of an economy's growth. They are the oldest commercial organizations where there is a combination of family work in post of obtaining a profitability.

The success of any company regardless of whether or not it is a family, is to obtain a profitability that is sustained over time and that allows the growth of the same. In the case of family businesses, the pursuit of profitability is not the only objective, but must achieve a family harmony.

Just as the family grows the company too and with it the problems. If they are not resolved every time they become bigger and harder to solve, leading the company to fail. To avoid this, it is necessary to professionalize the company to give it a framework, define roles and delegate responsibilities.

The company Auditor S.A of the city of Córdoba is a family business founded in 1975, the company is now in the hands of the second generation and the third is already working on it and making decisions, which sometimes causes conflicts. To try to avoid conflicts it is necessary to professionalize it, granting an administrative order, defining objectives and establishing responsibilities.

The present graduation work aims to show the way to the company Auditor S.A to achieve the professionalization of it, so that the company can continue its growth and achieve to stay in the market with the harmony of all its members.

Keywords: family business, growth, generational change, decision making, family conflicts



## Capítulo 1 Introducción

### 1.1 Introducción

El Auditor S.A. es una empresa comercial de la ciudad de Córdoba Capital que su objeto principal es venta de Artículos de Librería, Insumos de Informática, Muebles de Oficina, Tecnología y artículos para el hogar.

La empresa fue fundada en el año 1975 por José Sabatino Padre. Con el fallecimiento del fundador, el cargo fue ocupado por su hijo José Enrique Sabatino. También se incluyó a la empresa su Sra. María Juana Elizabeth Cariddi con el cargo de tesorera. A mediados del año 2015, comienza a tener más presencia en las decisiones y organización de la empresa su hijo, Federico Sabatino (hijo de José Sabatino), debido a que el Sr José Enrique Sabatino y su Sra. María Juana están buscando el traspaso generacional.

La familia se completa con las hijas del Sr. José Enrique, María Eugenia Sabatino y María Cecilia Sabatino, las cuales tienen participación accionaria pero no participan en la gestión de la firma.

En la actualidad la empresa cuenta con un local mayorista en la calle Lima 219, Córdoba Capital, un local minorista ubicada en la calle Alvear 139, Córdoba Capital y un centro de distribución, sito en Ruta Nac. 9, camino a Ferreyra.

Debido a que la empresa ha crecido a lo largo de todo este tiempo al igual que la familia fundadora, se hace menester establecer normas para reglamentar los derechos y obligaciones que cada miembro tiene dentro del ente.

### 1.2 Justificación

En el mundo empresarial, existe la posibilidad que los miembros de un grupo familiar puedan unirse a través de la creación de una empresa. Surge de esta manera un tipo de organización denominada Empresa Familiar, donde la característica esencial es que la propiedad y gestión son manejadas por familias, o sea, que no sólo deben atender las dificultades propias de un negocio sino también las que se presentan en el seno familiar. Se estima que un 80% de las empresas en el mundo son empresas familiares. Particularmente en la Argentina, las empresas familiares representan alrededor del 75% de las unidades

económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización, es decir, son el motor de la economía del país.

Las razones por las cuales predominan este tipo de organizaciones es que las mismas son visionarias, emprendedoras, con una apreciación del riesgo distinta al resto y capaces de comprometer el patrimonio familiar para expandir el negocio y dar empleo e ingresos no solo al fundador, sino también a hijos, hermanos, nietos y parientes. El objetivo central de ser de este tipo de empresas es el legado familiar de varias generaciones más.

El problema surge cuando los miembros de la familia toman decisiones que en ocasiones puede entrar en conflicto, surgen tensiones resultado de intereses contrapuestos, nepotismo, escasa organización y poca planificación, que pueden traer como consecuencia riesgo tanto para el negocio como la estructura familiar.

La falta de planificación hace que los conflictos se agraven y que la continuidad de la empresa no se logre con éxito. Surge de esta manera la necesidad de lograr la profesionalización de la empresa familiar.

Según lo establece (URREA, 2003) la profesionalización de las empresas familiares es la herramienta más apropiada para reducir los índices de fracaso que presentan este tipo de organizaciones, también permite desarrollar las ventajas competitivas que le permitirían lograr un lugar en el mercado.

Otro autor (Giraldo, 2001) define a la profesionalización como un proceso en el cual una organización consigue implementar metodologías de trabajo sistémica, que le permiten definir estrategias para el logro de los objetivos empresariales planteados.

Dentro de las empresas familiares surgen conflictos y controversias que surgen de confundir los límites entre las funciones entre la empresa y la familia. Si no se resuelven no solo perjudican a la empresa sino que en ocasiones provoca una relación negativa intra-familiar.

Otros inconvenientes que surgen derivados de la propiedad son estructurales y de incorporación de socios no familiares, que traen como consecuencia la fragmentación de la propiedad de la empresa familiar, esto se ve acentuado a medida que la empresa es manejada por las sucesivas generaciones.

Para encontrar una solución a este problema, las empresas familiares deben entrar en un proceso de diagnóstico para determinar la situación actual de la empresa, permitiendo reevaluar su existencia y a donde quieren llegar en el futuro para finalizar con el proceso de profesionalización de la empresa.

## Capítulo 2

### 2.1 Objetivo General

Diseñar un proceso de profesionalización para implementarse en la empresa familiar, Auditor S.A de la ciudad de Córdoba a implementarse en el año 2017.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la empresa familiar el Auditor S.A, de la ciudad de Córdoba, a fin de definir el perfil de la empresa.
- Determinar la misión, visión y valores empresariales, como así también la estructura organizacional de la empresa Auditor S.A
- Analizar la estructura familiar, identificando generaciones y relaciones de los miembros propietarios de la empresa Auditor S.A.
- Identificar los cargos que ocupan cada miembro que trabaja, como así también sus cargos, responsabilidades y obligaciones, en la empresa Auditor S.A en el año 2017.
- Analizar los conflictos que presentan los miembros de la familia que son propietarias de la empresa Auditor S.A en el año 2017.
- Diseñar un proceso de profesionalización para la empresa familiar Auditor S.A y analizar los resultados obtenidos de la aplicación del mismo, en el año 2017.

## Capítulo 3 Marco Teórico

### 3.1 Definición de Empresa

La empresa es una agrupación que está incluida dentro de un concepto más amplio, es decir, el de las organizaciones. Con lo cual se entiende a estas como unidades sociales deliberadamente constituidas para alcanzar fines específicos.

Las características que presentan las empresas son:

- a) División del Trabajo, del poder y de las responsabilidades.
- b) Presencia de uno o varios centros de poder que controlan a la organización para la consecución de los fines.
- c) Sustitución del personal, es decir, que los directivos pueden eliminar mano de obra que no cumpla con los objetivos planeados.
- d) Se las considera sistemas abiertos cuando existe un intercambio con el medio ambiente en donde se desarrollan.

### 3.2 Empresa Familiar

Una de las grandes dificultades que se presenta respecto a este tema es la definición de empresa familiar y su diferenciación con una empresa que no lo es (Tapies, 2011).

Según (Favier Dubois Spangnolo, 2013) la empresa familiar presenta como mínimo dos elementos objetivos y que se relacionan entre sí:

- la existencia de una familia o grupo familiar
- y la existencia de una empresa.

O sea que se trata de una empresa, independientemente la forma jurídica que adquiera, conducida o controlada por un grupo familiar que hace de ella su medio de vida. A estos elementos se pueden adicionar objetivos subjetivos como: la finalidad de mantener la participación familiar en la empresa y de que ésta sea el sustento de la misma.

Se puede definir a la empresa familiar de tres formas:

- En forma amplia: será considerada una empresa familiar aquella que el control de las decisiones estratégicas recaigan en los miembros de una familia (poder político).
- En forma intermedia: el fundador y sus descendientes además de controlar a la empresa desde la toma de decisiones estratégicas, sino también ejercen cierta participación en la ejecución de las políticas estratégicas (poder político y gestión)
- En forma restrictiva: solo se consideran empresas familiares a aquellas a aquellas en donde varias generaciones de una misma familia no solo tienen una participación en la gestión de manera activa en todos los niveles.

En una empresa familiar conviven diversos intereses: los de los padres, fundadores, cónyuges, hijos, parientes sanguíneos, parientes políticos, administradores, empleados, accionistas, proveedores, clientes, sus acreedores, y sus sucesores. (Favier Dubois Spangnolo, 2013)

Como se puede observar la mayoría de las definiciones sobre empresas familiares tienen tres puntos de concordancia que permiten distinguirla:

- 1) la propiedad o control sobre la empresa
- 2) el poder que la familia ejerce sobre la empresa.
- 3) la intención de transferir la propiedad de la empresa a las generaciones subsiguientes

Es decir que la empresa familiar es una empresa que esta llevada adelante por un grupo familiar, con el objetivo de obtener rendimiento y ser utilizado para el sustento de la familia. Todas las definiciones giran en este concepto básico.

### 3.2.1 Objetivos de los sistemas - familia y empresa.

De conformidad con (Arquer, 1999), el objetivo de la empresa es lograr la mejor competitividad en el mercado, ya sea una empresa de servicio, de producción o comercialización. El objetivo es igual, en este sentido son una empresa propiamente dicha.

En las empresas familiares además el objetivo comprende la transmisión de los valores de la familia.

### 3.2.2 La empresa familiar como un sistema: el modelo de los tres círculos.

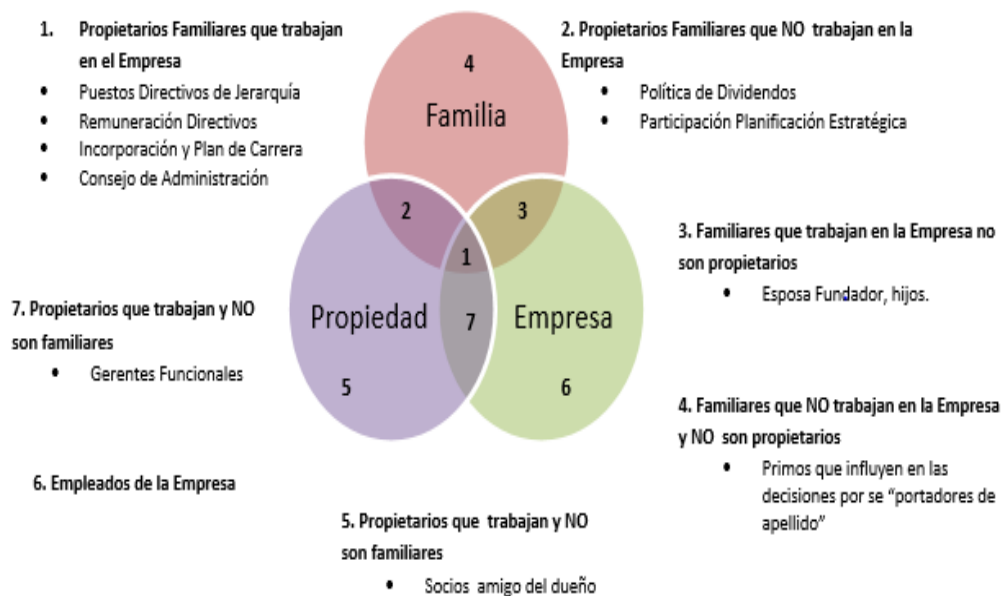
En una primera instancia se consideraba a la empresa familiar como una organización en donde el problema común era la rivalidad entre las generaciones y hermanos, gerentes y profesionales.(Rienda Garcia , 2000). El modelo conceptual sostenía que en la empresa familiar se observaban dos subsistemas interconectados: la familia y el negocio; cada uno de los cuales tenía sus propias normas, reglas de pertenencia y estructura de valores.

En el año 1980 los profesores Davis y Tagiuri definen un "Modelo de los tres círculos", que incluye el subsistema empresa, el subsistema familia y el subsistema propiedad y la influencia que ejercen en la medida en que estén presentes en la compañía (Davis, J. Y Tagiuri, R. "Bivalent Attributes of the Family Firm". Working paper,, 1996).

El modelo de los tres círculos establece que los subsistemas si bien son independientes se encuentran estrechamente relacionados: empresa, propiedad y familia.

Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

Figura 1 Modelo de los Tres Círculos



Fuente: ( Martínez Echezárraga; Martinez, 2010, pág. 21)

A continuación se desarrollara cada punto dentro del círculo:

**1. Propietarios miembros de la familia que trabajan en la empresa**

Aquí se encuentran los miembros de la familia que participan del capital social y que al mismo tiempo tienen responsabilidades directivas y/o de gobierno dentro de la empresa familiar. En este sentido es importante comprender que el nivel directivo que ocupe el miembro de la familia afectará su grado de compromiso. Es de suma importancia la remuneración establecida para estos directivos, de suma importancia en las empresas familiares, debido a que importa un mayor compromiso. Otro factor es la incorporación del miembro de la familia y el plan de carrera a desarrollar dentro de la empresa (Martínez Echezárraga; Martínez, 2010).

**2. Propietarios que no trabajan en la empresa**

En este grupo se encuentran miembros de la familia que son propietarios de la empresa pero no ocupan puestos con responsabilidad ejecutiva ni desarrollan un plan de carrera dentro de la misma. Pueden ser hijos sin vocación de trabajar dentro de la empresa o aquellos que se han jubilado. Es importante no forzar su incorporación a la empresa solo por el hecho de ser propietarios y además tener en cuenta que si no trabaja no es sinónimo de que no le interesa la empresa. Es de suma importancia tenerlo informado sobre el desarrollo de la empresa. La falta de comunicación y de información adecuada entre familiares propietarios que trabajan en la empresa y familiares propietarios que no trabajan en ella, puede provocar conflictos entre los miembros de la empresa. Esto se debe a que no existe una identificación con la empresa y no comprenden las decisiones tomadas dentro de ella.

Mecanismos de alineación de objetivos

En este caso lo que hay que definir claramente es la política de dividendos. También hay que tener en cuenta si los miembros dependen de ese dividendo para su subsistencia en este caso aceptaran decisiones que les aseguren una retribución anual o solo es un adicional a su ingreso. Para estos últimos las decisiones que apoyan son las que



le aseguren un patrimonio a lo largo de la vida y para su posterior generación.

Es decir, que es fundamenta una excelente comunicación y una política clara de dividendos, teniendo en cuenta los objetivos de los miembros que no trabajan para imponer un mayor compromiso en todos los miembros ( Martínez Echezárraga; Martinez, 2010).

**3. Familiar que no es propietario y trabaja en la empresa**

Son miembros de la familia que no poseen propiedad dentro de la empresa, como por ejemplo los hijos del dueño fundador que aún está trabajando en la empresa. El principal desafío es que este alineado la autoridad conferida con los resultados obtenidos de su gestión. Por lo general entre ellos se encuentra el sucesor.

**4. Familiar que no es propietario y no trabaja en la empresa**

Son los miembros de la familia que no trabajan en ella y no poseen propiedad por ejemplo, cónyuges e hijos menores.

En relación con los cónyuges: es de relevancia su papel en el éxito de una empresa familiar. La educación de los hijos, el apoyo al cónyuge que trabaja en la empresa, la relación con los demás miembros de la familia, son puntos claves a tener en cuenta para asegurar la continuidad de la empresa familiar. Se puede lograr un compromiso de parte de estos miembros con la información de lo que ocurre dentro de la empresa ( Martínez Echezárraga; Martinez, 2010).

**5. Propietarios no familiares que no trabajan en la empresa**

Son inversores extra familia que han aportado y cuentan con una parte del capital social. El aporte a la empresa tiene como objetivo la obtención de un rendimiento. Para evitar conflictos es importante la comunicación, que cuenten con información y una política clara de distribución de dividendos.

**6. Empleados**

Son el grupo de personas que desempeñan su actividad dentro de la organización y que no pertenecen a la familia ni tienen parte del capital social. En este caso para evitar conflictos es importante no realizar discriminación entre empleados miembros de la familia y los que no lo son, que ejerzan las mismas actividades o que tengan la misma

responsabilidad. Por ejemplo asignar salarios diferentes, no reconocer errores, etc.

#### **7. Propietarios no familiares que trabajan en la empresa**

Aquí se encuentran personas que no son miembros de la familia pero que cuentan con una participación en el capital de la empresa. Para ellos se debe tener una fluida comunicación, información disponible para la toma de decisiones y una política de dividendos clara ( Martínez Echezárraga; Martínez, 2010).

#### 3.2.3 Aspectos fundamentales sobre empresas familiares

Las empresas familiares presentan ciertos elementos claves propios de la naturaleza de estas organizaciones:

- Relaciones entre Propiedad-Familia y Empresa. Estas vienen dadas del modelo de los tres subsistemas, esto permite distribuir la propiedad de la empresa entre los miembros de la familia y la posible incorporación de otros miembros como socios propietarios o no propietarios.

Los integrantes de una empresa familiar no solo se extienden a una generación, sino a dos o tres generaciones contadas después de la que dio origen a la misma. En la primera generación, es decir la primera etapa de la empresa, el capital está centrado en una sola persona o pocas personas que son los miembros de la familia. Cuando la empresa comienza a crecer los hijos comienzan a participar en ella, también se pueden incorporar a parientes lejanos por la creencia de que al ser parientes, son miembros de confianza. También se pueden incluir los parientes políticos de los dueños y se amplía a una tercera generación cuando se incorporan los hijos de los hijos, es decir, los nietos.

- Rasgos culturales diferenciados: cada empresa tiene su cultura organizacional. Particularmente en el caso de empresas familiares esta va a estar conformado por los valores y creencias de los miembros de la organización. La resistencia al cambio es mucho más fuerte en las empresas no familiares. Los rasgos culturales se traslada a los miembros que no pertenecen a la familia y que trabajan en la empresa. También tienen influencia el trato diferencia que se da

a los miembros de la familia y los que no lo son. Estas relaciones también determinan fortalezas y debilidades.

- Incorporación de los miembros de la familia: la característica de las empresas familiares es que se incorporan en la empresa los miembros de la familia, independientemente el grado de parentesco, en preferencia a una persona que no pertenece a la familia a los cuales tratan de evitar la incorporación de los mismos a puestos directivos y muchas veces no considera la capacidad de la posible incorporación.
- Niveles de competencia de los miembros de la empresa: en muchas ocasiones hay rivalidades dentro de los miembros de la familia. Muchas veces este tema está ligada por el nivel de estudio o capacitación que tengan los miembros de la familia. Hay que tener muy firme la idea de que para que la empresa se mantenga en el tiempo deben tomarse a los más capacitados independientemente de que si son miembros de la familia.
- Procesos de sucesión: este es la situación más crítica por la que suscita la vida de una empresa familiar. El problema se surge cuando el fundador no se encuentra preparado para dejar su empresa y retrasa la sucesión. Uno de los problemas de que la empresa se mantenga viva, son los problemas de sucesión, este proceso requiere una planificación adecuada.

#### 3.2.4 Limitaciones en la empresa familiar

Las relaciones entre familia y empresas, pueden ser fuente de debilidades en la empresa familiar. (Lozano Posso; Melquicedec y otros., 1997).

Las mismas se pueden destacar las siguientes:

##### **En materia financiera**

- Limitación financiera: el fundador inicia su actividad empresarial invirtiendo sus ahorros o mediante un préstamo y a medida que comience a generar beneficios, los empleará para financiar el crecimiento de la empresa.

- Dificultad para la venta de participaciones propias: por lo general las acciones de las empresas familiares no cotizan en bolsa, lo que trae como consecuencia la dificultad de vender acciones para ampliar el capital. Otra limitación que se observa es la dificultad de tomar un préstamo para invertirlo en la empresa familiar para apoyar el crecimiento de la misma.
- Dificultades para la recompra de participaciones: Al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se puede plantear la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa. Para cubrir esta erogación muchas veces la empresa recurre al endeudamiento adicional.

### **En materia de gestión**

- Se confunde en muchas ocasiones la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, y esto trae como consecuencia que en niveles directivos se encuentren personas que no están capacitadas
- Se puede identificar a la empresa con el concepto de una gran familia y la consecuencia es que no se emiten los estados financieros que son obligatorios en la actividad empresarial.
- El parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales provocando relaciones perjudiciales en la empresa, ya que confluyen tres factores de posibles crisis: Relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades.
- Todas estas dificultades se convierten en críticas cuando comienza el proceso de sucesión. Una vez conocidos los rasgos más distintivos de este tipo de empresas, a continuación, se hará una breve recopilación sobre los principales problemas que debe enfrentar el directivo de una empresa familiar.

### **3.3 Ciclo de Vida de las Empresas Familiares**

Las empresas familiares presentan ciclos a lo largo de su vida, según (Doderó, 2012) que está definido por el nivel generacional en el cual está transitando.

Empresas de 1ra Generación - Fundación y sostenibilidad: en este primer ciclo la estructura de la empresa es informal. El fundador toma las decisiones y controla la empresa. La propiedad puede ser única, o puede estar compartida con otro miembro de la familia, ya

sea con otros miembros de la familia, por ejemplo un hermano o con alguien ajeno a ella, socios no familiares. El problema principal de la 1ra generación es el crecimiento y la falta de definición de las reglas familia-empresa.

Empresas de 2da Generación - Crecimiento, expansión y formalización: en este segundo ciclo el fundador puede estar trabajando en un segundo plano dentro de la empresa pero el control lo ejercen sus hijos o sobrinos o de profesionales externos. Se realiza una estructura más formal. Los principales problemas son la profesionalización de la empresa familiar, la planificación, la definición del liderazgo y la comunicación con los miembros de la familia que no son parte de la empresa.

Empresas de la 3ra Generación y posteriores - Madurez y reconversión: en este ciclo la estructura organizacional es más formalizada y rígida. La empresa familiar está en poder de los nietos y las generaciones subsiguientes. Los problemas que surgen es la redefinición del enfoque estratégico para que la empresa continúe en el mercado.

### 3.4 Causas de conflictos de las Empresas Familiares

Según (Dodero, El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar., 2014) las causas que pueden provocar conflictos dentro de una empresa familiar son las siguientes:

- Mezcla de los roles laborales con los familiares:

En ocasiones los miembros de la familia confunden sus roles familiares con los empresariales, complicando la toma de decisiones de manera consensuada. En ocasiones las jerarquías dentro de las familias son trasladadas en la estructura de la empresa familiar, sin tener en cuenta la capacidad de los miembros. Por ejemplo asignar más responsabilidades al hermano mayor, por el hecho de ser tal y no por sus habilidades. O en el caso de conflicto entre hermanos que trabajan juntos y el padre debe intervenir para resolver el conflicto. Es natural que en algunas familias se realicen comparaciones y crear favoritismos entre los miembros de la familia que perjudican las relaciones entre los mismos.

Para evitar este conflicto, se deben fijar políticas claras referidas a la estructura de gobierno, que queden delimitados los roles, funciones y responsabilidades de los miembros

que trabajan y los que no lo hacen en la empresa (Dodero, El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar., 2014).

