



---

Trabajo Final de Grado

PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR CARLOS A.  
PICONE S.A.

Licenciatura en Administración

Touriño, María Eugenia

2017

## **Resumen**

Las empresas familiares, representan una forma especial de organización, donde la propiedad se encuentra en manos de uno o varios miembros de un mismo grupo familiar. Su historia, identidad y lenguaje es lo que las dota de gran fortaleza, al encontrarse presentes en todos los miembros familiares.

Estas empresas se caracterizan por ser indispensables para nuestra economía gracias a su aporte en la generación de puestos de trabajo e ingresos. También se destacan por ser altamente complejas, ya que se puede confundir los papeles que se desempeñan en la empresa con los de la familia, dificultad para ejercer autoridad ante los parientes, problemas en la resolución de conflictos, entre otros.

Resulta necesario para este tipo de organizaciones contar con mecanismos que permitan asegurar la continuidad generacional sin afectar las relaciones familiares. Para esto se realizó un diagnóstico profundo de la empresa Carlos A. Picone S.A. que permitió sentar las bases que servirán para la futura profesionalización mediante la confección de un protocolo junto con el acompañamiento de un profesional en la temática.

Se aplicaron distintas herramientas basadas en las bibliografías, como el análisis del micro y macro entorno, análisis de las distintas dimensiones de la empresa familiar, ciclos evolutivos, visión estratégica y factores de mayor criticidad.

Más allá de la expresa declaración por parte de los miembros de la familia empresaria en querer profesionalizarse, el diagnóstico concluyó en que no solo es necesario profesionalizar la empresa familiar con el fin de proteger su continuidad, sino que también se encuentra en un punto de maduración óptimo para comenzar con la implementación de un protocolo.

Con el fin de dar una solución a la problemática planteada, es que se redactaron sugerencias profesionales que servirán como base para la futura confección del protocolo, la elección del futuro líder, un nuevo organigrama, así como también un plan de implementación y costos de la propuesta.

## **Abstract**

Family businesses represent a special type of organization, in which the property of the business is in control of one or several members of the same family group. Its history, identity and language provide to these types of organizations great strengths by being present in all of the family members.

These businesses are characterized by being indispensable to our economy because of the job and incomes generation. They also stand out for being highly complex because family and the businesses roles can be confused; there is also a difficulty to exercise the authority over the relatives, problems at conflict resolutions, among others.

It happens to be necessary for these types of businesses to count with mechanisms that help assuring the generational continuity without affecting the family relationships. This is why a deep diagnose was made over the company Carlos A. Picone S.A., which allowed settling the bases that will be useful for the future professionalization through a protocol confection, with the accompaniment of an expert at the topic.

Different tools were applied based on the literature, like analyzing the macro and micro environment, the different dimensions of family businesses, evolutionary cycles, strategic vision and critical factors.

Beyond the expressed family members declaration, the diagnose concluded that it is not only necessary to professionalize the company in order to protect their continuity, but also it happens to be at the optimal maturation point to star with a protocol implementation.

With the purpose of giving a solution to the problematic, is that professional suggestions were written in order to help settling the bases for the future protocol confection, suggestions for the future leader election and also an implementation plan with the respective costs.

## **Palabras claves**

Empresa familiar

Profesionalización

Sucesión

Protocolo familiar

## **Keywords**

Family businesses

Professionalization

Succession

Family protocol

# Índice

<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	8
<b>1.1 Introducción</b> .....	9
<b>1.2 Justificación</b> .....	10
<b>Capítulo 2: Objetivos</b> .....	11
<b>2.1 Objetivo general</b> .....	12
<b>2.2 Objetivos específicos</b> .....	12
<b>Capítulo 3: Marco teórico</b> .....	13
<b>3.1 Empresa familiar</b> .....	14
<b>3.2 Contexto de la empresa</b> .....	15
<b>3.2.1 Análisis del macro entorno (PESTEL)</b> .....	15
<b>3.2.2 Análisis del micro entorno (5 fuerzas de Porter)</b> .....	17
<b>3.3 Análisis FODA</b> .....	17
<b>3.4 Dimensiones de la empresa familiar</b> .....	18
<b>3.4.1 Estructura organizacional</b> .....	18
<b>3.4.2 Empresa familiar como sistema</b> .....	19
<b>3.4.3 Modelo evolutivo tridimensional</b> .....	21
<b>3.4.4 Ciclos evolutivos de la empresa – familia</b> .....	25
<b>3.5 Profesionalización de la empresa familiar</b> .....	26
<b>3.5.1 Visión estratégica de la empresa</b> .....	26
<b>3.5.2 La estrategia</b> .....	27
<b>3.6 Valores</b> .....	27
<b>3.7 Propiedad emocional</b> .....	27
<b>3.8 Factores de mayor criticidad</b> .....	27
<b>3.9 Plan de sucesión</b> .....	28
<b>3.10 Protocolo familiar</b> .....	28

<b>3.10.1 Contenido del protocolo</b> .....	29
<b>3.10.2 Órganos de gobierno</b> .....	30
<b>Capítulo 4: Marco metodológico</b> .....	32
<b>Capítulo 5: Diagnóstico</b> .....	35
<b>5.1 Brief de la organización</b> .....	36
<b>5.2 Análisis PESTEL</b> .....	37
<b>5.3 Análisis del micro entorno (Las 5 fuerzas de Porter)</b> .....	52
<b>5.4 Análisis FODA del contexto</b> .....	54
<b>5.5 Modelo de los tres círculos</b> .....	56
<b>5.5.1 Subsistema familia</b> .....	57
<b>5.5.2. Subsistema empresa</b> .....	65
<b>5.5.3 Subsistema propiedad</b> .....	70
<b>5.6 Modelo evolutivo tridimensional</b> .....	75
<b>5.7 Análisis de estructura</b> .....	77
<b>5.8 Ciclos evolutivos de la empresa – familia</b> .....	79
<b>5.9 Visión estratégica de la empresa</b> .....	80
<b>5.10 Valores de la empresa familiar</b> .....	81
<b>5.11 Análisis de los factores de mayor criticidad</b> .....	81
<b>Capítulo 6: Conclusión del diagnóstico</b> .....	84
<b>6.1 Micro