- El ingreso de los hijos a la empresa familiar

La manera de ingreso de hijos o sobrinos de los dueños de la empresa familiar puede provocar conflictos cuando el mismo es sin tener en cuenta la experiencia o capacitación de los mismos. Hay ocasiones que ocupan puestos solo porque son miembros de confianza y no por capacidad. Otro conflicto es la incorporación de miembros que no agreguen valor sin tener en cuenta las estrategias de la empresa. Cada nuevo miembro debe evaluarse sus capacidades laborales para evitar conflictos (Dodero, El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar., 2014).

- Falta de trabajo en equipo entre familiares

La falta de capacidad de trabajar en equipo entre los miembros de la familia puede deberse a diferentes causas como aversión al riesgo, modelos mentales, experiencias compartidas, diferentes personalidades, etc. Si aprenden a trabajar en equipo pueden lograr un crecimiento como empresa aprovechando las habilidades de cada integrante.

- Evaluaciones de desempeño de los familiares inadecuadas

Es necesario que cada miembro de la empresa deba pasar por un proceso de evaluación de su desempeño. Si los miembros de la familia sienten que nunca serán evaluados por las funciones que realizan, no tendrán el incentivo para mejorar y capacitarse. Es menester realizar un organigrama, distinguiendo puestos, funciones y responsabilidades que posteriormente deben ser evaluadas. Además se debe dejar expresado la manera de evaluación del desempeño y el criterio de fijación de la remuneración. Por ejemplo, una forma podría ser fijar su remuneración en dos partes, una fija y otra variable que va a depender de su desempeño. (Tapies, 2011)

La evaluación de desempeño debe ser una herramienta de comunicación constructiva, para hablar de lo que no están haciendo bien lo familiares con el propósito de lograr mejoras. De no serlo, los malos desempeños generan perjuicios que se triangulan a través de conversaciones informales sin ninguna eficacia, generando conflictos y perjudicando las relaciones.

- Informalidad en las relaciones laborales

Existe en algunas empresas familiares un marco informal de trabajo, donde los miembros de la familia trabajan donde se los requiera, llegando a confundirse porque no reconocen cuál es su verdadera tarea dentro de la empresa. En ocasiones por respetar acuerdos de orden familiar, las empresas terminan organizando la empresa familiar en función de los intereses familiares y no de la eficiencia de la misma.

- Choque generacional

Con el avance tecnológico las diferencias generacionales son cada vez más acentuadas. Las nuevas formas de comunicación están modificando el modo de hacer negocios. Estos cambios requieren adaptar la empresa familiar, cambiando la visión del fundador. En muchas ocasiones, lo que para un hijo es un requerimiento esencial en el cambio para el padre fundador no lo es generando el conflicto. Los hijos a medida que se desempeñan en la empresa solicitan mayor espacio para la toma de decisiones lo que es difícil para los padres ceder. Estos conflictos se complican cuando además intercede la madre en favor de algunas de las partes.

- Remuneraciones inadecuadas

En algunas empresas familiares se decide la remuneración por igualdad de relación familiar, sin tener en cuenta las funciones desarrolladas dentro de la misma. Para evitar conflictos se debería definir un criterio de salario en función a los méritos reflejados dentro de la empresa familiar y en relación a un sueldo de mercado. A medida que el miembro de la empresa adquiere más experiencias y responsabilidad tendrá una remuneración acorde a ella. Esta persona adquiere más experiencia y asuma más responsabilidades, su sueldo debería variar en forma acorde.

### 3.5 Comunicación en empresas familiares

Si se analiza las empresas familiares, uno de los principales factores que provocan el fracaso de las empresas familiares es la comunicación entre sus miembros. Esto provoca conflictos entre los familiares que afectan la gestión reduciendo la competitividad y rentabilidad de la empresa familiar (Doderó, El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar., 2014).

Al mezclarse los vínculos afectivos de la familia con los económicos de la empresa, las relaciones laborales entran en crisis, poniendo en riesgo la unidad familiar y dificultando la comunicación. En ocasiones los miembros de la familia evitan hablar de ciertos temas como remuneraciones, beneficios, licencias, etc. provocando que el conflicto se agrave mucho más.

Una estrategia de comunicación es tener a la familia integrante de la empresa informada. Una buena administración de la información proporciona una visión realista sobre los planes a futuro y del criterio de las decisiones que se toman en la empresa.

Existen distintos tipos de conversaciones que se deben aplicar en una empresa familiar: (Dodero, El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar., 2014)

### **Conversaciones constructivas – factores de una buena comunicación**

La familia que componen las empresas familiares, debe ser proactiva, anticipándose a los posibles conflictos que puedan presentarse. Para ello deben generar canales de comunicación y aprender a trabajar en equipo.

La buena comunicación depende de tres factores (Dodero, El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar., 2014):

- Escuchar activamente: para que exista una buena comunicación en primera instancia se debe escuchar. Este proceso implica empatía para comprender qué piensa y qué siente el interlocutor.
- Medio de comunicación adecuado: existen dos medios, la comunicación verbal y escrita. en algunas empresas familiares existe un abuso de la comunicación verbal y la mala utilización de las palabras puede provocar información imprecisa. La comunicación escrita permite pensar en lo que pretende decir y dejar constancia de lo transmitido. de todas maneras es relevante utilizar uno u otra dependiendo la ocasión.
- Establecer una comunicación honesta: es conveniente intentar comunicar de una manera que todos comprenda lo que se pretende comunicar.



### 3.6 Profesionalización de una empresa familiar

El nacimiento de una empresa familiar se realiza con la idea de desarrollar un emprendimiento particular para el sustento de una familia. En su génesis no existen lineamientos y planes de trabajo, definición de funciones y responsabilidades.

El concepto de profesionalización conlleva un cambio por parte de todos los miembros de la familia que integran la empresa hacia un enfoque más “empresarial” que “familiar”, transformando la idea del fundador y determinando que la empresa sea dirigida por profesionales con las mayores capacidades, independientemente si son miembros de la familia o no (EDU.EUS, 2007).

Seguendo a (Giraldo, 2001) el mismo plantea la profesionalización de una empresa familiar, como el proceso por el cual se logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que estén en concordancia con los objetivos propuestos por la empresa familiar.

Este proceso tendrá éxito si la empresa familiar asume el mismo, como una estrategia de crecimiento, con la implementación de programas de capacitación y promoción, con el fin de evaluar objetiva todos los niveles de la empresa y cada trabajador sea miembro de la familia o no. se debe tener en cuenta los intereses de cada persona y el rol que desempeñan para motivarlos de manera que estos intereses sean equilibrados con los de la empresa y que se logren los fines para los que se dio origen a la empresa familiar.

#### 3.6.1 Razones que motivan la profesionalización de una empresa familiar

La necesidad de llevar a cabo este proceso en una empresa familiar se debe a los siguientes factores:

- el crecimiento de la empresa familiar ha llegado a un tamaño en donde el método intuitivo de gestión resulta ineficaz. Por esta razón se debe pasar a la profesionalización de la empresa familiar.
- un entorno competitivo y la capacidad de adaptarse a los cambios de manera más eficiente.
- creciente nivel de conflictos por la incorporación de nuevos miembros a la empresa, dificulta la gestión.

- la incapacidad de los sucesores para llevar adelante la gestión y el control de la empresa familiar.

A estos factores se debe sumar el recelo que tienen las empresas de que una persona ajena a la familia tenga el control de la empresa.

A medida que la actividad de la empresa crece, cabe esperar que sea difícil encontrar en el círculo familiar los talentos y habilidades necesarios.

Independientemente de la razón (Gallo M. A., 2001) establece que el proceso debería desarrollarse en tres fases:

En una primera fase la profesionalización la formación de los sucesores de la empresa debería iniciarse desde el inicio de la empresa. A esto se debe sumar a que la incorporación de los miembros de la familia sea por vocación e interés en la empresa familiar. Es conveniente que comiencen en cargos administrativos que permitan comprender la estructura operativa de la empresa hasta que se encuentren capacitados para estar en puestos de mayor responsabilidad. La capacitación debe ser motivada y no impuesta

En la segunda fase, para que la empresa familiar siga con un proceso de crecimiento la capacitación continúe con empleados no familiares o que los incorporen a mandos directivos con compromiso a la empresa. Ese compromiso estará vinculado a las condiciones que se le ofrezcan desde la empresa como condiciones salariales justas, estabilidad y crecimiento laboral.

En la última fase (Gallo M. A., 2001) el proceso debe crear puentes en donde el vínculo familia-empresa procure reducir el conflicto entre los miembros, esto requiere la confección de protocolos que permitan institucionalizar la labor y lugar que ocupa cada miembro de la familia, de esta manera se lograría la eficiencia de la empresa familiar.

### 3.6.2 Limitaciones para la profesionalización

Establecer llevar adelante el proceso de profesionalización de la empresa familiar es una dedición que la familia establece según las necesidades de que la empresa continúe con el crecimiento (Antognolli, 2008).

Según (Ward, 2006) existe un conjunto de diez (10) limitaciones para el proceso de profesionalización.

Limitante N° 1. Dar preferencia a lo afectivo en los procesos de profesionalización: el éxito en el proceso de profesionalización es distinguir los vínculos de afinidad y consanguinidad dentro de un contexto familiar. Deben eliminarse los compromisos con hijos, esposos, hermanos, sobrinos, yernos, etc., para otorgar cargos dentro de la empresa sin considerar su capacidad para el puesto o que el puesto no es necesario dentro de la empresa familiar.

Limitante N° 2. No delegar responsabilidad en otras personas: si los directivos no tienen la capacidad de delegar el proceso de profesionalización no tendrá éxito. Al delegar se puede medir las capacidades y nivel de compromiso de los miembros de la empresa familiares o no frente a la profesionalización (Ward, 2006).

Limitante N° 3. Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno: si los fundadores y directivos no toman conocimiento del mercado donde operan y toman en cuenta la realidad de su entorno, no sentirán la necesidad de fortalecer la empresa. Por lo general los fundadores no creen en los cambios debido a que hasta el momento han logrado un crecimiento solo por conocimiento empírico, esto limita el proceso de profesionalización.

Limitante N° 4. La autoridad está reservada solo para miembros familiares: Cuando los fundadores establecen que el control solo lo puede dirimir un miembro de la familia es una limitante al proceso de profesionalización cuando los mismos no cumplen con el cargo de manera comprometida.

Limitante N° 5. Ausencia de planes estratégicos para el negocio: en la mayoría de las empresas familiares no existen planes estratégicos definidos hacia el futuro. Muchos de los fundadores de empresa familiares creen que es un proceso para grandes corporaciones y temen a no poder llevar adelante el proceso por su complejidad (Ward, 2006).

Limitante N° 6. Temor a perder el control sobre la empresa familiar: en ocasiones hay fundadores o directivos que creen que solo ellos tienen la capacidad de llevar adelante la empresa y que son irremplazables. Con esta creencia, ellos imprimen la limitación y no

permiten el desarrollo de otros miembros familiares o no para ocupar cargos directivos dentro de la empresa o capacitarse para ocuparlos.

Limitante N° 7. Lealtad familiar hacia los empleados: en ciertas empresas familiares el vínculo afectivo con miembros familiares o no que desarrollen sus actividades es tan arraigado que no permiten el acceso de personas más capacitadas, solo porque creen que no es justo por los años de entrega que han aportado a la empresa. Si bien han creado un buen clima laboral y los equipos de trabajo son comprometidos, limitan la profesionalización de la empresa. Para evitar esta limitante se deberían estructurar planes de profesionalización para todos los miembros de la empresa, familiares o no para crear una motivación de crecimiento y capacitación para que sean más eficientes en su puesto de trabajo.

Limitante N° 8. Poco presupuesto para invertir en capacitación: si la empresa familiar no cuenta con los recursos económicos para llevar el proceso, no podrá llevarlo adelante.

Limitante N° 9. Ausencia de una labor alternativa para el propietario: la limitante está relacionada con el miedo de ceder el mando de la empresa familiar y esto se acentúa cuando no tienen otra actividad que puedan desarrollar que no esté relacionado con la empresa familiar. Para evitar el conflicto el proceso de profesionalización debe incluir tareas que involucren a los directivos salientes o incluirlos como asesores de la empresa familiar. Debe demostrarse que el retiro del directivo es una nueva etapa, donde no se hará cargo de los problemas de la empresa.

Limitante N° 10. Miedo al cambio tecnológico: en algunas empresas familiares debido a que los directivos y fundadores no cuentan con capacitación en elementos informáticos, que facilitarían las labores y aumentarían los niveles de productividad impiden la profesionalización de la empresa familiar. La sensación de sentirse intimidados ante el avance tecnológico provoca una limitación. Se requiere que estos miembros se involucren en los procesos de capacitación para minimizar este limitante (Ward, 2006).

### 3.7 La sucesión en la empresa familiar

El proceso de sucesión en una empresa familiar es un tema trascendental en el ciclo de la vida de una empresa familiar, dado que menos de 2/3 sobreviven a la segunda generación y el 13% de las empresas familiares son exitosas después de la tercera generación. (Gallo, 1997, pág. 62)

Es de suma importancia reconocer los problemas que se pueden presentar ante el proceso de sucesión:

Según (Rienda Garcia , 2000) distingue tres posibles situaciones que se pueden originar en el traspaso generacional en una empresa familiar:

1. **La resistencia del fundador** de retirarse de la empresa a aceptar su retirada y por tanto a traspasar sus poderes al sucesor, no existiendo en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada ni preparando al sucesor para su futuro papel de empresario.
2. **Tensiones entre el fundador y sus descendientes** el problema surge por la elección del nuevo líder de la empresa familiar y trae tensiones con aquellos que no son elegidos.
3. **Y, tensiones entre los mismos herederos por la designación de ese sucesor.** Se tienen que tener en cuenta las tensiones que se pueden producir en el ámbito emocional.

Teniendo en cuenta este contexto (Gallo M. A., 2001, pág. 62) determina que las causas de atrasar la sucesión en las empresas familiares se da por no definir claramente los problemas para realizar la sucesión por parte de los que son partícipes de mismo.

Teniendo en cuenta estas posibilidades el más grave es que el sucesor no acepte su retiro. Esto puede provocar un estancamiento, a la desmotivación y que la empresa familiar no se adapte a los cambios que se desencadenan con el tiempo (Gallo M. A., 2001).

Lo fundamental para el caso de sucesión es encontrar una solución a los problemas una vez definidos.

(Oltra, 1999) Establece que la sucesión puede lograr el éxito si previamente se realiza una planificación estratégica previamente.

En referencia a la planificación estratégica (Learch, 1999, pág. 36) establece que se deben seguir una serie de pasos:

1º paso: definir los problemas críticos que se presentan en la relación familia-empresa.

2º paso: con los problemas definidos se debe realizar reuniones periódicas para encontrar posibles soluciones a los problemas y conductas a seguir.

3º paso: se presentan por escrito los valores y conductas que deben seguir y respetar, los miembros de la organización. Es en este preciso momento cuando se plantea la constitución de un protocolo familiar.

4º paso: controles periódicos para determinar que se cumpla lo planificado, llevar a delante medidas de ajuste. Esto permite una comunicación fluida entre los miembros de la organización familiar.

El objetivo establecido con el plan estratégico es permitir que la empresa se mantenga vital en las próximas generaciones. Es de suma importancia que la planificación no solo abarque la planificación de la empresa, sino también la planificación familiar tomando en consideración las metas personales de cada miembro de la familia (Gallo M. A., 2001).

### 3.7.1 El protocolo familiar

Si bien las empresas familiares son organizaciones que pueden ser sumamente exitosas, los intereses particulares de sus miembros pueden traer aparejado fragmentaciones del patrimonio de la empresa. Si estos intereses no son puestos de manifiesto y se busca tratar de compatibilizarlos con los intereses de la empresa puede traer conflictos en la empresa.

Es menester dejar plasmado por escrito los lineamientos de la empresa, para lograr la continuidad de la misma. Según (Martinez Guillen , 2001, pág. 70) el protocolo familiar es uno instrumentos que permite utilizarse como guía para la resolución de conflictos, permitiendo colaborar con la gestión empresarial y de excelente instrumento en el momento de la sucesión.

Otro autor (Gonzales, 2000, pág. 58) define a el protocolo de familiar como un acuerdo firmado por los socios miembros de la familiares con el objetivo final de regular la organización y gestión de la empresa, las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa.

Este instrumento está unido al proceso de sucesión. En relación a esto(Martinez Guillen , 2001) señala que el aspecto fundamental en el protocolo familiar es mantener la

cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, considerando este proceso como un hecho duradero que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio.

El objetivo fundamental según (Martinez Guillen , 2001) es definir expresamente los valores éticos que los miembros de la familia debe comprometerse a respetar para el logro de los fines de la empresa familiar. Resumiendo el concepto,” el Protocolo Familiar, se puede definir como un acuerdo o contrato, firmado entre familiares socios de una misma empresa, en virtud del cual se acuerdan los principios esenciales de las relaciones de la familia con la empresa. Se pretende con dicho instrumento regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares”.

Es fundamental que el mismo se deba redactar anticipándose a los problemas en colaboración con los miembros socios de la empresa y para que su eficacia sea real deben los miembros tener el compromiso de revisarlo y ajustarlos a los cambios que se presenten a lo largo de la vida empresarial.

### 3.7.2 Pactos sociales o estatutarios

Son aquellos que pueden incorporarse a los estatutos sociales. Tienen naturaleza institucional o societaria. En estos pactos sociales o estatutarios se establecerá el régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales, las mayorías exigibles para la adopción de acuerdos en la Asamblea y Consejo de Administración como en la Junta General.

Con respecto a la composición de los órganos que componen la empresa se detallará:

- la composición del directorio, sus funciones, duración y retribuciones.
- La composición de la asamblea, régimen de mayorías, se preverán las situaciones de conflicto y las posibilidades de resolución de las mismas determinando las formas de voto.
- Dependiendo el tamaño de la empresa se detallará la composición de la gerencia general.
- Identificación de la política de gestión administrativa, financiera, contable y fiscal, disposición y manejo de información contable.

- Definir una política en materia de sueldos y honorarios, de dividendos y disponibilidad de fondos para los miembros que no trabajaban en la empresa, sin perjudicar el normal desenvolvimiento de la actividad empresarial.

### 3.7.3 Pactos para sociales o extra estatutarios

Son aquellos que no es admisible su incorporación en los estatutos sociales pero que regulan las relaciones de los miembros familiares socios de la empresa y la empresa particularmente. Se establecen normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa como empleados de la misma, funciones que pueden desarrollar, condiciones para el acceso del puesto, deberes éticos, otorgamiento de préstamos y el uso de bienes sociales. Es de importancia dejar en claro la política de beneficios a los miembros de la familia, pago de gastos personales, ayuda económica, adquisición de bienes. En concordancia a esto, se debe incluir un listado de sanciones y cláusulas penales, en los términos previstos en la legislación civil, por el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el protocolo.

Otro punto a incluir es el tema de sanciones ante la inaplicación del protocolo, como así también el no cumplimiento de las obligaciones propias del puesto que esté desarrollando el miembro de la empresa. Existen diversos medios de resolución de conflictos, como mediación o arbitraje, se deben hacer una enumeración taxativa de los mismos.

Como tarea para que mantenga la eficacia el instrumento, se debe incluir en su interior la duración del mismo y el procedimiento para su revisión y modificaciones necesarias.

## 3.8 Distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia

Es de suma importancia regular en forma expresa la distribución y transferencia de acciones entre los familiares, suscripciones de capital, donaciones, usufructos y fideicomisos, también las diferentes causas de exclusión o de retiro de socios miembros de la familia, situación de los cónyuges tanto actuales como futuros, situaciones de transferencia post mortem, inclusión de herederos.

### 3.8.1 El proceso de sucesión

Como se vienen estableciendo, el proceso de sucesión es un acuerdo de voluntades que debe quedar preestablecido para evitar conflictos. La falta de previsión puede inducir a una equivocada elección del sucesor.



En consecuencia se debe:

- Planificar la etapa vital del fundador su la retirada de la empresa, condiciones económicas de protección después de dejar su cargo.
- Determinar el perfil del sucesor y si no se lo encuentra o el seleccionado no demuestra interés, definir otras posibilidades para ocupar el cargo como parientes políticos o nietos del fundador. En el caso que sea un sucesor no miembro de la familia se debe establecer las capacidades que se requiere para el puesto y que adopte los valores característicos de la empresa familiar.
- Planificar la sucesión patrimonial dejando establecido el inventario de activos y pasivos y la distribución de los mismos entre los miembros de la familia, ya sea que trabajen o no en la empresa

### 3.9 Nuevo Código Civil y Comercial y las Empresa Familiares

El 8 de octubre de 2014 se publicó en el Boletín Oficial, la ley 26.994 que aprueba al Código Civil y Comercial de la Nación, el que tendrá vigencia a partir del 1° de Enero de 2016. En el nuevo Código Civil y Comercial no se incluyó un marco regulatorio para las empresas familiares.

Lo que se observa son modificaciones en materia a contratos, sociedades, derecho de familia y sucesiones, que otorgan de esta manera un marco positivo para el mejor funcionamiento y continuidad de las empresas familiares (Favier Dubois; Spagnolo, 2016).

#### **Admisión del pacto sobre herencia futura en caso de empresa familiar.**

El art. 1010 del Nuevo Código, en su segundo párrafo establece una excepción a la prohibición general de pactos sobre herencias futuras: *“Los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de gestión empresaria o a la prevención o solución de conflictos, pueden incluir disposiciones referidas a futuros derechos hereditarios y establecer compensaciones en favor de otros legitimarios. Estos pactos son válidos, sean o no parte el futuro causante y su cónyuge, si no afectan la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge, ni los derechos de terceros”*. Lo que el texto pretende es cubrir la necesidad de facilitar la sucesión de la empresa familiar, permitiendo al fundador transmitirla solo a los herederos con vocación de continuar la empresa, excluyendo a los demás. Adviértase que el “pacto de

herencia futura” aparece como una convención accesoria de un acuerdo de socios entre herederos, vale decir que no podrá ser autónomo sino que deberá estar dentro o vinculado directamente a un “protocolo familiar”(Favier Dubois; Spagnolo, 2016).

### **Fortalecimiento del Valor Legal del “Protocolo de la Empresa Familiar”**

El Protocolo es un acuerdo marco de las relaciones familia, propiedad y empresa, con valor moral y, en algunos casos, con limitado valor legal entre parte, discutiéndose su obligatoriedad para los herederos. En principio, este instrumento no tiene valor frente a terceros, salvo que este instrumento se incluya en los estatutos o reglamentos societarios que se inscriban en los registros. Si es así, el nuevo Código Civil y Comercial incrementa el valor legal del Protocolo entre partes y frente a terceros conforme a cuatro normativas(Favier Dubois; Spagnolo, 2016).

En primer lugar, por la recién citada admisión que el texto hace del “pacto de herencia futura” en el art. 1010 del código civil

En segundo término, el Protocolo debe ser incluido en la categoría de los “contratos asociativos” del art. 1442 y siguientes del nuevo código civil ya que es tanto “de colaboración” como “de organización” y también “participativo”, con una clara “comunidad de fin”: el funcionamiento y la continuidad de la empresa familiar. Estos contratos tienen libertad de formas (art. 1444), de contenidos (art. 1446) y “producen efectos entre las partes” aunque no estén inscriptos (art. 1447).

En tercer lugar, por las normas sobre sociedades “informales” que permiten la invocación entre socios e inclusive la oponibilidad de las cláusulas frente a terceros que las conocían al contratar, respecto de contratos no inscriptos (arts. 22 y 23 de la ley de sociedades). Hay que tener en cuenta que los “protocolos familiares” que solo contemplan aspectos emocionales, vinculares, de comunicación y de gestión, debe necesariamente adicionarse un “pacto de socios”, como contrato, que le brinde valor legal.

Por último el art. 1024, contempla la extensión activa y pasiva de los efectos del contrato a los sucesores universales, salvo inherencia, incompatibilidad o prohibición, lo que autoriza a trasladar los efectos del protocolo a los herederos.

### **La posibilidad de un fideicomiso societario integrado exclusivamente por miembros de la familia empresaria.**

El fideicomiso accionario es uno de los mejores instrumentos para la ejecución del protocolo de la empresa familiar debido a que permite que las cláusulas y previsiones del Protocolo constituyan las “instrucciones” del fundador, como fiduciante, dadas al fiduciario ejecutor. Ahora bien, una de las mayores resistencias de la familia empresaria es cultural ya que no admite que un no familiar tenga tanto poder como el fiduciario de administrar las acciones, votar en las asambleas, elegir autoridades y disponer sobre honorarios y dividendos. El art. 1671 del nuevo Código establece que tanto el fiduciante, el fiduciario o el fideicomisario pueden ser beneficiarios. La cuestión zanja una discusión con la ley actual en la que la doctrina mayoritaria, que (Favier Dubois; Spagnolo, 2016) entiende que el fiduciario no puede ser al mismo tiempo beneficiario. Sin embargo, en materia de empresas familiares según la interpretación de (Favier Dubois; Spagnolo, 2016) es que permitirá que, dentro del mismo grupo de la familia empresaria, uno de los herederos beneficiarios del plan de sucesión en la propiedad de la empresa, sea a la vez el fiduciario encargado de cumplir la manda del protocolo. De tal modo, al no exigirse la eximición de un tercero no familiar en la propiedad fiduciaria, las posibilidades de aceptación de este fideicomiso por la familia son mucho mayores, además del abaratamiento de los costos.

### **La capacidad de los cónyuges para ser socios**

El nuevo Código supera a la limitación que solo permite a los cónyuges ser socios de sociedades en las que tengan responsabilidad limitada, autorizándolos con el nuevo art. 27 de la sección LS a integrar cualquier tipo de sociedad.

### **3.10 Análisis PEST**

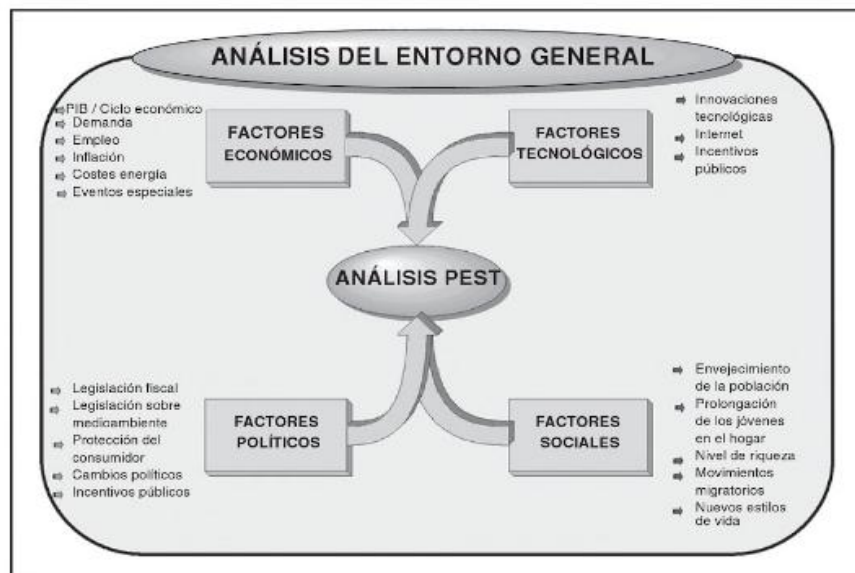
Las estrategias no surgen de la nada, son la respuesta a condiciones del entorno en el cual están inmersos los diferentes negocios que se encuentran en el mercado.

Realizar un pronóstico, explorar y vigilar el entorno es muy importante para identificar acontecimientos del pasado, presente y futuro de la empresa. El éxito de la misma depende de la capacidad de la misma en predecir los cambios que se producen en su entorno y adaptarse a los mismos.

La metodología para realizar un diagnóstico del entorno se denomina PEST, que consiste en analizar el impacto de los factores externos que están fuera de control en la empresa pero que pueden afectar su desarrollo en el futuro. Existen cuatro factores que pueden tener influencia directa en la evolución del negocio (Martinez Pedros; Milla Guitierrez, 2012):

- Factores Económicos: la evolución de los indicadores macroeconómicos pueden influir en los diferentes sectores de la economía.
- Factores Tecnológicos: son aquellos que pueden llegar a permitir producir nuevos productos o servicios. La tecnología permite crear nuevos sectores o modificar los límites de los que existen en los mercados.
- Factores Políticos: los procesos políticos, la legislación influencia las regulaciones hacia los diferentes actores en una economía provocando efectos que pueden alterar su desarrollo. , normas políticas
- Factores Sociales: se refiere a la demografía, que es la causante de la evolución de los mercados, debido a que los mismos tienen como objetivo satisfacer sus necesidades.

Figura 2 Análisis PEST



Fuente: (Martinez Pedros; Milla Guitierrez, 2012, pág. 36)

### 3.11. Análisis F.O.D.A. (Thompson, Strickland, 2003)

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de una organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. La sigla F.O.D.A. proviene de las iniciales de las cuatro variables que se analizan en esta herramienta: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De las cuatro variables las Fortalezas y Debilidades son internas de la empresa por lo que se puede ingerir directamente sobre ellas. Por lo contrario las Oportunidades y Amenazas son externas a la empresa y es muy difícil poder modificarlas. (Thompson, A y Strickland, A , 2003, pág. 100)

- **Fortalezas:** Son los elementos positivos que posee la organización, éstos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.
- **Oportunidades:** Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos.
- **Debilidades:** Son los factores negativos que posee la organización, son internos, se constituyen en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.
- **Amenazas:** son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos.

Tabla 1 Matriz FODA

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO (Controlables)	Fortalezas	Debilidades
EXTERNO(No controlables)	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Thompson, Strickland (2003)

El marco teórico permitió la revisión de un considerable número de fuentes de información lo que facilitó abordar con una mayor claridad y profundidad el estudio.

Además, permitió sustentar el alcance y al tipo de investigación llevada a cabo, así como analizar de forma adecuada cada uno de los aspectos o variables definidos en este estudio.

## Capítulo 4 Metodología

### 4.1 Tipo de Investigación

En el presente trabajo de seminario se utilizará para la investigación un el tipo de estudio descriptivo, que se basa en especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, con el fin de recolectar toda la información necesaria para poder llegar al resultado de la investigación (Sabino, El proceso de Investigación, 2003).

Lo que se pretende implementar para este caso fue la descripción de algún problema, registrando las causas, características, situación actual y posibles soluciones.

Así mismo se utilizará un estudio exploratorio para identificar las particularidades, relaciones, conflictos, confusión de patrimonios, del caso de estudio, para el presente trabajo, la empresa familiar el Auditor S.A

### 4.2 Población

Para el presente trabajo la población estará definida por la empresa familiar el Auditor S.A ubicada en la ciudad capital de la provincia de Córdoba.

### 4.3 Muestra

La muestra quedará determinada por los miembros de la familia propietaria de la empresa Auditor S.A.

### 4.4 Fuentes de Investigación

A través de la fuente primaria y secundaria, se obtuvo información trascendental del tema en estudio. A continuación se detallan los dos medios como fuente inmediata

→ FUENTE PRIMARIA: La información se obtendrá directamente de las empresas objeto de estudio, ya que de esta manera se logrará conocer la

situación actual de estas, la identificación de cargos, derechos y obligaciones de cada miembro de la familia, que es propietaria de la empresa, trabaje en la misma o no participe activamente. Se utilizará la técnica de entrevista estructuradas a cada miembro de la familia

→ FUENTE SECUNDARIA: Esta información será obtenida a través de los diferentes libros, revistas de diferentes, páginas Web, ensayos, etc. que sustentará un marco teórico, la cual será de gran utilidad debido a que aportará información útil para la investigación y con ello poder hacer un análisis específico del caso en estudio.

#### 4.4 Técnicas de Recolección de Datos

Observación directa: la cual permitió conocer de una manera más detallada el comportamiento de la empresa familiar y el comportamiento de cada miembro de la familia. (Sabino, El Proceso de Investigación, 1992) "La observación directa consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la capacitación de la realidad que queremos estudiar."

Recopilación bibliográfica: esta técnica permitió revisar los diversos documentos a los cuales se pudo tener acceso y que sirvieron como instrumento para complementar y facilitar el estudio. Enteré de ellos: libros, manuales, folletos, etc. (Técnicas de investigación Social, 1995)

Entrevista estructurada: Al respecto (Tamayo , 2002) dice: "La entrevista estructurada es aquella que predeterminan en una mayor medida las respuestas a obtener, que fijan de antemano sus elementos con más rigidez. La técnica fue aplicada a dos grupos, definidos por rango de edad (Anexo 1)

#### 4.5 Metodología

Para lograr recabar la información necesaria se optará por un tipo de investigación cualitativo utilizando un método deductivo, debido a que en esta metodología se buscará rescatar una mirada subjetiva de los actores que intervienen en la empresa Auditor S.A. Para cumplir con este aspecto, se llevarán a cabo algunos métodos de relevamiento elegidos de acuerdo al grado de información a recolectar, siendo fundamental el contacto directo con los

miembros de la familia que son propietarios y los que no lo son, de la empresa familiar Auditor S.A.

#### 4.6 Cronograma de Actividades

Tabla 2 Diagrama de Gantt

Fechas	Mes Enero				Mes Febrero				Mes Marzo				Mes Abril			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Relevamiento de datos																
Visitas a la empresa, recopilación de documentación contable	■	■														
Entrevistas																
Representantes de cada área			■	■												
2. Procesamiento de datos																
Diagnóstico de la empresa y del sector					■	■	■									
3. Diseño de un proceso de profesionalización								■	■	■	■					
4. Implementación y Conclusiones												■	■	■		

Fuente.: Elaboración Propia



## Capítulo 5 Diagnostico

### 5.1 Reseña Histórica

Auditor S.A. es una empresa comercial de la ciudad de Córdoba Capital fundada en 1975 por el sr. José Sabatino, donde su primer objetivo era atender las necesidades a los Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba.

En los inicios, el emprendimiento del sr. Sabatino tenía tres rubros: librería y papelería, las máquinas para oficina y el amoblamiento de las mismas. Con el paso del tiempo esto se fue ampliando y hoy además de esos rubros tiene entre sus líneas a la telefonía, la informática y la de visuales.

Posteriormente le sucedería a su hijo José Enrique Sabatino, así mismos se incluyó a la empresa su Sra. María Juana Elizabeth Cariddi con el cargo de tesorera. A mediados del año 2015, comienza a tener más presencia en las decisiones y organización de la empresa su hijo, Federico Sabatino (hijo de José Sabatino), debido a que el Sr José Enrique Sabatino y su Sra. María Juana están buscando el traspaso generacional.

La familia se completa con las hijas del Sr. José Enrique, María Eugenia Sabatino y María Cecilia Sabatino, las cuales tienen participación accionaria pero no participan en la gestión de la firma.

En la actualidad la empresa cuenta con un local mayorista en la calle Lima 219, Córdoba Capital. Un local minorista ubicado en la calle Alvear 139, Córdoba Capital, con ventas al público consumidor, profesionales y empresas de todos sus rubros. Además un centro de distribución, de los rubros librería y papelería, para atender a todas las librerías del país, con entregas a domicilio y a los transportes que requieran los clientes. El surtido con el que cuenta la empresa el Auditor S.A es de más de 10.000 artículos, sito en Ruta Nac. 9, camino a Ferreyra.

Figura 3 Nuevo Logo de la Empresa



Fuente: Empresa Auditor S.A

## 5.2. Misión, Visión y Valores

### Misión

La misión de la empresa Auditor S.A. es la innovación y modernización de su gama de productos y materiales para máquinas y amoblamientos de oficina, ofreciendo una excelente calidad a los clientes, en post a garantizar la satisfacción de sus necesidades.

### Visión

La visión del Auditor S.A es ser una empresa reconocida como líder en la venta de artículos de librería y amoblamiento de oficina distinguiéndose ante el mercado como una de los más grandes en el ramo de papelería.

### Valores

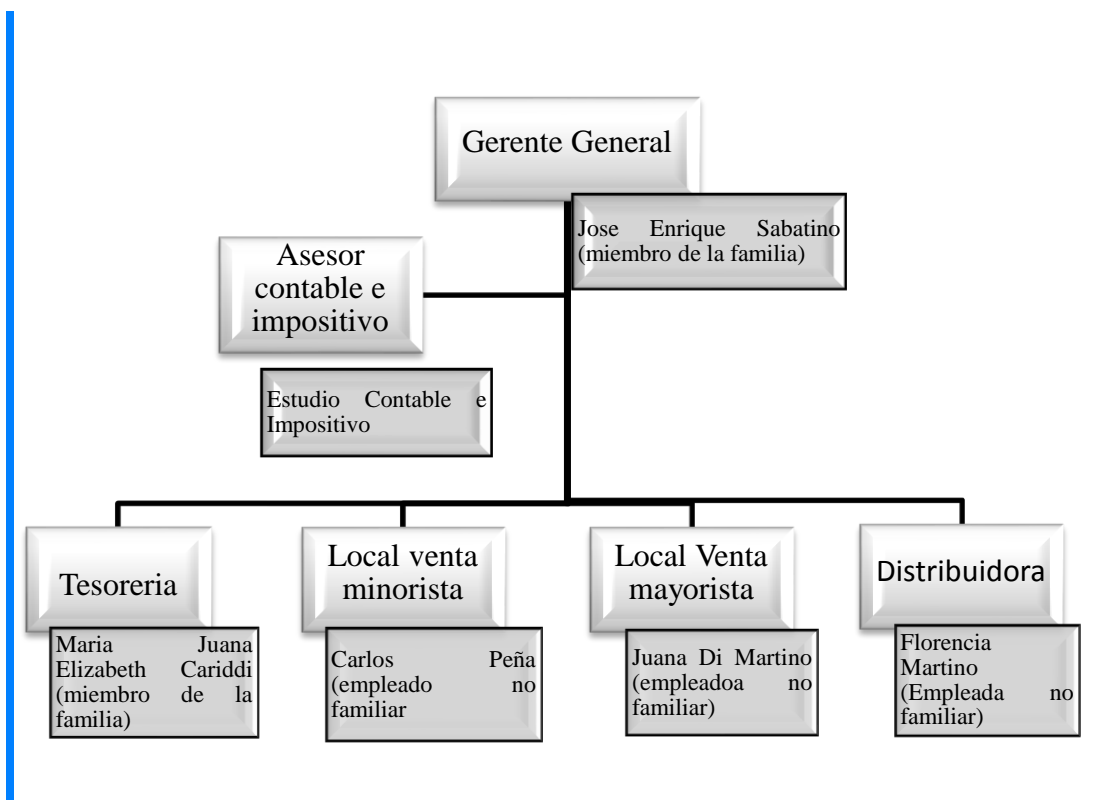
Los valores definidos por la empresa Auditor S.A son los siguientes:

- calidad de servicio: la empresa busca la constante satisfacción de nuestros clientes externos e internos.
- Compromiso: con la actividad y en la atención con el público.
- Responsabilidad: ante todos los compromisos asumidos y con la sociedad en donde estamos inmersos.
- Progreso: estamos comprometidos en trabajar en el crecimiento contante no solo de la empresa, sino también de todos los recursos humanos que integran la familia del Auditor S.A.

### 5.3 Organigrama de la empresa Auditor S.A

En la actualidad el que se encuentra al frente de la empresa es el sr. José Sabatino, hijo del fundador junto a su esposa la sra. María Juana Elizabeth Cariddi, la cual ocupa el cargo de tesorera. Es decir que actualmente al frente de la empresa se encuentra la segunda generación y está actualmente proyectando la entrega de la conducción de la empresa Auditor S.A, a la tercera generación que está desarrollando actividades en la empresa.

Figura 4 Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

### 5.4 Análisis Pest

#### 5.4.1 Análisis del macro entorno

El macro entorno afecta a todas las organizaciones y está fuera de control de la empresa Auditor S.A. Abarca desde el ámbito político, legal, económico, tecnológico, social, cultural, natural, etc. A través de los cuales se evaluara el mercado donde se ubica la empresa familiar.

## **1. Factores políticos y legales**

Luego del comisión del 2015 comenzó en Argentina un nuevo ciclo, dejando atrás un gobierno populista de casi 13 años.

Se ha implementado avances en los problemas estructurales que devinieron en un incremento de la presión impositiva, las regulaciones en el mercado laboral, apertura comercial, medidas tendientes a resolver el desbalance de las cuentas públicas.

Además en miras a reducir la burocracia, se sanciona la Ley N° 27349, de manera que una empresa pueda ser constituida en 24 horas a través de internet, por la introducción de la figura de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS). (Infobae, 2017)

## **2. Factores económicos**

La actividad económica se contrajo -1.1% promedio en los primeros seis meses del año, pero si se compara con idéntico periodo del 2015, se observa una expansión del 1,15%.

Estos resultados se explican debido a un conjunto de factores como menores niveles de producción agrícola que se vio acentuado por una cosecha gruesa menor a la esperada. Así mismo se redujo la actividad de la construcción, registrando una caída del 10%, principalmente por una reducción en la obra pública y por el impacto negativo que ha tenido el aumento de los costos de mano de obra y materiales, y la merma del rubro comercio, que se ve arrastrado por un segmento minorista condicionado por la caída del salario real y el consumo. (<http://informeindustrial.com.ar/>, 2015)

El gasto realizadas por las familias disminuyo debido a que los precios internos crecieron a un ritmo superior al de los salarios, afectando el poder adquisitivo de los consumidores. A lo que se le sumó el efecto del ajuste tarifario en los servicios públicos. Los datos de la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME), las ventas minoristas (en cantidades) acumularon un retroceso de -5.8% en el 1er semestre de 2016 (vs +2.2% promedio anual durante el año pasado).

Los rubros relevados por la CAME que presentaron caídas en sus ventas son los rubros neumáticos; juguetería, rodados y artículos de librerías; y materiales eléctricos los menos impactados con -6%, -7% y -7,9% respectivamente.

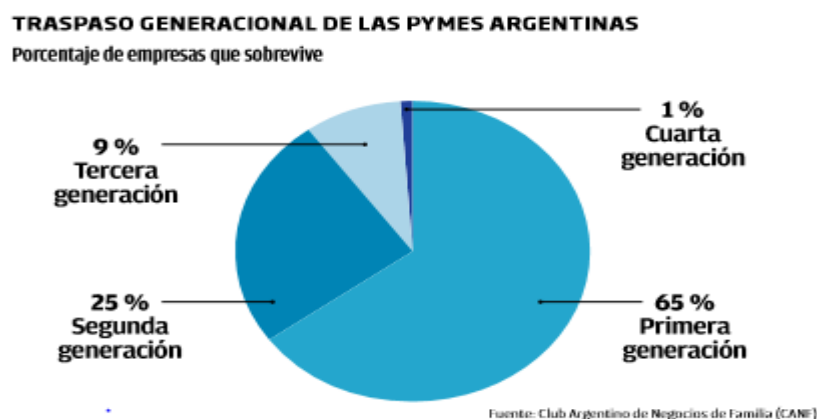
### **3. Factores sociales y culturales**

Es tendencia mundial, siendo los países desarrollados los pioneros en la búsqueda de una alimentación y por consiguiente un estilo de vida sano.

En Argentina y particularmente en la región Centro del país, el 75% de las empresas son familiares, un 71% son Pymes y representan el 50% del PBI. Así mismo proporcionan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y representan el 95% en los circuitos de comercialización.

Lo que se puede advertir que el 90% de las empresas familiares son de primera generación. El 65% muere en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera y el 9% llega a la tercera generación y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación.

Figura 5 Traspaso generacional Pymes Argentinas



Fuente: (<http://www.observatoriopyme.org.ar/>, s.f.)

Según el (<http://www.observatoriopyme.org.ar/>, s.f.) En la mayoría de los casos la muerte en el traspaso generacional no es consecuencia de un problema del negocio o falta de competitividad, sino que es un problema de mala relación entre los

familiares”. La centralización de poder es la característica más fuerte y la principal debilidad.

En la provincia de Córdoba se destacan **Vidpia, Grupo Tantal, Tomás Crozzoli e Hijos Construcciones, Bicicletas Enrique, Hotelería Gastronómica, Macoser y Pinturerías Garin**, que son empresas familiares que han llegado a la tercera generación. También se puede destacar a la **Panadería el Sol** por ser la única que realizó una sucesión exitosa a la cuarta generación familiar (Iprofesional, 2011)

#### **4. Factores tecnológicos**

El avance tecnológico es cada vez más acelerado, cubriendo todos los sectores de la economía. Las pymes están atravesando una transformación digital y depende del nivel de resistencia al cambio tecnológico.

Este sector manifestó que el 67% prefiere conocer en primera instancia la experiencia de quienes incorporan nueva tecnología.

Se observa que los motivos para incorporar tecnología son por motivos de seguridad un 77%, motivo de ahorro de costos un 40% y por motivos de almacenamiento un 37%. (Comercio y Justicia, 2016)

#### 5.4.2 Conclusiones del análisis del macro entorno

Luego de analizar los factores que afectan el macro entorno se puede llegar a la conclusión que la empresa familiar Auditor S.A, se encuentra dentro de un entorno de cambio de aspecto político, económico y social. Con el nuevo gobierno y con la apertura del comercio, se han incorporado productos importados que compiten con los nacionales, provocando que las empresas sean más eficientes a la hora de mantener su lugar en el mercado.

Así mismo se observa desde el gobierno una tendencia a apoyar a los emprendedores con la incorporación de leyes que fomentan el emprendedurismo.

Otro factor que influye en el desarrollo de la empresa, es el avance tecnológico, donde las pymes en forma paulatina van incorporando para lograr la eficiencia en sus procesos no solo productivos, sino también en la de producción de información para la toma de

decisiones. Teniendo en cuenta la tecnología, la empresa familiar Auditor S.A, está incorporando tecnología, con el proceso de facturación y almacenamiento de datos.

## 5.5 Análisis Micro-Entorno

Si se analiza la evolución de las ventas minoristas a partir de enero de 2015 se observa una fuerte caída a partir del mes de diciembre; tendencia que se profundiza en 2016, arrojando una caída de 5,8% en marzo. Esta caída se explica por los impactos en el salario que tuvo debido a la gran devaluación y la consecuente inflación. El impacto se profundizó por efecto de los aumentos de tarifas en los servicios públicos. (Centro de Economía Política Argentina, 2016, pág. 05)

La implementación del “Ahora 12” ha favorecido al incremento de la demanda de todos los rubros incluyendo los artículos escolares y libros de texto, extendiendo el beneficio con el “Ahora 18” artículos escolares de librería. "Ahora 12" registró un 30% más de operaciones en los primeros diez meses de este año que en el mismo período de 2015. (Cadena 3, 2016)

### Competidores

- Ferniplast
- Librería Saturno
- Lyris
- El ateneo
- Yenny

### 5.5.1 Aspectos estratégicos

Los principales planes y estrategias para hacer frente a la situación micro, determinados por la empresa El Auditor S.A, consisten en:

- Lograr apoyo y fidelización de clientes,
- Planes de ventas y créditos a precios razonables,
- Afianzar los procesos de logística interna,
- Optimizar la rotación de productos,
- Fuerte política del manejo del gasto,

- Otorgamiento de planes de financiación a los fines de incrementar las ventas,
- Reubicación geográfica.

Con estas medidas se pretende ocupar un lugar de preponderancia en el mercado de los artículos de librería y oficina.

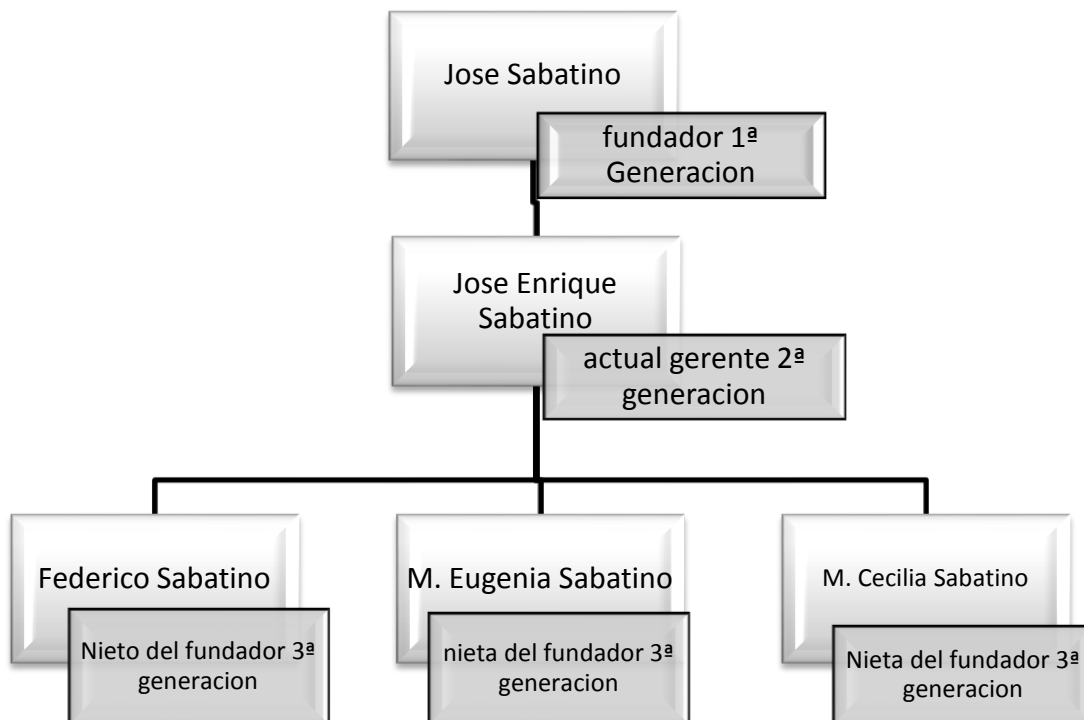
### 5.6 Aspecto Propietario

Con la observación y las entrevistas se logró determinar que la empresa Auditor S.A, como se estableció en manos de la familia Sabatino, es decir, es 100% familiar. No poseen acciones, ningún pariente político de la familia propietaria.

### 5.7 Árbol genealógico

Como se estableció la familia está compuesto por el sr. José Sabatino, fundador de la empresa, José Enrique, hijo de fundador y actual gerente. Continúa la familia con sus tres nietos, Federico Sabatino, María Eugenia Sabatino y María Cecilia Sabatino.

Figura 6 Árbol Genealógico



Fuente: Empresa El Auditor S.A



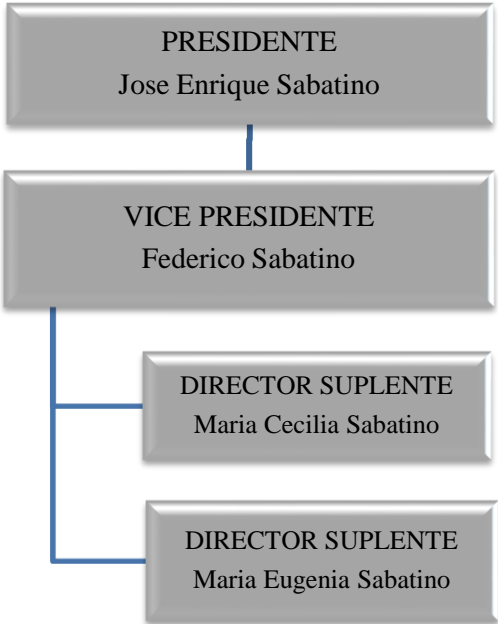
Como se puede observar, el fundador José Sabatino y su hijo son los que desarrollan la tarea de dirección y control de la empresa. Lo que se pudo deducir de las entrevistas es que existen conflictos propios de la distancia generacional y propia de la sensación de pérdida de poder al delegar la empresa que ha formado con los años.

El Sr. José Enrique Sabatino, formó su familia que está integrada por su esposa y tres hijos, Federico, María Eugenia y María Cecilia.

### 5.8 Aspectos del gobierno

Luego de la observación y las entrevistas se pudo constatar que la empresa el Auditor S.A cuenta con un Directorio con la siguiente estructura:

Figura 7 Gobierno del Auditor S.A



Fuente: Empresa Auditor S.A

Lo que no se observa en la empresa es la existencia de un consejo familiar, el cual debería estar conformado por los integrantes de la familia con mayor jerarquía donde se analizaría, discutir y tomar decisiones de cada asunto de la familia, para no inmiscuirlos con los temas de decisiones empresariales.

En la empresa Auditor S.A no cuenta con este órgano dentro del mismo y las decisiones las toma el sr. José Enrique Sabatino junto con su señora que actualmente lleva adelante las funciones de tesorería, es decir, la segunda generación.

### 5.9 Valoración de los principales problemas de la empresa

Los problemas que actualmente se observan luego de la implementación de la investigación en la empresa el Auditor S.A son:

- Problemas familiares,
- De sucesión,
- De mercado,
- Financieros,
- De personal,
- Técnicos,

Estos problemas surgen, según lo analizado debido a que no existen normas claras, ni protocolo de empresas. Tampoco existe el consejo de familia que podría intervenir en estos asuntos para que no afecten el normal desarrollo de la empresa el Auditor S.A

#### 5.9.1 Posibilidades de abordaje de los conflictos

Como primera medida se procede a identificar los conflictos que se presentan en la empresa El Auditor S.A:

##### **1. Los problemas que surgen de la relación familia-empresa:**

Aquí están las relaciones entre padre – hijos, rivalidad y/o competencia entre hermanos, la inclusión de familiares políticos.

Para ello, la familia y el negocio deben disponer de un lugar, un tiempo y un espacio donde hablar de las relaciones familia-empresa. Este espacio debe ser un escenario en el que se abra un diálogo fluido antes de que surjan o cuando surjan dificultades. Es menester que la familia cuente con un espacio confiable en el que se puedan solucionar las tensiones de la familia con la empresa y viceversa.

Así mismo, se deben contemplar mecanismos para promover las buenas relaciones familiares; entre ellos, los canales de comunicación entre la compañía y la familia, como lo sería el Consejo Familiar, un Comité encargado del asunto u otra vía adecuada para el caso. También se deben considerar herramientas dirigidas a la resolución de conflictos, en el caso que el primero de éstos o no sea aplicable para el caso concreto, o no funcione, evento en el cual se prevé Relación padre – hijo, rivalidad entre hermanos, intromisión de familia política, los momentos más críticos se debió a problemas familiares. Para ello, la familia y el negocio deben disponer de un lugar, un tiempo y un espacio donde hablar de las relaciones familia-empresa. Este espacio debe ser un escenario en el que se abra un diálogo fluido antes de que surjan o cuando surjan dificultades. Es necesario que la familia cuente con un espacio confiable en el que se puedan solucionar las tensiones de la familia con la empresa y viceversa.

## **2. Protocolo de empresas:**

La empresa Auditor S.A no cuenta con un protocolo de empresa familiar que pueda enmarcar su vida laboral, de gestionar, de organizar y de desarrollar la empresa, en la que es necesario que toda la familia esté de acuerdo con este instrumento. En él se deberían establecer los lineamientos y guiar las relaciones familiares y los negocios respectivamente.

## **3. El sistema de retribuciones:**

Este es otro punto de conflicto en la empresa Auditor S.A. existe actualmente una retribución a los miembros que desempeñan sus servicios dentro de la empresa, mediante el pago de un sueldo fijo.

## **4. Plan de sucesión:**

Es menester implementar este plan de manera de lograr que la empresa supere el traspaso generacional, dado que solo el 13% de las pymes cuentan con un negocio familiar exitoso. Es indispensable encontrar un equilibrio entre mantener el control de la empresa Auditor S.A e incentivar a la generación venidera que se profesionalice de manera de ganar su espacio en la empresa. Se requiere plantear con anticipación la forma de sucesión

## **5. El sucesor de la empresa:**

Al fundador de la empresa lo sigue José Enrique Sabatino, su hijo, quien es el encargado de llevar adelante la administración. El nieto del fundador e hijo Federico, es el que pretende llevar adelante la empresa. Es necesario definir el perfil de la persona a ocupar el lugar de presidente de la empresa y a su vez denominar a un suplente. Hasta el momento se considera que Federico Sabatino tiene las capacidades para ocupar ese lugar.

### 5.10 Análisis FODA

#### **Fortalezas**

- Un equipo humano y de familia comprometido con el desarrollo de la empresa familiar.
- El personal presenta un alto grado de pertenencia en la empresa. Alto nivel de talento del personal en los cargos.
- Cuenta con una infraestructura perteneciente a la empresa S.A
- Se entiende la planeación estratégica.
- Los mercados son eficazmente segmentados.
- Está en buen posicionamiento frente a sus competidores.
- Excelente capacitación del personal perteneciente al Departamento de Sistemas de la empresa.

#### **Debilidades**

- Los directivos de la empresa no planifican sus actividades
- Hay resistencia a la delegación de los pagos. No se delega correctamente el trabajo.
- Carencia en el manejo en cumplimiento de tareas.
- No son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo.
- Es alta la rotación del personal y el ausentismo.

#### **Amenazas**

- No existen estudios de mercado para identificar los gustos y tendencias de la población para ofrecer el producto que cubra con las necesidades de los clientes.
- La evolución del sector donde se encuentra inmersa la empresa el Auditor S.A depende de la política económica que implementan los gobernantes.
- Caída del consumo por el crecimiento de la inflación y la pérdida de poder adquisitivo del salario real.
- No existen barreras a la entrada al sector, provocando un aumento de la competencia.

### **Oportunidades**

- Reconocimiento de la empresa en el sector y mercado local
- Posibilidad de desarrollar la empresa dado que cuenta con la infraestructura para llevarlo adelante
- Políticas de comercialización y promociones que atraen a nuevos clientes

#### 5.10.1 Cuadro Matriz FODA

Tabla 3 Cuadro Matriz FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
--	-------------------	--------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un equipo humano y de familia comprometido con el desarrollo de la empresa familiar.</li> <li>- El personal presenta un alto grado de pertenencia en la empresa. Alto nivel de talento del personal en los cargos.</li> <li>- Cuenta con una infraestructura perteneciente a la empresa S.A</li> <li>- Se entiende la planeación estratégica.</li> <li>- Los mercados son eficazmente segmentados.</li> <li>- Está en buen posicionamiento frente a sus competidores.</li> <li>- Excelente capacitación del personal perteneciente al Departamento de Sistemas de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los directivos de la empresa no planifican sus actividades</li> <li>- Hay resistencia a algunos miembros de la familia de delegar funciones.</li> <li>- Carencia en el manejo en cumplimiento de tareas.</li> <li>- No son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo.</li> <li>- Es alta la rotación del personal y el ausentismo.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento de la empresa en el sector y mercado local</li> <li>- Posibilidad de desarrollar la empresa dado que cuenta con la infraestructura para llevarlo adelante</li> <li>- Políticas de comercialización y promociones que atraen a nuevos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de ampliar las instalaciones y ofrecer un servicio diferenciado a los clientes</li> <li>- Estudio de los clientes potenciales a fin de conocer su intención de compra y requerimientos.</li> <li>- Los miembros de la familia están muy involucrados en la vida de la empresa familiar,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-implementar políticas de planificación, no solo para el área responsable de cada área estratégica, sino que debe obedecer a un plan estratégico mayor.</li> <li>-implementar un sistema de justo a tiempo para entregar los diferentes productos de manera novedosa y captar nuevos clientes.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen estudios de mercado para identificar los gustos y tendencias de la población para ofrecer el producto que cubra con las necesidades de los clientes.</li> <li>- La evolución del sector donde se encuentra inmersa la empresa el Auditor S.A depende de la política económica que implementan los gobernantes.</li> <li>- Caída del consumo por el crecimiento de la inflación y la pérdida de poder adquisitivo del salario real.</li> <li>- No existen barreras a la entrada al sector, provocando un aumento de la competencia.</li> <li>- Aumento de presión fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-aprovechar la rentabilidad para paliar la presión fiscal.</li> </ul> <p>Utilizar las ganancias para invertir en publicidad para captar nuevos clientes</p> <p>Implementar promociones para incrementar las ventas de los productos ofrecidos por la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-incluir consejos de familia en la empresa para disminuir los conflictos entre los miembros de la empresa familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Superar la crisis de sucesión implementando un protocolo de empresas, para lograr la armonía familiar.</li> <li>-establecer políticas de contratación para incorporar integrantes que no sean parte de la familia.</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

La empresa Auditor S.A. como se determinó tiene la visión de ser una empresa reconocida como líder en la venta de artículos de librería y amoblamiento de oficina y para ello reconoce que debe llevar adelante un proceso de profesionalización de la empresa.

## Capítulo 6 Desarrollo

### 6.1 Estrategias para el desarrollo del trabajo

El presente trabajo pretende desarrollar un proceso de profesionalización de la empresa Auditor S.A de la ciudad de Córdoba. Esta medida se estableció luego de realizar todo el análisis del entorno macro y micro económico donde está inmersa la organización y del diagnóstico de la empresa familiar.

La profesionalización permitiría obtener una armonía dentro de la empresa, facilitaría el manejo de la organización, la resolución de conflictos y conjuntamente, posibilitar la sucesión de la empresa a las generaciones posteriores. Es decir, se le va a otorgar a la empresa una herramienta para disminuir el fracaso corporativo que puede surgir con el traspaso generacional. La profesionalización debe entenderse por todos los miembros de la familia Sabatino, como el proceso que va a permitir preparar y dar un marco de seguridad de que los lineamientos basales de la empresa van a continuar guiando a la empresa independientemente si los fundadores ya no estén en la empresa.

Se pretende lograr un equilibrio dentro de la empresa familiar, en este caso en la empresa Auditor S.A, para manejar la misma, sin alterar la armonía familiar. Para lograrlo se requiere es distribuir el poder y manejos de los recursos de manera eficiente, y tomar medidas estratégicas y preventivas para una correcta sucesión.

Para comprender el funcionamiento de la empresa Auditor S.A, se requiere conocer sus antecedentes y el punto de vista de cada integrante, propietario y no propietario, de la familia. La profesionalización implica como una gestión estratégica de planificación, dirección, control y un plantel de personal motivada dentro de la empresa.

Para ello se concertaron citas con cada integrante de la familia y se comenzó a realizar entrevistas semi estructuradas, de treinta minutos para captar la atención del entrevistado sobre:

- Poder
- Gobierno de la empresa
- Familia y su actividad dentro de la empresa
- Delegación de poder



- Protocolo familiar
- Dirección Estratégica
- Sucesión.

Las opciones de respuestas que se les presentó a los entrevistados fueron las siguientes:

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Posición neutral
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

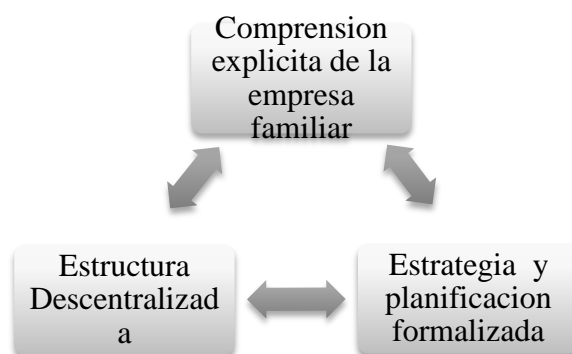
De esta manera se logrará conocer la perspectiva sobre cada tema y la perspectiva particular que tiene sobre cada punto los miembros de la familia.

Con el diagnóstico realizado se determinó que se requiere lograr métodos de trabajo en el área operacional y en el área gerencial, en relación de lo familiar y patrimonial, las cuales son bases para lograr la profesionalización de la empresa Auditor S.A.

Conjuntamente se requiere planes para protocolizar los métodos en planificación financiera de la empresa, la toma de decisiones, administración, planificación comercial, preparación de reuniones de los gerentes, comunicación y crecimiento. En definitiva es menester reducir la improvisación en la toma de decisiones.

Es decir que el plan de trabajo estará basado en el siguiente gráfico de forma triangular:

Figura 8 Plan de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Propiedad en la empresa Auditor S.A

Con la revisión de contrato social y con las entrevistas realizadas a los integrantes de la empresa, se pudo definir el paquete accionario de la empresa Auditor S.A, está compuesto de la siguiente manera:

Tabla 4 Distribución de la propiedad

Paquete Accionario	
Nombre del Accionista	Porcentaje de participación
José Sabatino	94%
Federico Sabatino	2%
María Cecilia Sabatino	2%
María Eugenia Sabatino	2%

Fuente: Empresa Auditor S.A

La empresa fue fundada en el año 1975 por José Sabatino Padre único propietario de la misma. Con el fallecimiento del fundador, y por la decisión de su hijo José Enrique se realiza una distribución del 6% del paquete accionario entre sus hijos, luego de realizar la sucesión de su padre y fundador de la empresa, posteriormente se conformó el Directorio de la empresa Auditor S.A.

De esta manera el 94% de las acciones quedan en poder de José Enrique. Además ocupa la presidencia tomando todas las decisiones de la empresa como lo hacía su padre,

Don José Sabatino, el fundador. Es decir, el poder continúa de manera centralizada, solo con el asesoramiento del estudio contable e impositivo. A pesar que su esposa de toda la vida, trabaja en la empresa como tesorera, ella no tiene participación accionaria en la empresa. Tampoco le permiten tomar decisiones en las asambleas de Directorio.

Una decisión tomada en el proceso de sucesión fue que la propiedad de la empresa, solo la pueden poseer los miembros familiares directos, es decir, que no se admite la participación de miembros no familiares.

Desde el año 2015, Federico Sabatino (hijo de José Sabatino) comienza a participar más activamente en las decisiones empresariales debido a que su padre quiere iniciar con el traspaso generacional.

Ante la consulta realizada al sr. José Sabatino, de la posibilidad de que en otra etapa se considere la incorporación de familiares políticos a la empresa y no es una medida viable en el futuro según su opinión.

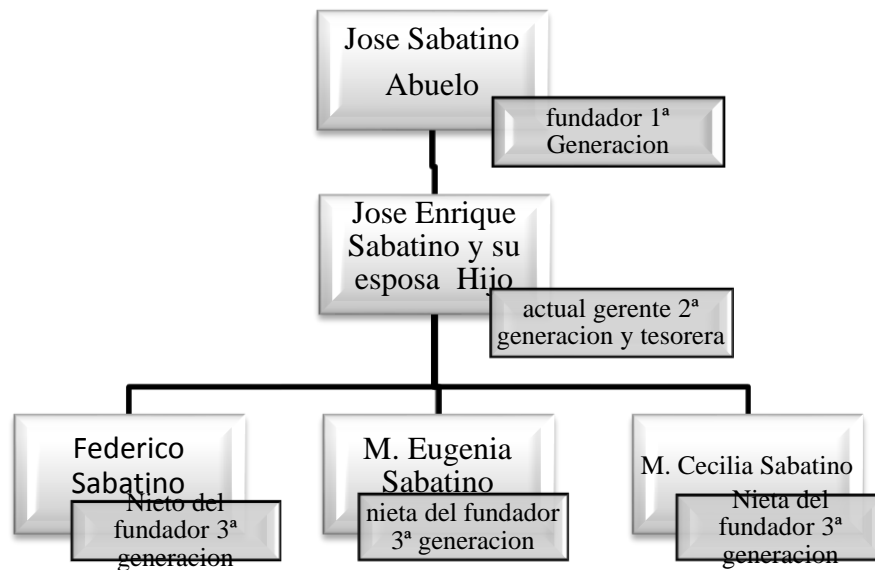
Esto indica que pretenden continuar con una estructura cerrada. Se debe continuar analizando para determinar cuál de los miembros de la familia tiene la habilidad y cuenta con el consenso de todos los integrantes para ocupar el lugar de presidencia. Es menester que todos los miembros estén de acuerdo para que el traspaso generacional tenga éxito. Debe primar en la empresa, Auditor S.A, un sistema racional de poder y no emocional de manera que el poder y las decisiones empresariales se realicen de manera correcta y bajo un criterio lógico, con bases justificadas.

### 6.3 Organización familiar

Luego de las entrevistas se pudo lograr definir el árbol genealógico de la familia Sabatino, donde se expone el grado de parentesco y las funciones desarrolladas dentro de la empresa el Auditor S.A.

En la cabeza del árbol genealógico, se encuentra el abuelo, fundador de la empresa, sr. José Sabatino, ya fallecido. En la segunda generación está su único hijo, José Enrique y su esposa, quienes tuvieron tres (3) hijos, Federico, María Eugenia y María Cecilia, formando la tercera generación de la familia Sabatino.

Figura 9 Árbol Genealógico



#### 6.4 Descripción de la empresa Auditor S.A

Auditor S.A. es una empresa comercial de la ciudad de Córdoba Capital, donde su objeto principal es venta de Artículos de Librería, Insumos de Informática, Muebles de Oficina, Tecnología y artículos para el hogar. La misma fue fundada en el año 1975 por José Sabatino Padre, que dirigía la empresa. Con el fallecimiento del fundador, el cargo fue ocupado por su hijo José Enrique Sabatino. Hace dos años su hijo Federico ha comenzado a participar más activamente en las decisiones empresariales.

Las hermanas de Federico, María Eugenia Sabatino y María Cecilia Sabatino, no desarrollan actividades dentro de la empresa.

Se observa que la propiedad, el poder y la administración, desde su fundación, hace 41 años, siempre han estado en manos de la familia y centralizado el ejercicio de la administración.

#### 6.5 Estructura de la empresa Auditor S.A

Para plasmar la estructura empresarial de la empresa Auditor S.A, se procederá a tener en cuenta las siguientes dimensiones para luego proceder a la profesionalización de la empresa:

- La diferenciación y fijación de límites entre familia y empresa.

- Las prácticas de gestión en la empresa.
- Las comunicaciones.
- La capacidad de la empresa familiar para su continuidad y perdurabilidad.

Para proceder a analizar estas dimensiones se han realizado entrevistas entre todos los miembros de la empresa familiar Auditor S.A y una observación directa de cada miembro en el desarrollo de sus funciones.

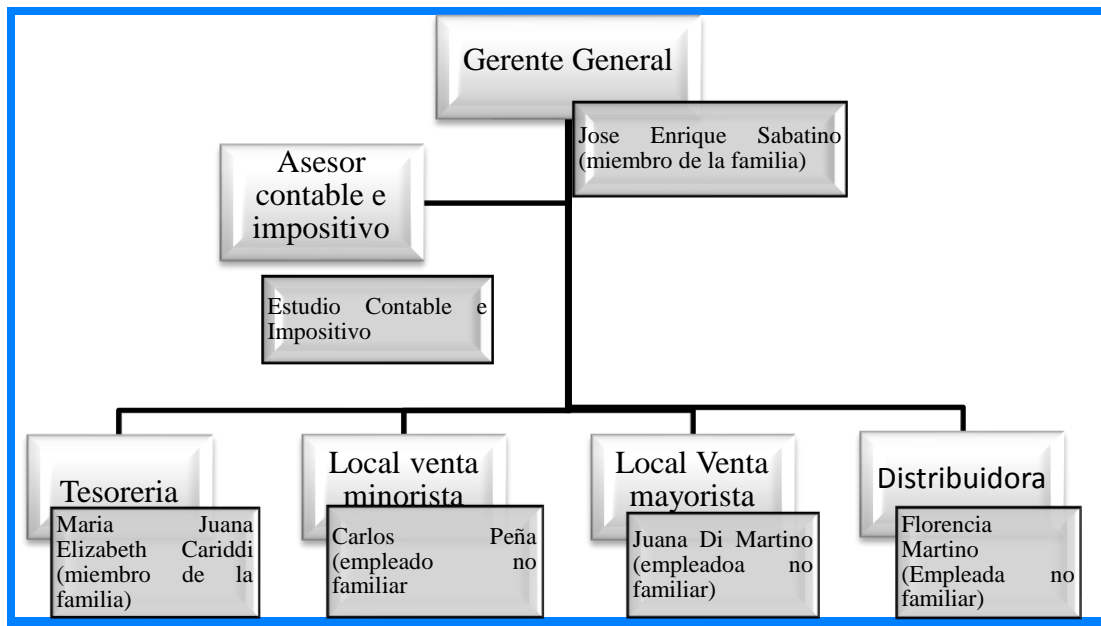
#### 6.5.1 Funciones, Derechos y Obligaciones de cada miembro de la empresa Auditor S.A

Siguiendo con los resultados del diagnóstico se logró determinar:

La empresa está dirigida por el hijo del fundador el Sr. José Enrique Sabatino, que actualmente cuenta con el 94% del paquete accionario, asesorado por un Estudio Contable que lleva todo lo referente al cumplimiento de las obligaciones con los diferentes organismos fiscales y los referidos a las cuestiones laborales. Aun cuando se está atravesando el proceso de traspaso generacional, donde Federico Sabatino, actualmente Vicedirector, las decisiones finales son tomadas por José.

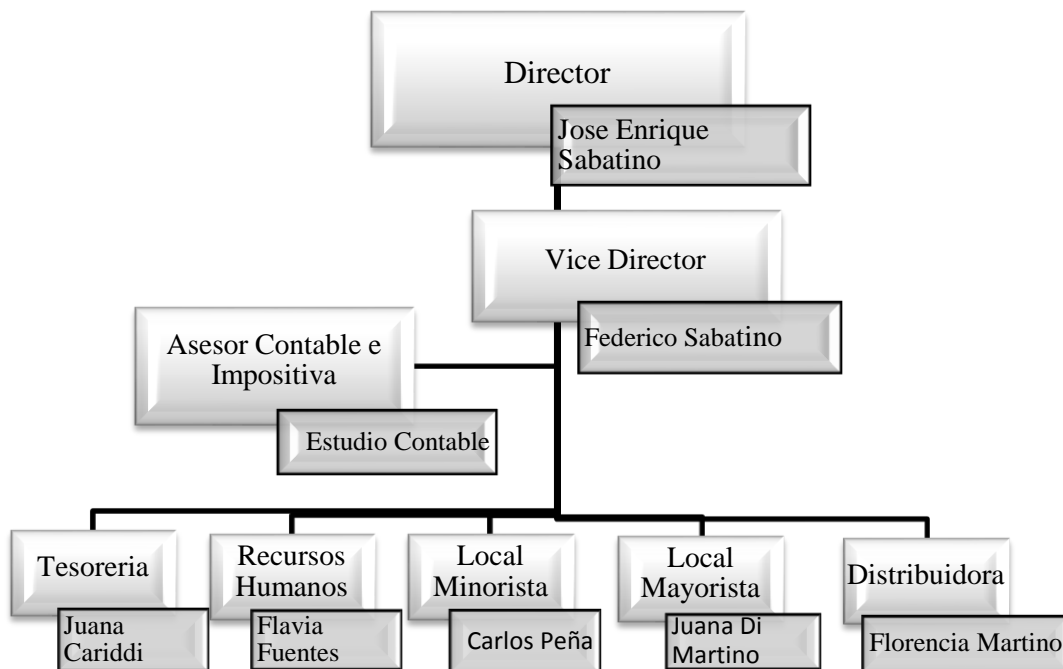
En el siguiente gráfico, se presenta el organigrama con la identificación de los responsables de cada área dentro de la empresa Auditor S.A

Figura 10 Organigrama de Funciones



Con la incorporación de Federico Sabatino a la empresa como Vice Director, la estructura de la empresa está tomando nueva forma y pretendiendo llegar a la que se presenta a continuación:

Figura 11 Nueva Estructura con Vice Presidencia



Fuente: Elaboración propia

Lo que se pudo determinar es que existen dos miembros de la familia que, tienen propiedad, debido a que poseen acciones, pero no desempeñan funciones dentro de la misma; son las dos hijas del sr. José Enrique: María Eugenia y María Cecilia.

### **Funciones del Director**

Las funciones del Director, Sr. José Enrique Sabatino, segunda generación, son las siguientes:

- Dirección General de la empresa
- Toma de decisiones estratégicas, relacionadas a conservar y obtener una mejor posición en el mercado.
- Definición de objetivos y lineamientos de acción para conseguirlos.
- Tiene a su cargo la gestión de la empresa
- Control de toda la empresa.

La responsabilidad está determinada en las siguientes líneas:

- cumplir con las funciones propias del Director, para la obtención de los objetivos planeados.
- Responder por cualquier desviación ante los socios accionistas.

### **Función del Vice-Director**

Esta área es nueva, surge con la incorporación a la empresa de Federico Sabatino, tercera generación. El objetivo fue iniciar el traspaso generacional, debe comenzar a interiorizarse de todos los temas en referidos a la empresa.

Las funciones están definidas en la siguiente lista:

- Apoyo a las decisiones tomadas por el Director
- Suplirlo en las actividades que él no pueda cumplir

Responsabilidad está determinada en las siguientes líneas:

- Seguir las líneas determinadas por el Director.
- Cumplimiento y control de las actividades delegas a él por el Director.

### **Funciones de la Tesorera**

Esta área está a cargo como se viene desarrollando, por la Sra. Juana Cariddi, la esposa de José Enrique y madre de los otros propietarios de la empresa.

Sus funciones son propias del área de tesorería las cuales son las siguientes:

- Mantener la liquidez de la empresa
- Confeccionar el flujo de efectivo de manera mensual de la empresa.
- Realizar los correspondientes pagos de las erogaciones de la empresa.
- Llevar los registros contables del movimiento de fondos de la empresa.

La responsabilidad de tesorería es la siguiente:

- Custodia de los fondos disponibles de la empresa
- Optimizar el uso de los fondos de la empresa



Las demás funciones que se encuentran desarrolladas dentro del organigrama son desempeñadas por miembros que no son propietarias de la empresa. El plantel de empleados está compuesto por:

- Empleados en administración: siete (7)
- Empleados de salón: cuarenta y siete (47) entre las dos sucursales.
- Empleados de depósito: dieciséis (16) entre depósito y logística.

Se observa que existe una clara definición de las áreas dentro de la empresa y que no se obliga a los miembros propietarios a desempeñar actividades en la misma, debido que María Cecilia y María Eugenia desarrollan sus profesiones en sus respectivos puestos de trabajo.

Se puede determinar que las funciones esta definidas y las responsabilidades establecidas, esto ha permitido que la empresa creciera de manera exponencial y lograr una posición en el mercado.

Ante la consulta del lugar otorgado a Federico Sabatino como vicepresidente, sus hermanas indicaron que no tienen problemas con el nombramiento. Ellas dejaron establecido implícitamente que no detentan el poder de la empresa Auditor S.A.

#### 6.6 Grado de Institucionalización de la empresa Auditor S.A

El estudio del grado de institucionalización de la empresa objeto de estudio, permite determinar si en la misma se han creado espacios diferenciados, que permitieron que la influencia de las decisiones de la familia sea utilizada como un medio que permitiera el crecimiento de la empresa.

Una empresa con un alto grado de institucionalización debe tener definidos los siguientes órganos dentro de la estructura de la empresa:

- Órganos de gobierno: Directorio
- Órganos de dirección: Directorio
- Órganos de decisión: Reunión de Directorio.
- Marco Formal: El Protocolo Familiar, El Plan de Sucesión. No se observa. Tampoco se observa un Consejo de Familia.

### 6.6.1 Órgano de Gobierno y Dirección

Después de la observación que se realizó en la empresa Auditor S.A, se pudo determinar que el órgano de gobierno y dirección están implementados en un solo órgano, el Directorio. Esto indica la centralización de las funciones de administración y de toma de decisiones que empezó con el fundador de la empresa y siguió con su hijo José Enrique.

En sus comienzos dado que la empresa era dirigida solo por su fundador esta centralización era natural, luego cuando paso a manos de su hijo José Enrique, se constituyó el Directorio con la participación de sus hijos.

Finalmente el Directorio quedó conformado por el presidente, el Sr. José Enrique Sabatino, el vicepresidente Federico y como directores suplentes las Sras. María Cecilia y María Eugenia Sabatino.

Figura 12 Directorio



Fuente: Empresa Auditor

Las reuniones de Directorio se realizan una vez por mes en donde se plantean las decisiones estratégicas. El Vice Director está en manos del Federico Sabatino y las Directoras suplentes, María Cecilia y María Eugenia.

### 6.6.1.1 Funciones del Director y Vice director

Se analizó el trabajo en conjunto de estas dos funciones, donde el puesto de Vicedirector es nuevo en la empresa.

El desarrollo normal de las actividades dentro de la empresa esta desempeñado por el Director y el Vicedirector, asistiendo a la misma a las 8 AM. Si bien están en proceso de traspaso generacional, las decisiones aun las toma el sr. José Enrique Sabatino dando su palabra final. Federico Sabatino está en el proceso de tomar las riendas de la empresa intervenido en todas las actividades relacionadas con el desarrollo normal de la empresa.

Las discusiones y resolución de las mismas que están referidas sobre temas de giro normal, son tomadas en la oficina del Director, con lo cual, el personal no tiene conocimiento de las mismas.

En su puesto de Vicedirector, el sr. Federico Sabatino ha creado el área de Recursos Humanos, instauró un manual de funciones y un Reglamento Interno, de manera que no tengan la sensación de doble autoridad.

### 6.6.2 Órgano de Decisión

Las decisiones son tomadas por el Presidente del Directorio, el sr. José Enrique Sabatino. Su hijo Federico, que actualmente ocupa el cargo de Vicepresidente, está tomando decisiones estratégicas que son analizadas previamente y autorizadas por su padre José Enrique. (Anexo 2).

La empresa está en un proceso de traspaso generacional donde, Federico Sabatino, no solo quiere ocupar el cargo de Director, sino que pretende realizar un cambio de imagen en la empresa, tratando que la misma ocupe un nuevo lugar estratégico en el mercado. Para ellos ha tomado las siguientes decisiones:

- Redefinición del nombre “Auditor S.A”
- Implementación de un sistema operativo
- Reestructuración de la empresa, con definición de nuevas funciones y áreas.
- Manuales de función para cada área de la empresa
- Implementación de un Reglamento Interno

Si bien está teniendo buena respuesta estas medidas, la lucha interna entre el Sr. José y su hijo Federico, fue extrema. El Sr. José Sabatino es un hombre estructurado, que fija sus bases en lo estable y formal. Los cambios deben realizarse luego de un estudio exhaustivo y teniendo en consideración los beneficios y las consecuencias.

La visión del Vicepresidente, Federico son más innovadoras, atendiendo la velocidad con la que el mercado se mueve en la actualidad. La discusión actual entre el Sr. José y Federico, es que si bien eran necesario los cambios, debería haberse implementado en forma paulatina.

Cada vez que existe algún inconveniente que trae aparejado las reformas introducidas por Federico Sabatino, es un motivo de discusión.

Para la toma de decisiones se realizan reuniones una vez por mes en donde se plantean las decisiones estratégicas. Se notifica la misma por teléfono y se envía por email los temas a tratar a todos los miembros. La misma se realiza en las instalaciones de la empresa. Las Directoras suplentes, María Cecilia y María Eugenia, sobre temas presentados en la reunión de Directorio.

Ante la consulta sobre las ideas implementadas por su hermano Federico, sobre el cambio de imagen, tomaron de manera favorable las nuevas medidas estratégicas. El padre, José Enrique, fue el único integrante que presentó resistencia al cambio, hasta que posteriormente se logró el consenso del actual director de la empresa Auditor S.A (Anexo 2).

## 6.7 Consejo de Familia

Continuando con el análisis la empresa Auditor no cuenta con un Consejo de Familia que permita abordar los temas de la familia que pueden tener impacto sobre la empresa y aquellos que están relacionados entre los miembros de la familia y el negocio familiar.

El tema sobre la capacitación del único miembro que quiere pertenecer a la empresa, que es el único tema tratado fue una decisión de José Enrique a solicitud de su hijo, que quiere integrar la empresa. La única decisión que se estableció en conjunto junto con la sucesión y distribución de acciones fue la imposibilidad de incorporar miembros no familiares al desempeño de funciones dentro de la empresa.

En lo relativo al marco formal, no existe protocolo de empresas ni plan de sucesión. Hasta el momento no se creía necesario, debido a que el fundador solo tuvo un hijo y este le sucedió en la dirección de la empresa.

#### 6.8 Derechos y Obligaciones de los propietarios que no desempeñan funciones

Como se estableció, los miembros que no desempeñan actividades dentro de la empresa son la Srita María Cecilia y Srita. María Eugenia.

Las mismas decidieron no participar en la empresa debido a que desarrollan su profesión, María Cecilia es odontóloga y María Eugenia es investigadora del Conicet.

Su obligación como propietarias de la empresa es asistir a las reuniones de Directorio una vez al mes. Desde la empresa se les notifica los temas a tratar, además de comunicar fecha y hora. Ante la imposibilidad de asistir deben notificar al respecto. (Anexo 3)

Los derechos están relacionados con la distribución de ganancias que se deciden en reunión de directorio, si en el ejercicio fiscal arroja utilidades y que en votación se establece la distribución de dividendos.

#### 6.9 Conflictos entre los miembros de la familia propietaria

De las entrevistas a todos los miembros de la familia Sabatino, independientemente si cumplen funciones dentro de la empresa son las siguientes: (Anexo 4)

##### 1. **Los problemas que surgen de la relación familia-empresa**

En el contexto y en el transcurso de traspaso generacional de la empresa Auditor S.A, las relaciones entre padre – hijos, rivalidad y/o competencia entre hermanos, se están viendo resentidas.

El hijo, el sr. Federico Sabatino, no solo pretende hacerse cargo de la empresa, sino que pretende llegar a la empresa al siglo XXI, cambiando la imagen de la empresa, sistematizando las operaciones y definiendo nuevas tareas y áreas dentro de la empresa.

Previamente se realizó una reunión con el Director y padre del sr. Federico, para discutir estas medidas, las cuales fueron cuestionadas por la distancia de generación que existe y

por el temor al fracaso, debido a que hasta la fecha, la empresa ha logrado un lugar en el mercado, indicando que su gestión no fue ineficiente.

Luego de la entrevista a las hermanas del sr. Federico, si bien ellas no tienen interés en participar en las actividades de la empresa, si denotan un cierto elemento de autoritarismo de parte de su hermano Federico a la hora de tomar decisiones que son estratégicas para la empresa. Estuvieron plenamente de acuerdo con el cambio de imagen pero el problema es la imposición y falta de tacto para transmitir las ideas. Pero que las mismas eran necesarias. Si bien no pretenden desempeñar una función de la empresa, como tienen participación en ella consideran que la misma debe ser conducida de manera prolija y serena como lo hacía su padre (Anexo 4).

Aun no se han incluyen a parientes políticos o primos a la empresa y por el momento esta decisiones es firma. Es relevante para el futuro, si se pretende incluirlos, se debe decidir, y las funciones que pueden desempeñar, ya sea en funciones estratégicas o funciones de gestión. Hasta hoy la única persona no familiar de sangre que desempeña funciones es la esposa de José Enrique.

## 2. **El sistema de retribuciones:**

Normalmente es un punto de conflicto. En la empresa Auditor S.A se ha establecido una retribución por el desempeño de las funciones dentro de la misma. Esto está definido como remuneración donde se procede a abonar el mismo de manera mensual. La remuneración está establecida por el Sr. José Enrique Sabatino y el monto del mismo está directamente relacionada a las funciones desempeñadas.

La Sr. Juana Cariddi, por su función de tesorera también recibe una retribución mensual, con su correspondiente pago de aportes y contribuciones.

Después de realizar la entrevista en relación al sistema de retribución, los miembros que no trabajan no expusieron una declaración negativa al respecto, considerando que era justo abonar una retribución por desempeñarse en la empresa (Anexo 5)

## 3. **Plan de sucesión:**

El plan establecido por la familia, es que debe comenzar el proceso de traspaso generacional, debido a que Sr. José Enrique y su Sra. piensan retirarse de la empresa.

No existe un plan formal de sucesión, se ha tomado como natural, que Federico, que actualmente ocupa el puesto de Vice Director, pase a ocupar el puesto de Director. Teniendo en cuenta esta situación, Federico ha comenzado a tomar decisiones estratégicas en forma conjunta con su padre. Se observan fricciones por la distancia generacional y por estar habituado a la centralización de las funciones, pero finalmente toman en conjunto las decisiones.

No se observa un documento formal que demuestre o establezca la forma de llevar a cabo este traspaso generacional.

4. **El sucesor de la empresa:**

En la actualidad el Director de la empresa Auditor S.A es el sr José Enrique Sabatino, segunda generación, hijo del fundador. Él es el encargado de llevar adelante las actividades de dirección, gestión y control de toda la empresa.

Para determinar el sucesor de la empresa Auditor S.A es necesario definir el perfil de la persona a ocupar el lugar que deja vacante el Sr. José Enrique. Hasta ahora, él es considerado para ocupar dicho puesto es su hijo Federico Sabatino, actual vicepresidente. Es decir, que de manera empírica, su hijo Federico, tercera generación, sucederá a su padre, como es la costumbre de la empresa.

5. **Protocolo de empresas:**

La empresa Auditor S.A, no cuenta con un protocolo de empresa que pueda enmarcar su vida laboral. En él se deberían establecer los lineamientos y guiar las relaciones familiares y los negocios respectivamente.

Después de las entrevistas a los miembros de la familia se determina que es necesario implementar, para evitar conflicto y rivalidades entre padre-hijo hermanos, parientes políticos y primos, es un Consejo de Familia de manera de establecer los lineamiento sobre el accionar de los miembros de la familia y que no perjudiquen la vida empresaria.

Desde este órgano se puede establecer acciones que propicien la profesionalización de la empresa Auditor S.A

## 6.10 Situación actual de la empresa Auditor S.A

Se procederá a demostrar la situación actual del nivel de profesionalización de la empresa objeto de estudio en base a un cuestionario realizado a los miembros de la misma: Sr. José Enrique Sabatino, Federico Sabatino, María Cecilia y María Eugenia. También se extendió el cuestionario a Sra. Juana Cariddi, la esposa de José Enrique, porque aunque no es miembro se encarga del área de tesorería desde que contrajo matrimonio.

Se efectuó de manera de determinar un perfil de la propiedad, poder y continuidad, para luego proponer medidas para proceder a la profesionalización de la empresa Auditor S.A

### 6.10.1 Propiedad

El principal desafío para la empresa Auditor S.A es asegurar la propiedad de la empresa. Como se viene analizando los miembros pretenden que la propiedad de la firma sea de carácter familiar, asegurar un buen ejercicio de poder, con la participación de familiares en la dirección de la empresa, como está ocurriendo en la actualidad y asegurar la continuidad.

Para poder realizar un proceso de profesionalización dentro de la propiedad se analizarán los siguientes ítems:

#### 6.10.1.1 Poder

En relación a temas de poder se realizó las siguientes preguntas:

- ¿Considera que todos los integrantes de la familia participa en la confecciones de planes estratégicos y toma de decisiones vitales en la empresa?
- ¿Existe una política clara de dividendos?
- ¿Existe pago de retribuciones mensuales, independientemente si se trabaja en la empresa?
- ¿Se han creado figuras jurídicas para proteger el patrimonio de la empresa?
- ¿La distribución de dividendos se realiza en función de las necesidades de los miembros de la familia?



- ¿Está de acuerdo en que solo miembros de la familia sean propietarias de la empresa?

Luego de realizar el cuestionario se pudo llegar a la conclusión que el poder está centralizado: Si bien existe un Directorio donde se presentan las decisiones estratégicas. Las mismas son establecidas por el Director pero los demás socios se limitan a aceptarlos o rechazarlos. No se observa la oportunidad de realizar cambios en los lineamientos estratégicos. Esto indica que el poder está centralizado en el Director, sujeto a la aprobación de los socios y que se pretende continuar de la misma forma cuando se haga el traspaso generacional. (Anexo 6)

Existe una política de dividendos establecida donde la distribución es en función al rendimiento obtenido por la empresa independientemente de las necesidades de cada familiar. Todos estuvieron de acuerdo que es primordial el mantenimiento de la empresa familiar antes del beneficio individual. Tienen arraigado el sacrificio de su abuelo y posteriormente de su padre. Esto indica que la propiedad de la empresa, está separada de la familia.

Lo que se observó es que todos están de acuerdo, que la empresa continúe como una SA cerrada, donde solo los miembros de la familia tengan la propiedad de la misma. El crecimiento de la empresa se ha dado sin la inclusión de terceros a la empresa.

El grado de profesionalización es moderada debido a que si bien las estrategias son aprobadas por todos los accionistas, vienen predefinida y no están habilitados para modificarlas, solo aprobarlas.

La política de dividendos no es estable, es definida teniendo en cuenta el rendimiento de la empresa y ajustado a decisiones estratégicas de la empresa, las cuales deben ser acatadas por los accionistas.

#### 6.10.1.2 Familiares políticos en el poder de la empresa

En relación a temas de familiares políticos se realizó las siguientes preguntas:

- ¿Los familiares políticos cuentan con información sobre el desarrollo de la empresa?
- ¿Existe una política clara de incorporación a la empresa de parientes políticos?

- ¿Se trata de temas relevantes a la empresa en reuniones familiares?
- ¿Se ha determinado la actuación de la empresa en caso de divorcio o separación en caso que estén trabajando en la empresa?

En el caso de los familiares políticos la única integrante que desempeña funciones dentro de la empresa es la Sra. Juana, que solo realiza tareas de tesorera. Solo adquiere información por las charlas en las reuniones familiares y únicamente los familiares propietarios toman las decisiones.

Con respecto a los familiares políticos, si bien no existe una norma formal que determine la posibilidad de incorporación de familiares políticos, hasta el día de la fecha, es decir 2016, la única persona que ingreso a trabajar dentro de la empresa es la sra. Juana Cariddi, ocupando el lugar de tesorera desde el momento que contrajo matrimonio. Su remuneración está establecida en función a las tareas desempeñadas y no se establecieron bonificaciones extraordinarias. (Anexo 6)

Relacionando este tema con los cuestionarios realizados a los miembros, se llegó a determinar que no tienen la intención de incorporar parientes político y familiares no propietarios dentro de la empresa.

Como las reuniones relacionadas con la empresa son solo en asamblea de accionistas, y el Sr. José Enrique quiere más participación de todas sus hijas y no solo de su hijo Federico, trata de tocar temas de la empresa en reuniones familiares, lo que incomoda a las hijas y permite que los familiares no propietarios conozcan temas de la empresa

Los temas de separación o divorcio de un miembro propietario, no han sido tratados dentro de la familia propietaria, pero consideran que los familiares políticos no pueden obtener propiedad de la empresa y están en discusión de si deben incorporarse a trabajar en funciones de gestión en el futuro.

Es decir, que el grado de profesionalización para el ítem de familiares políticos es bajo, no se considera incorporar a parientes políticos y se los excluye de las opiniones estratégicas de la empresa, a pesar de estar desempeñando funciones dentro de la misma.

### 6.10.1.3 Familiares Empleados de la empresa

En relación a temas de familiares empleados se realizó las siguientes preguntas:

- ¿Los empleados miembros de la que trabajan en la empresa tienen trato diferencial?
- ¿Considera que tienen alto grado de profesionalismo y compromiso?

Las respuestas de esta parte del cuestionario determinó, que tiene cierto trato preferencial, el integrante propietario que trabaja en la empresa, Sr. Federico Sabatino. Actualmente está desempeñando el papel de vicedirector, sin antes recorrer todas las áreas de la empresa.

Existe un regular de profesionalismo, dado que por el hecho de ser hijo del dueño se lo considera capaz para desarrollar las funciones de Dirección. (Anexo 6)

### 6.10.2 Poder-Gobierno

En este punto se evaluará a la empresa Auditor S.A teniendo en cuenta el liderazgo, la forma de comunicación, si existe una definición de valores organizacionales. También se evaluará la separación del grupo familiar de la empresa, la capacidad del director para delegar responsabilidades y de trabajar en equipo, para medir el grado de profesionalización de la empresa

El buen funcionamiento del órgano de gobierno es menester para lograr el éxito en la empresa familiar, pero requiere canales de comunicación clara y efectiva, de manera de evitar conflictos. Así mismo se analizará el establecimiento de roles laborales y familiares, la existencia de sistemas de remuneraciones inadecuados, trabajo en equipo.

#### 6.10.2.1 Delegación del poder

En relación a temas de delegación del poder se realizó las siguientes preguntas:

- ¿Considera que la empresa está preparada para incorporar colaboradores para tareas estratégicas?
- ¿Cree que no hay alguien que realice las tareas mejor que Ud.?
- ¿Delega sus tareas en un familiar o empleado de la empresa?

- ¿Cuáles son las medidas de control de las tareas delegadas?
- ¿Prefiere trabajar solo?

Con respecto a la delegación de poder, en la empresa Auditor S.A, hay una escasa delegación de poder. La segunda generación que actualmente ocupa el cargo de Director es quien toma todo el mando y no permite que nadie lo controle. Esto ocurre también con la Sr. Juana. Se observa una resistencia a las nuevas ideas de su hijo Federico que próximamente ocupara su cargo.

Federico si bien tiene en consideración tener un equipo de asesores, el poder no lo piensa delegar. Las hermanas están en una posición neutral debido a que no intervienen en la empresa.

Se puede concluir que la profesionalización es baja, no existe delegación del gobierno. El vice director pretende incorporar nuevos recursos en actividades de gestión de manera de delegar funciones que permitan la eficiencia del desarrollo de actividades.

No se observan medidas de control de las tareas realizadas, se puede decir en definitiva que en este ítem es escasa la profesionalización.

#### 6.10.2.2 Trabajos con el Director

En relación a temas de trabajo con el Director se realizó las siguientes preguntas:

- ¿Cree que se puede trabajar en equipo con el Director?
- ¿Existe una manera tomar decisiones consensuada entre el equipo de trabajo?
- ¿Considera solo lo que realiza Ud. mismo, como bien realizado?
- ¿Existe motivación para trabajar en equipo?
- ¿Ante un error en el equipo, el director asume la responsabilidad?

En relación al trabajo en equipo, desde la fundación, el Director ha trabajado unilateralmente, con el asesoramiento fiscal y contable de un estudio contable. Esta forma de actuar ha provocado dificultades en la incorporación de Federico, el trabajo en equipo es por momentos complejo, pero al final logran ponerse de acuerdo luego de discusiones. Un punto beneficioso para la empresa es que las discusiones no sean frente a los empleados, para que no observen un problema de poder.

La opinión de los demás es neutral debido a que no trabajan en la empresa, con lo cual no pueden opinar sobre el tema.

Lo que si ocurre es que no existe una motivación para trabajar en equipo, un tema que quiere reverlo Federico cuando asuma la Dirección, esto indica que la profesionalización es relativa.

#### 6.10.2.3 Aversión al Cambio

En relación a temas de aversión al cambio se realizó las siguientes preguntas:

- ¿Suele pasar por alto las críticas realizadas por los miembros propietarios?
- ¿Pueden empleados que no pertenecen a la familia presentar propuestas?

Referido a este tema, en la empresa Auditor S.A se suele pasar por alto las críticas de los demás miembros, debido a que siempre ha desempeñado el Directorio sin la intervención de algún miembro de familia. (Anexo N°7)

Esto es acorde a los lo que se viene observando en la empresa donde desde la fundación, el poder fue centralizado y no acepta críticas. Esto indica un bajo grado de profesionalización, que perjudicaría el crecimiento en el largo plazo

#### 6.10.2.4 Gobierno Empresarial

En relación a temas de gobierno empresarial se realizó las siguientes preguntas:

- ¿Existen gerencias definidas?
- ¿Existe un Directorio u órganos de gobierno que unen todas las gerencias?
- ¿El Directorio tiene comunicación fluida con los demás propietarios de la empresa?
- ¿Considera la posibilidad de incorporar al gobierno de la empresa de miembros no familiares? (Anexo 7)

Según las respuestas obtenidas del cuestionario, no existen gerencias definidas, solo funciones para las actividades desarrolladas por la empresa. Desde la incorporación de Federico Sabatino se confecciono un manual de funciones para las áreas de gestión que

componen la empresa y ha contratado un personal para realizar la tarea de Recursos Humanos.

En relación a la comunicación entre los miembros del Directorio, se ha decidido que una vez al mes, se reúnen para tocar temas relacionados al desarrollo de la actividad de la empresa.

Si existe una comunicación del Director con los miembros de la empresa decido a que una vez al mes se reúnen para tocar temas de la empresa.

Luego de la consulta sobre la incorporación de nuevos miembros no familiares a la empresa en el gobierno de la empresa, establecieron que hasta el día de la fecha no se han incorporado y no lo piensan hacer hasta el momento.

Esto indica que hay una baja profesionalización, las funciones de gobierno están centralizadas en el Directorio y no existen gerencias establecidas, aunque el próximo director, Federico, pretende incorporar manuales de función e incorporar nuevo personal.

#### 6.10.2.5 Gobierno de Familia

En relación a temas de gobierno familiar se realizó las siguientes preguntas:

- ¿Están nucleados los miembros propietarios en un órgano de gobierno?
- ¿Existe una asamblea de accionistas?
- ¿Los miembros que trabajan como los que no, conocen la estructura de gobierno y la forma de toma de decisiones?
- ¿Se realiza la invitación a todos los miembros de la empresa a las reuniones de asamblea? (Anexo 7)

Con respecto al gobierno familiar, todos coincidieron que conocen a la empresa y su estructura y si bien algunos no trabajan en la empresa tienen conocimientos de las decisiones que se toman en ella.

Las reuniones de asamblea son realizadas con previa notificación y comunicación de los temas a tratar en las reuniones. A estas reuniones no son invitados los familiares no propietarios.

En este caso, el grado de profesionalización es alto, debido a que el órgano de gobierno está funcionando correctamente, todos los miembros participan de las reuniones con previa información de los temas a tratar.

#### 6.10.2.6 Protocolo Familiar

En relación a temas de protocolo familiar se realizó las siguientes preguntas:

- ¿La familia ha establecido reglas formales sobre el manejo de la empresa?
- existe regla de ingreso, la forma de trabajo y formas de desvinculación
- Determinación del ingreso de familiares políticos (Anexo 7)

No existe un instrumento formal de manera expresa de un protocolo familiar, pero las normas establecidas en uno están implícitamente impuestas. Se tiene como norma establecida el ingreso de un miembro de la familia y si vinculación. En relación al ingreso de familiares políticos, hasta el día de la fecha la única incorporación permitida fue la Sra. Juana.

Esto indica un bajo grado de profesionalización en la empresa Auditor S.A, se requiere en el futuro incorporar este documento, debido a que la empresa está atravesando la segunda generación, dando paso a la tercera.

#### 6.10.2.7 Dirección Estratégica

En relación a temas de dirección estratégica se realizó con las siguientes preguntas:

- ¿La empresa ha definido la visión, misión y valores empresariales?
- ¿Existe planes estratégicos de largo plazo definidos? (Anexo 7)

Cuando se consultó sobre este tema, todos determinaron que conocían la visión, misión y valores empresariales, así como también los planes a largo plazo. Admitieron que los conocen porque asisten a las reuniones cada vez que son convocados y que se habla de temas de la empresa en reuniones familiares.

En este sentido el grado de profesionalización es alto, debido a que todos conocen la visión, misión y valores empresariales, a pesar que no estén participando activamente en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

#### 6.10.2.8 Resolución de Conflictos

En relación a temas de Resolución de Conflictos se realizó las siguientes preguntas:

- ¿Existe una clara definición de roles dentro de la empresa?
- ¿Considera que los miembros de la empresa son flexibles al cambio?
- ¿Cómo se plantea la resolución de un conflicto en el caso de que en el problema este incluido un miembro de la empresa u otro que no pertenece?
- ¿Los conflictos de la gestión de la empresa, afectan las relaciones de familia?
- ¿Todos tienen la misma disposición a la información referida a la gestiona para facilitar la toma de decisiones? (anexo 7)

Según las respuestas de los miembros de la familia propietaria fue que existe una clara definición de los roles. El director es el sr. José Enrique y el vice director y sucesor de la empresa es Federico Sabatino.

Con respecto a la flexibilidad al cambio, los miembros propietarios de la empresa son resistentes al cambio, debido a que las nuevas incorporaciones son de miembros de la familia. La incorporación de una nueva área fue la vice presidencia, desempeñada por Federico Sabatino.

En muchas ocasiones los problemas familiares se mezclan con los asuntos familiares, debido a que el sr. José Enrique trae los temas empresariales a reuniones de familia.

En relación a los problemas de gestión, trae rispidez debido a que el deseo del sr. José Enrique, es que todos sus hijos se involucren en la empresa y solo Federico, se encuentra en la empresa. La falta de preocupación en la gestión de la empresa por parte de sus hijas, crea conflictos y se manifiesta cuando surgen problemas en la empresa.

La información sobre la toma de decisiones es conocida por todos los miembros debido a que notifica en las reuniones de asambleas.

#### 6.10.3 Sucesión

En este caso se evaluará el proceso de planificación del traspaso generacional, el cual inicia antes que se retire el fundador. Cuanto mayor es el grado de profesionalización, más eficiente será el proceso de transmisión de la dirección de la empresa Auditor S.A.



En relación a temas de sucesión se realizó con las siguientes preguntas:

- ¿Se ha definido las capacidades, experiencias en interés de las personas que estarán a cargo de la Dirección?
- ¿Cree que la persona que se pretende designar comparte la visión empresarial?
- ¿Cree que puede existir la posibilidad de que ocupe el cargo una persona que no es miembro de la familia?
- ¿Cree que existe consenso en la elección del supuesto sucesor? (Anexo 8)

En relación a la sucesión, no se ha definido explícitamente las capacidades que deben tener la persona que se haga cargo de la dirección.

Desde la fundación, la dirección fue delegada por herencia, el puesto lo debe ocupar un miembro de la familia y el que le interesa desempeñar el puesto es Federico y los demás miembros lo asumen sin oponerse.

Según la encuesta para todos los miembros de la familia propietaria establecieron que Federico que es el señalado para ocupar el cargo de Director, comparte la visión empresa como para ocupar el lugar. La aceptación es unánime debido a que ninguna de sus hermanas pretende ocupar este puesto.

Todos los accionistas tienen definido que la Dirección de la empresa, no este manejado por una persona que no sea de la familia Sabatino.

Se puede decir que hay un grado regular de profesionalización, el traspaso viene dado por la designación de un hijo de la familia, sin tener en cuenta las capacidades del mismo. En la actualidad se va a delegar el poder al hijo que quiere desempeñarse en la empresa, sin considerar si cuenta con la capacidad suficiente para el puesto.

#### 6.11 Plan Táctico para la profesionalización

Una vez definida la empresa Auditor S.A se logró determinar una mirada integradora de la situación real de la empresa y de la familia empresaria.

La profesionalización que se va a implementar en Auditor S.A implica una gestión estratégica de planificación, dirección, control. Se determinará métodos desde lo operativo y

gerencial, que serán las bases para profesionalizar la empresa. De este modo se reduce la improvisación, realizando las funciones de manera eficiente.

Cuando la empresa crece y como es el caso de la empresa Auditor S.A atraviesa el proceso de traspaso generacional, la utilización de la intuición debe abandonarse por un proceso de profesionalización.

Para comenzar el proceso de profesionalización es menester la constitución de un Consejo de Familia, el mismo permitiría tratar cada tema de conflicto que se puede presentar en la empresa y evitar de esta manera rivalidades entre los miembros de la familia, abriendo un canal de dialogo fortaleciendo la unión familiar y de esta manera conseguir el crecimiento del patrimonio. Desde este órgano se creará conciencia y se preparará a la familia.

El mismo debe estar conformado por todos los miembros de la familia Sabatino, estén o no desempeñando actividades dentro de la empresa. De esta manera se asegura que la toma de decisiones estratégicas sea discutida previamente por todos sus miembros y evitar conflictos.

Se recomienda que las reuniones del Consejo de Familia se realicen en la empresa familiar, para evitar tocar temas relacionados con la empresa fuera de este ámbito.

En ella se decidirá la frecuencia de las reuniones, se recomienda una vez al mes.

En la primera reunión se definirá el papel de este órgano, donde la opinión de los familiares es de suma relevancia. Va a permitir crear un sentido de identidad más allá de su rol de accionistas.

Es decir que el consejo de familia se perfeccionaría como un órgano encargado de garantizar la unidad y el entendimiento entre la familia Sabatino y empresa Auditor S.A. La misma posibilitara capitalizar:

- la visión a largo plazo cimentada en el traspaso del legado familiar de generación en generación.
- lograr una unidad accionaria.
- lograr el compromiso de toda la familia con la empresa incorporando los valores, la visión y misión delineados para la empresa Auditor S.A.

El consejo de familia además deberá definir y posteriormente difundir un protocolo familiar. Sera presidida por un miembro que no desarrolle la dirección de la empresa. Se recomienda en la primera reunión decidir por votación el miembro que presidirá el Consejo que debe ser rotativo. Así mismo se recomienda incorporar un asesor que realice las tareas de mediador en las reuniones. Cada tema tratado quedará plasmado en un libro de actas que será firmado por todos los miembros intervinientes del Consejo de Familia

#### 6.11.1 Proceso de Profesionalización.

En primera instancia, se debe definir las capacidades de la empresa Auditor S.A, las cuales se lograron determinar con el diagnóstico de la empresa familiar para potenciar el proceso de profesionalización:

➤ Capacidad emprendedora:

Desde la fundación, realizado por el abuelo Sabatino, esta capacidad se observa en todas las generaciones, dado que la empresa se encuentra en el proceso de traspaso a la tercera generación y ya está implementando nuevas estrategias para lograr una posición más sólida en el mercado de librería y amoblamientos de oficina, pese a la resistencia al cambio. Esto es un indicador que sus miembros pueden aceptar un proceso de profesionalización en la empresa.

➤ Capacidad de cohesión interna:

Se ha determinado esta capacidad debido a que se observa que existe una identidad común, valores compartidos y un esfuerzo para mantener unida la familia y la empresa. En ocasiones hay conflictos por parte de los miembros que no desempeñan sus funciones debido a que no cuentan con toda la información para la toma de decisiones estratégicas, solo conocen las decisiones en las reuniones de asamblea.

➤ Capacidad de transmitir valor:

Se observa la transmisión de valores que fueron impuestos por el fundador el abuelo Don Sabatino, tomados por su hijo José y que están presentes en los nietos, es decir en la tercera generación que en la actualidad pretenden tomar la dirección de la empresa. Esto

demuestra que se ha imprimido un sentido de valor empresarial en cada familiar propietario aun cuando no desarrolla funciones en la empresa

➤ Capacidad para imponer acuerdos jurídicos familiares:

En la actualidad no existe ningún acuerdo formal donde se plasmen los derechos y obligaciones de todos los miembros de la familia con la empresa Auditor S.A

#### 6.11.2 Áreas para establecer la profesionalización

Para que la empresa Auditor S.A comience el proceso de profesionalización se procederá a estructurar y diferenciar de manera explícita en tres áreas desde el Consejo de Familia ya constituido:

- 1) La propiedad
- 2) El gobierno
- 3) La sucesión

El proceso de profesionalización estará basado en aquellos aspectos en que la empresa Auditor S.A.

#### 1) Propiedad

En el caso del poder está centralizado en la figura del Director, se requiere mayor grado de participación en tomas de decisiones de los demás socios para que aporten nuevas ideas a la empresa. Debe implementarse una metodología de trabajo que permita lograr los objetivos propuestos, obteniendo productividad y competitividad.

Todos los miembros deben tener la conciencia que el proceso de profesionalización es menester para la empresa, de manera de garantizar los mejores resultados.

Es menester definir unas políticas de dividendos, debido a que en la actualidad no existe, solo se sujeta a las decisiones estratégicas de la empresa. Esta definición previa permitiría una mayor profesionalización y evitar conflictos entre los accionistas.

Hasta la actualidad los familiares no propietarios no participan de las decisiones empresariales, pero se habla de temas familiares fuera del ámbito familiar. Además no se ha

considerado la incorporación de familiares a la empresa y que ocurrirá en caso de divorcio o separación. Para avanzar en la profesionalización, y teniendo en cuenta la visión del fundador, se recomienda la participación de los mismos con vos, para aquellos que trabajan en la empresa. La incorporación de nuevos miembros no provocaría un estancamiento del crecimiento de la empresa.

Otro elemento a tener en cuenta la capacitación de los miembros que pretendan desarrollar las funciones de poder. En la actualidad se incorporan por herencia. Es menester motivar, capacitar teniendo en cuenta sus habilidades para poder desarrollar las funciones de poder.

## 2) Gobierno

El órgano de gobierno, va a ser imprescindible en la empresa Auditor S.A, para que la transición hacia la tercera generación sea un éxito. Se recomienda que todos los miembros propietarios se capaciten, independientemente si desempeñan funciones o no en la empresa dado todos forman parte del Directorio y toman decisiones estratégicas.

En la actualidad solo funciona el Directorio de manera en centralizada, es decir, la delegación no existe, donde el gobierno solo es ejercido por el Director, sin la intervención de las demás área. El sr. Federico Sabatino quiere establecer una nueva disposición sobre la gestión del trabajo. Ha establecido un manual de funciones para dichas actividades.

En Auditor S.A, no hay trabajo en equipo, las funciones son desarrolladas por el Director, con el apoyo del asesoramiento fiscal y contable del estudio contable. Esto impediría lograr el crecimiento empresarial, es imprescindible, crear gerencias y que se realicen reuniones de manera de establecer políticas conjuntas y no que solo pase todos los temas sobre el Director.

No existe un Consejo de Familia, que es un órgano primordial para lograr separar los asuntos familiares y los de la empresa de manera de encaminar a la profesionalización. La instauración del consejo de familia permitiría reducir la aversión al cambio. Se debe continuar afirmando la visión, misión y valores empresariales, así como también los planes a largo plazo. Debe quedar en claro para la familia Sabatino, que las empresas se gestionan y las familias se gobiernan.

Desde este órgano debe realizar las reuniones para poder confeccionar otro elemento que requiere la empresa que es el protocolo familiar. Si bien hay normas de manera implícita pero para el proceso de profesionalización se debe instaurar este instrumento. Es fundamental dejar en claro, la incorporación de nuevos socios a la empresa, incorporación de familiares políticos en puestos de poder, o actividades de gestión. Es decir, se requiere un mayor grado de avance de profesionalización en la delegación del gobierno para lograr la eficiencia en la función del gobierno.

### 3) Sucesión

Para el proceso de profesionalización, ya incursionando en la tercera generación, es menester establecer un plan de sucesión quienes son los miembros capaces para llegar la dirección de la empresa. Hasta el momento no se admite la posibilidad de incorporar un puesto de poder por una persona que no es familiar propietario. Se debe definir de manera explícita esta posibilidad y el perfil requerido para elegir al sucesor, pensando en continuar el crecimiento luego del traspaso generacional.

Si se mantiene la decisión de no permitir la incorporación de personas que no son de la familia, se debe establecer mecanismo de capacitación y liderazgo, de manera de formar a los posibles candidatos dentro de la familia para ocupar el puesto. Evitando que una persona sin capacidades ocupe el puesto.

#### 6.11.3 Consejo de Familia

Una vez conformado el Consejo de Familia, el cual debe estar integrado por todos sus miembros de la familia propietaria.

La primera tarea del Consejo de familia será delinear la estructura de autoridad de la empresa Auditor S.A.

##### 1) Delimitar los roles de todos los miembros de la familia.

Dejando de manera formal las funciones, deberes y responsabilidades de los miembros de trabajan en la empresa y los que no lo realizan pero son propietarios de la empresa Auditor S.A. Es de suma importancia esta

definición para que en el futuro no existan conflictos entre los miembros de la familia.

- 2) Identificar las habilidades de los integrantes de la empresa familiar.

Cada integrante desempeñará solo las funciones para las cuales está capacitado y en función a las actividades a desarrollar determinar de retribución en función a las tareas desarrolladas, la capacidad, la responsabilidad asumidas en la empresa.

- 3) Individualizar quienes o quien tomará las decisiones.

En la actualidad se toman por José Enrique Sabatino, la idea es determinar quien luego de la implementación del consejo de familia realice las tareas de mediación para que con la decisión consensuada lleguen a tomar la mejor decisión para la empresa. Además se determinará el proceso de aprobación de las medidas, es decir la cantidad de votos requeridos y que ocurrirá en caso de empate.

En segunda instancia el Consejo de Familia procederá a implementar el proceso de planificación:

- 1) Determinar un proceso de planificación:

Para implementar el proceso de profesionalización se determinara el proceso de toma de decisiones para ello es menester determinar los objetivos, la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos de la empresa Auditor S.A.

Para ello el Consejo de Familia deberá seguir los siguientes pasos:

- Se debe determinar dentro de grupo familiar empresarial quienes tomaran las decisiones. Se podrá tomar la decisión en base a la definición de las capacidades de los miembros de la familia, establecidas en reuniones previas del Consejo de Familia.

- Realizar un diagnóstico previo sobre la situación actual a resolver, como así también la determinación de aspectos interno y externos que influyen en el tema a considerar.

Establecer que en cada situación que requiera tratamiento en el Consejo de Familia se resuelva tomando esta metodología de analizar en primera instancia la situación actual y los factores internos y externos del tema en cuestión.

Los temas a tratar serán los siguientes:

- Constituir órganos de gobierno familiar que funcionen, estableciendo reglas de funcionamiento y definición de responsabilidades.
- Confeccionar un protocolo de empresa, ajustado a los requerimientos de la empresa Sabatino.
- Incrementar la motivación del grupo de accionistas para que estén más comprometidos con la misma. Si bien conocen la misión, visión y valores empresariales, deben crear un espíritu de compromiso en la empresa familiar.
- Establecer canales de comunicación dentro de la empresa y dentro de la familia propietaria.
- Fijar una política de retribuciones.
- Definir el tratamiento de la incorporación de miembros no familiares, en la gestión y su retribución a las funciones desarrolladas en la empresa.
- Incrementar la participación de los miembros de la familia propietaria en el gobierno de la empresa, con la implementación de reuniones periódicas.
- Planificar la sucesión de la propiedad y de la gestión.
- Implementar capacitaciones en gestión y liderazgo para capacitar a los miembros de la familia de manera de desarrollar capacidades de gerencia.

2) Desarrollar metas de las distintas áreas que componen la empresa Auditor S.A.

Si bien las decisiones estratégicas son tomadas por la asamblea de accionistas, el consejo de familia asesorará a la asamblea sobre la conveniencia de las medidas a implementar para la empresa y para la familia.



- 3) Definir estrategias a largo plazo para alcanzar la misión y visión de la empresa.

Para lograr la misión y visión de la empresa, se debe definir como misión la unión, el compromiso y la armonía entre los miembros de la familia.

- 4) Determinar la incidencia de la implementación de las estrategias en la empresa. Analizar el Plan estratégico de corto, mediano y largo plazo y supervisión y evaluación periódica del Plan.

Siempre que fomente el crecimiento patrimonial y que favorezca a todos los miembros de la familia. Todos estos pasos quedaran plasmados en el acta que se constituya para tratar dicho plan.

- 5) Por último se llevará a cabo el proceso de profesionalizar, la determinación de las responsabilidades que consiste en analizar los componentes de la empresa Auditor S.A y desarrollar planes que permita llegar a lograr las metas fijadas para el largo plazo.

El instrumento utilizado por el Consejo de Familia para llevarlo a cabo es el Protocolo familiar, que permitiría ayuda a profesionalizar un proceso de dirección estratégica en la empresa.

#### 6.11.4 Cronograma de actividades

El cronograma de actividades para el proceso de profesionalización esta descrito en el siguiente cuadro de Gantt.

Como se puede observar el proceso de constitución del Consejo de Familia y todo el proceso de profesionalización requiere una actividad intensiva de parte de este órgano, por lo cual se recomienda que el proceso se desarrolle en 5 semanas. Posteriormente la actividad normal del consejo será la reunión de sus miembros una vez al mes.

Tabla 5 Cronograma de Actividades

Nº	ACTIVIDAD	1º SEMANA					2º SEMANA					3º SEMANA					4º SEMANA					5º SEMANA				
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
1	Formación del Consejo de Familia	■	■	■																						
2	Delimitar los roles de los miembros de la familia				■	■	■																			
3	Identificar quienes o quien tomará las decisiones						■	■	■																	
4	Determinar un proceso de planificación											■	■	■												
5	Profesionalizar la forma de hacerse cargo de las responsabilidades con un gerenciamiento estratégico											■	■	■	■	■										
6	Intrumentar el Protocolo familiar																■	■	■	■	■					
7	Difundir Protocolo Familiar																					■	■			

Fuente: Elaboración propia

### 6.12 Propuesta presupuestaria

A continuación se detallan los costos a los que se recurre al momento de desarrollar el proceso de profesionalización:

Tabla 6 Propuesta presupuestaria

Ítems	Unidades	Cantidad	Total
1. Honorarios para el desarrollo del proyecto	20.000	1	20.000
3. Material de trabajo e insumos	10.000	1	10.000
4. Viáticos	1.000	10	10.000
Total presupuesto de la propuesta			40.000

Fuente: elaboración propia.

En la primera etapa del proceso de profesionalización, se incurrirá en el análisis de toda la empresa, determinando las limitantes que se observan en la empresa familiar Auditor S.A. Incluye la confección de las entrevistas a los miembros de la familia Sabatino, propietarios y no propietarios. De esta manera se realizará el diagnóstico y se delineará el proceso de profesionalización ajustado a las necesidades y características particulares de esta empresa. Esto permitirá contar con un instrumento que permita que la empresa continúe su crecimiento. Estos gastos se dan una sola vez y los beneficios se mantendrán a lo largo del crecimiento empresarial se amortizaran a lo largo del tiempo.

## 6.13 Conclusiones

En el presente trabajo se pretende demostrar la necesidad de las empresas familiares de pasar a tener una visión más empresarial de la empresa y no verla como un negocio familiar para que la misma no limite su crecimiento y adaptarse a los nuevos cambios del entorno.

Las empresas familiares tienen una particularidad que muchas de ellas mezclan los asuntos familiares con los empresariales. No hay distinción de roles y en muchas ocasiones hay privilegios entre los miembros de la familia.

Dado que todas las familias y sus integrantes son diferentes, implica que las empresas familiares son singulares. Por lo cual no existe una metodología que sirva para todas las empresas familiares, es por esta razón que se requiere del análisis exhaustivo de la misma, determinar los lineamientos que los integrantes de la familia pretenden para continuar con el crecimiento de la empresa.

La empresa bajo estudio es Auditor S.A ubicada en la ciudad de Córdoba, que ha sido fundada por la familia Sabatino en 1975. Actualmente la empresa está dirigida por su hijo José Enrique y está en un proceso de traspaso generacional. Su hijo Federico es el sucesor de José y está desempeñando el cargo de vicedirector. La familia se completa con su madre, la Sra. Juana Cariddi, con el cargo de tesorería y María Cecilia y María Eugenia que no ocupan ningún cargo en la empresa, pero asisten a cada reunión de Directorio.

Después de transcurrir un análisis y diagnóstico a la empresa se pudo llegar a la conclusión que es una empresa familiar cerrada, donde el poder es ejercido por la familia y de forma única a manos del Director. No hubo delegación de poder y solo contaba con el asesoramiento del estudio contable que permite cumplir con las obligaciones impositivas, contables y laborales.

Se está considerando el traspaso generacional, con lo cual su hijo Federico es quien va a asumir el cargo para el cual se viene preparando y en la actualidad ya está tomando decisiones estratégicas junto a su padre y siempre con la aprobación final de la reunión del Directorio, donde se presentan los nuevos lineamientos a todos los miembros propietarios de la empresa.

El proceso de profesionalización implica en la empresa Auditor S.A una planificación sobre la gestión estratégica de planificación, poder, gobierno, control y fomentar la motivación de sus miembros.

Con el estudio de los documentos, no existe un protocolo familiar ni un plan de sucesión, hasta el momento no se consideró necesario el mismo debido a que la propiedad estaba en manos del Sr. José Enrique.

Las limitantes observadas en la empresa fueron las siguientes:

Limitante N° 1. Dar preferencia a lo afectivo en la empresa familiar, para ocupar cargos de gestión: existe vínculo familiar muy arraigado. Esto se manifiesta en la prohibición de incluir en la empresa miembros no familiares o familiares políticos. Además se observa en algunos miembros una falta de compromiso al logro de los objetivos empresariales, cumpliendo solo con la obligación de voto en asamblea. Con el proceso de profesionalización debe dejar claro la visión de empresa y que la relación empresa-familia debe quedar en segundo plano, de manera de lograr los objetivos fijados. Todos deben participar activamente y asumir su responsabilidad como miembros propietarios, teniendo en cuenta las capacidades de cada miembro.

Limitante N° 2. No existe delegación de funciones de relevancia. El Director en la actualidad es José Sabatino y se está incorporando su hijo Federico, esto denota un bajo nivel de confianza. Existen conflictos que se resuelven dada la condición de padre-hijo y no por la relación Director-Vice Director.

El proceso de profesionalización en la empresa Auditor S.A debe implicar un proceso de delegación de funciones y responsabilidades en el personal, independientemente si son familiares o no. Resulta una excelente estrategia identificar el potencial de los individuos que forman parte de la familia y la empresa.

Limitante N° 3. Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno: En la actualidad esta limitante está siendo minimizada por la incorporación como Vice Director de Federico Sabatino. Él está instaurando una nueva cara en la empresa, teniendo en cuenta la competitividad del mercado.

Limitante N° 4. La autoridad está reservada solo para miembros familiares: Esta solo es una limitante si el que ocupa el cargo Directivo lo ejerce con soberbia. Se debe dejar en claro el perfil del Director en el proceso de profesionalizar para evitar esta tendencias. Dada la falta de participación de una parte de la familia propietaria, es menester que se fije de manera explícita las funciones y responsabilidades de dicho puesto, estableciendo un límite.

Limitante N° 5. Inexistencia de lineamientos estratégicos en la empresa Auditor S.A. Si bien se observa que tiene definido, la misión y visión de la empresa, no se observa planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo. Desde la fundación de la empresa se propuso logara una posición en el mercado y esto se debió al trabajo de la familia, pero sin considerar una programa de acción. El proceso de profesionalización debe incluir un plan estratégico que permita guiar el accionar de gestión de la empresa.

Limitante N° 6. Escaso presupuesto en capacitación, Según lo observado, no existe un destino de fondos para capacitación, en ninguno de los niveles de la empresa Auditor S.A. El proceso de profesionalización debe incluir capacitación del personal en todos los niveles de manera de lograr una mayor eficiencia y eficacia en todos los niveles en post al logro de los objetivos empresariales.

Con el traspaso generacional se hace indispensable implementar varios institutos:

Instauración del Consejo Familiar:

Requiere se este órgano dentro de la empresa dado que la propiedad de la empresa está en manos de cuatro (4) miembros, José Enrique, Federico, María Eugenia y María Cecilia. El objetivo es contar con un mediador de la familia en la toma de decisiones y resolución de conflictos que se presenten en el ámbito familiar que pudieran crear un ambiente de posible hostilidad entre los miembros de la familia.

El plan de sucesión y las políticas para la incorporación de familiares:

Según la observado después de realizar los cuestionarios, ninguno quiere incorporar a miembros que no sean parte de la familia, ni parientes políticos. Solo la Sra. Juana Cariddi está desempeñando la actividad de tesorería, pero ninguno determino el sentimiento de que en el futuro deseen incorporar parientes políticos u otros miembros de la familia. A la

compañía, es menester que la visión del fundador continúe en los miembros que suceden a la organización para mantener el espíritu con la que fue creada la misma.

#### Resolución de conflictos familiares:

Debe dejarse asentado de manera formal las posibles situaciones de conflicto y la metodología para resolverlo. A después del análisis, se aconseja definirlo antes que asuma el rol del director el sr. Federico para que en el futuro no existan inconvenientes que no se puedan resolver con sus hermanas que también tienen propiedad aun cuando las mismas no desempeñan actividades dentro de la empresa.

Debe establecerse de manera explícita la evaluación del desempeño de los empleados que miembros de la familia que desempeñan su actividad dentro de la empresa. Así mismo se deben definir responsabilidades de las funciones desempeñadas.

El establecimiento de un marco, que imprima un sello de profesionalidad a la empresa Auditor S.A permite asegurar la continuidad, fortalecer la empresa contrarrestando sus debilidades en sus cuatro planos: familiar, empresarial, patrimonial y jurídico. El fortalecimiento de la empresa familiar contribuirá a disminuir las posibilidades de conflictos o en el caso de presentarse pueda resolverse con el menor daño posible para la empresa y familia y por sobre todo al menor costo posible.

### Bibliografía

#### **Fuentes Principales**

Jon Martínez Echezárraga, Jon Martinez. (2010). *Empresas Familiares-Reto Al Destino*. Buenos Aires: Granica.

- ANTOGNOLLI, S. (2008). *Empresas Familiares: Sus Mejores Amigos*. . Obtenido de [www.derkra.com/files/empresas-familiares.htm](http://www.derkra.com/files/empresas-familiares.htm)
- ARQUER, J. (1999). *Empresas Familiares*. ESpaña: Universidad de Navarra.
- ASTRACHAN, Joseph H.; KLEIN, Sabine B. ,SMYRNIOS, Kosmas X. . (2002). The F-Pec scale of family influence:. *FAMILY Business*, 46.
- DODERO, S. (2012). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. . Buenos Aires : El Ateneo.
- DODERO, S. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. . Buenos Aires: El Ateneo.
- EDU.EUS. (2007). *Profesionalizacion de la empresa familiar* . Obtenido de [https://www.ehu.es/documents/2819611/2882007/La\\_profesionalizacion\\_empresa\\_familiar.pdf](https://www.ehu.es/documents/2819611/2882007/La_profesionalizacion_empresa_familiar.pdf)
- Favier Dubois Spagnolo. (2013). *Herramientas Legales para la Empresa Familiar*. Buenos Aires: Ac Hoc.
- Favier Dubois; Spagnolo. (02 de 2016). *Empresas Familiares ante el nuevo Codigo Civil y Comercial*. Obtenido de <http://www.favierduboisspagnolo.com/destacados/la-empresa-familiar-frente-al-nuevo-codigo-civil-y-comercial-2/>
- Gallo, M. (1997). *La Empresa Familiar* . Buenos Aires: El Ateneo .
- GALLO, M. A. (2001). *La Sucesión en la Empresa Familiar. Colección de Estudios e Informes N° 12,*. Barcelona: CAja de Ahorros y Pensiones .
- GINEBRA, J. (2001). *Las Empresas Familiares*. Mexico: Panorama.
- GIRALDO, C. (2001). La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer . *Documento de discusión sobre el tercer sector, México D.F.,* , 13.
- Gonzales, F. (2000). *Creacion de Empresas*. Madrid: Piramide.
- LEACH, P. (1999). *La Empresa Familiar*. España: Granica.
- LOZANO POSSO, Melquicedec y otros. (1997). Asociarse con un Familiar, Ventajas y Desventajas. *XI Congreso Latinoamericano de Espiritu Empresarial* (pág. 15). Colombia: Universidad Icesi .
- Martinez Guillen . (2001). *Protocolo Social y empresarial*. Madrid: Marcial Pons.
- Muñoz, A. (2011). *Los valores en la empresa familiar, el protocolo de empresa*. Buenos Aires: AD-HOC.
- Oltra, V. (1999). *Manual para el estudio de la empresa familiar y su continuidad*. Vicente Oltra Climent.

Sanchez Crespo; Sanchez A. (2002). *La empresa familiar, Manual para empresarios: Claves para su correcta organizacion y continuidad*. Bilbao: Deusto.

TÀPIES, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 12.

URREA, J. (2003). Gobernabilidad de la Empresa de Familia. *Revista: Universidad E.A.F.I.T.* , 25.

WARD, J. (2006). *El Éxito en los Negocios de Familia.* . Bogota: Norma.

### **Fuentes Secundarias**

Arias. (1999). *Proyecto de Investigacion*. Episteme.

Fidias G. Arias. (2012). *El Proyecto de Investigacion*. Caracas: Episteme.

Hernandez, Fernandez y Baptista. (2003). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico.

Hernández, M. T. (2002). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Hernandez; Fernandez; Baptista. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.

Mendez. (1995). *Metodologia: Guia para Elaborar Diseños de Investigacion en Ciencias Economicas, Contables y Administrativas*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Moguel. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Universidad de Tlaxcala.

Mucci, O. O. (2001). *Empresas familiares* . mexico: Eudem.

Rienda Garcia . (2000). *Un marco teórico para la continuidad de la empresa*. Tercer Mundo.

Sabino. (1992). *El Proceso de Investigacion*. Buenos Aires : Lumen.

Sabino. (2003). *El proceso de Investigacion*. Caracas: Panapo.

Tamayo . (2002). *El proceso de investigacion cientifica*. Noriega.



## Anexo

Nombre del entrevistado: José Sabatino

1. Quien fue su creador

El sr. José Sabatino inicia la actividad en el año 1975 en la ciudad de Córdoba. En sus comienzos era una pequeña librería. Hoy es una empresa familiar reconocida en todo el territorio provincial con carácter de Sociedad Anónima.

2. ¿Qué generación actualmente trabaja en la empresa?

Actualmente se encuentra al frente de la empresa familiar la segunda generación. Su fundador, ya ha fallecido, con lo cual es la cabeza de la familia

3. ¿Tienen participación terceros ajenos extraños a la empresa?

No, solo tienen participación los miembros de la familia, aun aquellos que no trabajan en la empresa.

4. ¿Cuenta con un plantel de empleados? ¿A cuando asciende el número de la planta?

5. ¿Cuál es el proceso de liquidación de ganancias?

La distribución de las ganancias se produce luego de cubrir las reservas estipuladas en el contrato social. Luego se destina en partes proporcionales entre los miembros de la familia

6. ¿Cuál es la retribución para aquellos que no se presenten a trabajar?

Los miembros que trabajan en la empresa, reciben una retribución acorde a las funciones y responsabilidades asumidas en la empresa.

### Anexo 2 Entrevista en la reunión de Directorio

Se procedió a observar cómo era una reunión de Directorio y se procedió a realizar una entrevista a cada miembro.

- Lugar
- Cantidad de Veces que se reúnen
- Forma de convocatoria
- Confección y firmas de Actas

- Presentación de Temas
- Proceso de toma de decisiones
- Asistencia a las reuniones

José Enrique Director

1. ¿Cómo se realiza la presentación de los temas a tratar?
2. ¿Cómo Presidente, Ud. cree que las decisiones son tomadas en forma consensuada?
3. ¿Qué influencia tiene cada integrante del Directorio en las reuniones?
4. ¿Todos los miembros presentan temas a tratar?
5. ¿Existe un alto porcentaje de presencia a las reuniones?
6. ¿En caso de inasistencia, notifican la misma?
7. ¿Se pueden tratar temas fuera del orden del día?

Federico Vicedirector

1. ¿Ud. presenta los temas a tratar o solo el presidente?
2. ¿las reuniones son presididas de forma conjunta o solo en ausencia del Director?
3. ¿Ud. puede decidir en la toma de decisiones estratégicas?

María Eugenia y María Cecilia Directores Suplentes

1. ¿Participan activamente en la empresa?
2. ¿Cómo es el procedimiento de comunicación de la asistencia a las asambleas?
3. ¿Toman conocimiento de los temas a tratar antes de la reunión?
4. En caso de ausencia, ¿notifican el inconveniente o imposibilidad de asistencia?
5. ¿Tienen la intención de tomar la Presidencia en alguna ocasión?

Anexo 3 Entrevista a las propietarias que no desarrollan actividades en la empresa

1. ¿Asiste a la empresa en la actualidad? ¿Cuántas Veces?

2. ¿En su visita revisa libros contables y solicita informes a las distintas áreas?
3. ¿Asiste a las reuniones de directorio?
4. ¿Se interioriza de los temas a tratar con anticipación?
5. ¿Cómo es su participación durante el desarrollo de la reunión de Directorio?

#### Anexo 4 Rivalidad entre miembros de la familia

##### Entrevista a Federico Sabatino en relación al tema de rivalidad

1. ¿Cómo es la relación con su padre el Director de la empresa?
2. Como es la relación con sus hermanas
3. ¿Trabajan conjuntamente en la toma de decisiones, dirección y control o solo asiste al Director?
4. ¿Qué piensa del traspaso generacional?
5. ¿Qué ideas estratégicas pretende llevar adelante?
6. ¿Qué piensa su padre de las ideas que pretende implementar?
7. Si vienen implementado sus ideas, ¿qué nivel de aceptación tiene por parte del resto de los miembros de la familia?
8. ¿Piensa incentiva a otros miembros de la familia a participar en la empresa?

##### Entrevistas a María Cecilia y María Eugenia en relación al tema de rivalidad

1. ¿Cómo es la relación con su padre el Director de la empresa?
2. ¿Cómo es la relación con Federico, el Vice Director?
3. ¿Qué piensa del traspaso generacional?
4. ¿Actualmente trabaja en la empresa? ¿Pretende hacerlo en algún momento?
5. ¿Qué piensa de las ideas impuestas por Federico?
6. ¿Tiene ideas estratégicas propias que quisiera implementar?
7. ¿Piensa incentiva a otros miembros de la familia a participar en la empresa?

##### Anexo 5 Entrevista sobre el sistema de retribución

1. ¿Que piensa Ud., del sistema de retribución para el miembro propietario que trabaja en la empresa?

2. ¿Cree que debe ser menor o mayor a lo que actualmente reciben?
3. ¿Ud. cree que debe cobrar una asignación aun si no presta servicios a la empresa?

## Anexo 6 Cuestionarios relacionados con el Poder

### Modelo de Cuestionario

Poder en Auditor S.A						
	<b>José Enrique Sabatino</b>	Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posició n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	¿Considera que todos los integrantes de la familia participa en la confecciones de planes estratégicos y toma de decisiones vitales en la empresa?		X			
2	¿Existe una política clara de dividendos?	X				
3	¿Existe pago de retribuciones mensuales, independientemente si se trabaja en la empresa?					X
4	¿Se han creado figuras jurídicas para proteger el patrimonio de la empresa?					X
5	¿La distribución de dividendos se realiza en función de las necesidades de los miembros de la familia?			X		
6	¿Está de acuerdo en que solo miembros de la familia sean propietarias de la empresa?	X				

Poder en Auditor S.A						
	<b>Juana Cariddi</b>	Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posició n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	¿Considera que todos los integrantes de la familia participa en la confecciones de planes estratégicos y toma de decisiones vitales en la empresa?			X		
2	¿Existe una política clara de dividendos?	X				
3	¿Existe pago de retribuciones mensuales, independientemente si se trabaja en la empresa?		X			

4	¿Se han creado figuras jurídicas para proteger el patrimonio de la empresa?					X
5	¿El distribución de dividendos se realiza en función de las necesidades de los miembros de la familia?	X				
6	¿Está de acuerdo en que solo miembros de la familia sean propietarias de la empresa?		X			

Poder en Auditor S.A						
Federico Sabatino		Respuesta				
Nº	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posició n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	¿Considera que todos los integrantes de la familia participa en la confecciones de planes estratégicos y toma de decisiones vitales en la empresa?				X	
2	¿Existe una política clara de dividendos?		X			
3	¿Existe pago de retribuciones mensuales, independientemente si se trabaja en la empresa?	X				
4	¿Se han creado figuras jurídicas para proteger el patrimonio de la empresa?					X
5	¿El distribución de dividendos se realiza en función de las necesidades de los miembros de la familia?					X
6	¿Está de acuerdo en que solo miembros de la familia sean propietarias de la empresa?	X				

Poder en Auditor S.A						
María Cecilia Sabatino		Respuesta				
Nº	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posició n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	¿Considera que todos los integrantes de la familia participa en la confecciones de planes estratégicos y toma de decisiones vitales en la empresa?			X		
2	¿Existe una política clara de dividendos?		X			
3	¿Existe pago de retribuciones mensuales, independientemente si se trabaja en la empresa?				X	

4	¿Se han creado figuras jurídicas para proteger el patrimonio de la empresa?	X				
5	¿El distribución de dividendos se realiza en función de las necesidades de los miembros de la familia?					X
6	¿Está de acuerdo en que solo miembros de la familia sean propietarias de la empresa?	X				

Poder en Auditor S.A						
María Eugenia Sabatino		Respuesta				
N°	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿Considera que todos los integrantes de la familia participa en la confecciones de planes estratégicos y toma de decisiones vitales en la empresa?		X			
2	¿Existe una política clara de dividendos?			X		
3	¿Existe pago de retribuciones mensuales, independientemente si se trabaja en la empresa?			X		
4	¿Se han creado figuras jurídicas para proteger el patrimonio de la empresa?	X				
5	¿El distribución de dividendos se realiza en función de las necesidades de los miembros de la familia?					X
6	¿Está de acuerdo en que solo miembros de la familia sean propietarias de la empresa?	X				

### Familiares políticos

Familiares políticos						
José Enrique Sabatino		Respuesta				
N°	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿Los familiares políticos cuentan con información sobre el desarrollo de la empresa?			X		
2	¿Existe una política clara de incorporación a la empresa de parientes políticos?					X
3	¿Se trata de temas relevantes a la empresa en reuniones familiares?		X			

5	¿Se ha determinado la actuación de la empresa en caso de divorcio o separación en caso que estén trabajando en la empresa?	X					
Familiars políticos							
Juana Cariddi		Respuesta					
Nº	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
1	¿Los familiares políticos cuentan con información sobre el desarrollo de la empresa?			X			
2	¿Existe una política clara de incorporación a la empresa de parientes políticos?			X			
3	¿Se trata de temas relevantes a la empresa en reuniones familiares?		X				
5	¿Se ha determinado la actuación de la empresa en caso de divorcio o separación en caso que esten trabajando en la empresa?	X					

Familiars políticos							
Federico Sabatino		Respuesta					
Nº	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
1	¿Los familiares políticos cuentan con información sobre el desarrollo de la empresa?					X	
2	¿Existe una política clara de incorporación a la empresa de parientes políticos?					X	
3	¿Se trata de temas relevantes a la empresa en reuniones familiares?					X	
5	¿Se ha determinado la actuación de la empresa en caso de divorcio o separación en caso que esten trabajando en la empresa?	X					

Familiars políticos							
María Cecilia Sabatino		Respuesta					
Nº	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	

1	¿Los familiares políticos cuentan con información sobre el desarrollo de la empresa?		X			
2	¿Existe una política clara de incorporación a la empresa de parientes políticos?					X
3	¿Se trata de temas relevantes a la empresa en reuniones familiares?					X
5	¿Se ha determinado la actuación de la empresa en caso de divorcio o separación en caso que estén trabajando en la empresa?		X			

Familiares políticos						
María Cecilia Sabatino		Respuesta				
Nº	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿Los familiares políticos cuentan con información sobre el desarrollo de la empresa?		X			
2	¿Existe una política clara de incorporación a la empresa de parientes políticos?				X	
3	¿Se trata de temas relevantes a la empresa en reuniones familiares?			X		
5	¿Se ha determinado la actuación de la empresa en caso de divorcio o separación en caso que esten trabajando en la empresa?	X				

### Empleados de la empresa

Empleados de la empresa						
José Enrique Sabatino		Respuesta				
Nº	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿Los empleados miembros de la que trabajan en la empresa tienen trato diferencial?					X
2	¿Considera que tienen alto grado de profesionalismo y compromiso?	X				



Empleados de la empresa						
Juana Cariddi		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posició n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	¿Los empleados miembros de la que trabajan en la empresa tienen trato diferencial?			X		
2	¿Considera que tienen alto grado de profesionalismo y compromiso?	X				

Empleados de la empresa						
Federico Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicio n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	¿Los empleados miembros de la que trabajan en la empresa tienen trato diferencial?			X		
2	¿Considera que tienen alto grado de profesionalismo y compromiso?		X			

Empleados de la empresa						
Maria Cecilia Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicio n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	¿Los empleados miembros de la que trabajan en la empresa tienen trato diferencial?					X
2	¿Considera que tienen alto grado de profesionalismo y compromiso?		X			

Empleados de la empresa						
Maria Cecilia Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicio n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo

1	¿Los empleados miembros de la que trabajan en la empresa tienen trato diferencial?				X	
	¿Considera que tienen alto grado de profesionalismo y compromiso?	X				

### Anexo 7 Cuestionario de Gobierno

Delegación en Auditor S.A						
Jose Enrique Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posició n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	¿Considera que la empresa está preparada para incorporar colaboradores para tareas estratégicas?				X	
2	¿Ud cree que no hay alguien que realice las tareas mejor que ud?	X				
3	¿Delega sus tareas en un familiar o empleado de la empresa?				X	
4	¿Cuáles son las medidas de control de las tareas delegadas?					X
5	¿Prefiere trabajar solo?	X				

Delegación en Auditor S.A						
Juana Cariddi		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	¿Considera que la empresa esta preparada para incorporar colaboradores para tareas estratégicas?			X		
2	¿Ud cree que no hay alguien que realice las tareas mejor que ud?		X			
3	¿Delega sus tareas en un familiar o empleado de la empresa?					X
4	¿Cuáles son las medidas de control de las tareas delegadas?			X		
5	¿Prefiere trabajar solo?				X	

Delegación en Auditor S.A						
Federico Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posició n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	¿Considera que la empresa está preparada para incorporar colaboradores para tareas estratégicas?		X			
2	¿Ud cree que no hay alguien que realice las tareas mejor que ud?		X			
3	¿Delega sus tareas en un familiar o empleado de la empresa?					X
4	¿Cuales son las medidas de control de las tareas delegadas?					X
5	¿Prefiere trabajar solo?				X	

Delegación en Auditor S.A						
Maria Cecilia Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicio n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	¿Considera que la empresa esta preparada para incorporar colaboradores para tareas estratégicas?			X		
2	¿Ud cree que no hay alguien que realice las tareas mejor que ud?			X		
3	¿Delega sus tareas en un familiar o empleado de la empresa?	X				
4	¿Cuáles son las medidas de control de las tareas delegadas?			X		
5	¿Prefiere trabajar solo?			X		

Delegacion en Auditor S.A						
Maria Eugenia Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicio n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	¿Considera que la empresa esta preparada para incorporar colaboradores para tareas estratégicas?			X		
2	¿Ud cree que no hay alguien que realice las tareas mejor que ud?			X		
3	¿Delega sus tareas en un familiar o empleado de la empresa?	X				

4	¿Cuáles son las medidas de control de las tareas delegadas?			X		
5	¿Prefiere trabajar solo?			X		

### Director de la Empresa

Trabajos con el Director						
Jose Enrique Sabatino		Respuesta				
N°	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	?				X	
2	Existe una manera tomar decisiones consensuada entre el equipo de trabajo?		X			
3	Considera solo lo que realiza ud mismo, como bien realizado?	X				
4	Existe motivación para trabajar en equipo?	X				
5	Ante un error en el equipo, el director asume la responsabilidad?		X			

Familiares politicos						
Juana Cariddi		Respuesta				
N°	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Cree que se puede trabajar en equipo con el Director?		X			
2	Existe una manera tomar decisiones consensuada entre el equipo de trabajo?	X				
3	Considera solo lo que realiza ud mismo, como bien realizado?		X			
4	Existe motivación para trabajar en equipo?			X		
5	Ante un error en el equipo, el director asume la responsabilidad?		X			

Familiars políticos						
Federico Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	Cree que se puede trabajar en equipo con el Director?		X			
2	Existe una manera tomar decisiones consensuada entre el equipo de trabajo?		X			
3	Considera solo lo que realiza ud mismo, como bien realizado?			X		
4	Existe motivación para trabajar en equipo?			X		
5	Ante un error en el equipo, el director asume la responsabilidad?			X		

Familiars políticos						
Maria Cecilia Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	Cree que se puede trabajar en equipo con el Director?			X		
2	Existe una manera tomar decisiones consensuada entre el equipo de trabajo?			X		
3	Considera solo lo que realiza ud mismo, como bien realizado?			X		
4	Existe motivación para trabajar en equipo?			X		
5	Ante un error en el equipo, el director asume la responsabilidad?			X		

Familiars políticos						
Maria Eugenia Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	Cree que se puede trabajar en equipo con el Director?			X		
2	Existe una manera tomar decisiones consensuada entre el equipo de trabajo?			X		
3	Considera solo lo que realiza ud mismo, como bien realizado?			X		

4	Existe motivación para trabajar en equipo?			X		
5	Ante un error en el equipo, el director asume la responsabilidad?			X		

### Aversión al cambio

Aversión al cambio						
Jose Enrique Sabatino		Respuesta				
Nº	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	suele pasar por alto las críticas realizadas por los miembros propietarios?				X	
2	Pueden empleados que no pertenecen a la familia presentar propuestas?					X

Aversión al cambio						
Juana Cariddi		Respuesta				
Nº	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	suele pasar por alto las críticas realizadas por los miembros propietarios?			X		
2	Pueden empleados que no pertenecen a la familia presentar propuestas?				X	

Aversión al cambio						
Federico Sabatino		Respuesta				
Nº	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	suele pasar por alto las críticas realizadas por los miembros propietarios?			X		
2	Pueden empleados que no pertenecen a la familia presentar propuestas?			X		

Aversión al cambio						
	Maria Cecilia Sabatino	Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	suele pasar por alto las críticas realizadas por los miembros propietarios?			X		
2	Pueden empleados que no pertenecen a la familia presentar propuestas?			X		

Aversión al cambio						
	Maria Eugenia Sabatino	Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	suele pasar por alto las críticas realizadas por los miembros propietarios?			X		
2	Pueden empleados que no pertenecen a la familia presentar propuestas?			X		

### Gobierno empresarial

Gobierno empresarial						
	Jose Enrique Sabatino	Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	Existen gerencias definidas?					X
2	Existe un Directorio u órganos de gobierno que unen todas las gerencias?					X
3	El Directorio tiene comunicación fluida con los demás propietarios de la empresa?	X				
4	Considera la posibilidad de incorporar al gobierno de la empresa de miembros no familiares?					X

<b>Gobierno empresarial</b>						
Juana Cariddi		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	Existen gerencias definidas?					X
2	Existe un Directorio u órganos de gobierno que unen todas las gerencias?					X
3	El Directorio tiene comunicación fluida con los demás propietarios de la empresa?		X			
4	Considera la posibilidad de incorporar al gobierno de la empresa de miembros no familiares?					X

<b>Gobierno empresarial</b>						
Federico Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	Existen gerencias definidas?				X	
2	Existe un Directorio u órganos de gobierno que unen todas las gerencias?					X
3	El Directorio tiene comunicación fluida con los demás propietarios de la empresa?		X			
4	Considera la posibilidad de incorporar al gobierno de la empresa de miembros no familiares?					X

<b>Gobierno empresarial</b>						
Maria Cecilia Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	Existen gerencias definidas?			X		
2	Existe un Directorio u órganos de gobierno que unen todas las gerencias?			X		
3	El Directorio tiene comunicación fluida con los demas propietarios de la empresa?			X		
4	Considera la posibilidad de incorporar al gobierno de la empresa de miembros no familiares?					X



<b>Gobierno empresarial</b>						
	María Eugenia Sabatino	Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Existen gerencias definidas?			X		
2	Existe un Directorio u órganos de gobierno que unen todas las gerencias?			X		
3	El Directorio tiene comunicación fluida con los demás propietarios de la empresa?			X		
4	Considera la posibilidad de incorporar al gobierno de la empresa de miembros no familiares?					X

### Consejo de Familia

<b>Consejo de Familia</b>						
	Jose Enrique Sabatino	Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Están nucleados los miembros propietarios en un órgano de gobierno?					X
2	Existe una asamblea de accionistas?	X				
3	los miembros que trabajan como los que no, conocen la estructura de gobierno y la forma de toma de decisiones?	X				
4	Se realiza la invitación a todos los miembros de la empresa a las reuniones de asamblea?	X				

<b>Consejo de Familia</b>						
	Juana Cariddi	Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

1	Estan nucleados los miembros propietarios en un organo de gobierno?					X
2	Existe una asamblea de accionistas?	X				
3	los miembros que trabajan como los que no, conocen la estructura de gobierno y la forma de toma de decisiones?	X				
4	Se realiza la invitación a todos los miembros de la empresa a las reuniones de asamblea?	X				

Consejo de Familia						
Federico Sabatino		Respuesta				
Nº	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Estan nucleados los miembros propietarios en un órgano de gobierno?					X
2	Existe una asamblea de accionistas?	X				
3	los miembros que trabajan como los que no, conocen la estructura de gobierno y la forma de toma de decisiones?	X				
4	Se realiza la invitación a todos los miembros de la empresa a las reuniones de asamblea?	X				

Consejo de Familia						
Maria Cecilia Sabatino		Respuesta				
Nº	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Estan nucleados los miembros propietarios en un órgano de gobierno?					X
2	Existe una asamblea de accionistas?	X				
3	los miembros que trabajan como los que no, conocen la estructura de gobierno y la forma de toma de decisiones?	X				
4	Se realiza la invitación a todos los miembros de la empresa a las reuniones de asamblea?	X				

Consejo de Familia	
Maria Eugenia Sabatino	Respuesta

N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	Estan nucleados los miembros propietarios en un órgano de gobierno?					X
2	Existe una asamblea de accionistas?	X				
3	los miembros que trabajan como los que no, conocen la estructura de gobierno y la forma de toma de decisiones?	X				
4	Se realiza la invitacion a todos los miembros de la empresa a las reuniones de asamblea?	X				

### Protocolo Familiar

Protocolo Familiar						
	Jose Enrique Sabatino	Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	la familia ha establecido reglas formales sobre el manejo de la empresa?	X				
2	existe regla de ingreso, la forma de trabajo y formas de desvinculación	X				
3	Determinación del ingreso de familiares políticos					X

Protocolo Familiar						
	Juana Cariddi	Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	la familia ha establecido reglas formales sobre el manejo de la empresa?	X				
2	existe regla de ingreso, la forma de trabajo y formas de desvinculación	X				
3	Determinación del ingreso de familiares politicos					X

Protocolo Familiar						
	Federico Sabatino	Respuesta				

N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicio n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerd o
1	la familia ha establecido reglas formales sobre el manejo de la empresa?			X		
2	existe regla de ingreso, la forma de trabajo y formas de desvinculación			X		
3	Determinación del ingreso de familiares politicos					X

Protocolo Familiar						
Maria Cecilia Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicio n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerd o
1	la familia ha establecido reglas formales sobre el manejo de la empresa?			X		
2	existe regla de ingreso, la forma de trabajo y formas de desvinculación			X		
3	Determinación del ingreso de familiares políticos					X

Protocolo Familiar						
Maria Eugenia Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicio n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerd o
1	la familia ha establecido reglas formales sobre el manejo de la empresa?			X		
2	existe regla de ingreso, la forma de trabajo y formas de desvinculación			X		
3	Determinación del ingreso de familiares politicos					X

### Dirección Estratégica

Dirección Estratégica	
Jose Enrique Sabatino	Respuesta

N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	la empresa ha definido la vision, mision y valores empresariales?	X				
2	Existe planes estratégicos de largo plazo definidos?	X				

Direccion Estrategica						
Juana Cariddi		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	la empresa ha definido la vision, mision y valores empresariales?	X				
2	Existe planes estrategicos de largo plazo definidos?	X				

Direccion Estrategica						
Federico Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	la empresa ha definido la vision, mision y valores empresariales?	X				
2	Existe planes estratégicos de largo plazo definidos?	X				

Direccion Estrategica						
Maria Cecilia Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalmente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	posición neutral	parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	la empresa ha definido la visión, mision y valores empresariales?	X				
2	Existe planes estratégicos de largo plazo	X				

	definidos?					
--	------------	--	--	--	--	--

Direccion Estrategica						
Maria Eugenia Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	la empresa ha definido la vision, mision y valores empresariales?	X				
2	Existe planes estrategicos de largo plazo definidos?	X				

### Resolución de Conflictos

Resolucion de Conflictos						
Jose Enrique Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	Existe una clara definicion de roles dentro de la empresa?	X				
2	Considera que los miembros de la empresa son flexibles al cambio?					X
3	Como se plantea la resolución de un conflicto en el caso de que en el problema este incluido un miembro de la empresa u otro que no pertences?			X		
4	los conflictos de la gestion de la empresa, afectan las relaciones de familia?	X				
5	Todos tienen la misma disposicion a la informacion referida a la gestion para facilitar la toma de desiciones?		X			

Resolucion de Conflictos						
Juana Cariddi		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	Existe una clara definicion de roles dentro de la empresa?	X				

2	Considera que los miembros de la empresa son flexibles al cambio?				X	
3	Como se plantea la resoucion de un conflicto en el caso de que en el problema este incluido un miembro de la empresa u otro que no pertences?			X		
4	los conflictos de la gestion de la empresa, afectan las relaciones de familia?		X			
5	Todos tienen la misma disposicion a la informacion referida a la gestion para faciliar la toma de desiciones?		X			

Resolucion de Conflictos						
Federico Sabatino		Respuesta				
N°	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicio n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	Existe una clara definicion de roles dentro de la empresa?	X				
2	Considera que los miembros de la empresa son flexibles al cambio?		X			
3	Como se plantea la resoucion de un conflicto en el caso de que en el problema este incluido un miembro de la empresa u otro que no pertences?			X		
4	los conflictos de la gestion de la empresa, afectan las relaciones de familia?			X		
5	Todos tienen la misma disposicion a la informacion referida a la gestion para faciliar la toma de desiciones?		X			

Resolucion de Conflictos						
Maria Cecilia Sabatino		Respuesta				
N°	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicio n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	Existe una clara definicion de roles dentro de la empresa?	X				
2	Considera que los miembros de la empresa son flexibles al cambio?			X		

3	Como se plantea la resoucion de un conflicto en el caso de que en el problema este incluido un miembro de la empresa u otro que no pertences?			X		
4	los conflictos de la gestion de la empresa, afectan las relaciones de familia?			X		
5	Todos tienen la misma disposicion a la informacion referida a la gestion para faciliar la toma de desiciones?			X		

Resolucion de Conflictos						
Maria Eugenia Sabatino		Respuesta				
N°	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	Existe una clara definicion de roles dentro de la empresa?	X				
2	Considera que los miembros de la empresa son flexibles al cambio?			X		
3	Como se plantea la resoucion de un conflicto en el caso de que en el problema este incluido un miembro de la empresa u otro que no pertences?			X		
4	los conflictos de la gestion de la empresa, afectan las relaciones de familia?			X		
5	Todos tienen la misma disposición a la información referida a la gestión para facilitar la toma de decisiones?			X		

## Anexo 8 Sucesión

### Sucesión

Perfil del Sucesor						
Jose Enrique Sabatino		Respuesta				
N°	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo



1	se ha definido las capacidades, experiencias en interese de las personas que estaran a cargo de la Direccion?			X		
2	Cree que la persona que se pretende designar comparte la vision empresarial?				X	
3	Cree que puede existir la posibilidad de que ocupe el cargo una persona que no es miembro de la familia?					X
4	Cree que existe consenso en la eleccion del supuesto sucesor?		X			

Perfil del Sucesor						
Juana Cariddi		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	se ha definido las capacidades, experiencias en interese de las personas que estaran a cargo de la Direccion?		X			
2	Cree que la persona que se pretende designar comparte la vision empresarial?	X				
3	Cree que puede existir la posibilidad de que ocupe el cargo una persona que no es miembro de la familia?			X		
4	Cree que existe consenso en la eleccion del supuesto sucesor?	X				

Perfil del Sucesor						
Federico Sabatino		Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicion neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
1	se ha definido las capacidades, experiencias en interese de las personas que estaran a cargo de la Direccion?		X			
2	Cree que la persona que se pretende designar comparte la vision empresarial?	X				
3	Cree que puede existir la posibilidad de que ocupe el cargo una persona que no es miembro de la familia?			X		
4	Cree que existe consenso en la eleccion del supuesto sucesor?		X			

Perfil del Sucesor						
	Maria Cecilia Sabatino	Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicio n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerd o
1	se ha definido las capacidades, experiencias en interese de las personas que estaran a cargo de la Dirección?		X			
2	Cree que la persona que se pretende designar comparte la vision empresarial?		X			
3	Cree que puede existir la posibilidad de que ocupe el cargo una persona que no es miembro de la familia?					X
4	Cree que existe consenso en la eleccion del supuesto sucesor?			X		

Perfil del Sucesor						
	Maria Eugenia Sabatino	Respuesta				
N <sup>o</sup>	Detalle de la pregunta	Totalment e de acuerdo	parcialment e de acuerdo	posicio n neutral	parcialment e en desacuerdo	Totalment e en desacuerd o
1	se ha definido las capacidades, experiencias en interese de las personas que estarán a cargo de la Direccion?		X			
2	Cree que la persona que se pretende designar comparte la vision empresarial?		X			
3	Cree que puede existir la posibilidad de que ocupe el cargo una persona que no es miembro de la familia?					X
4	Cree que existe consenso en la elección del supuesto sucesor?			X		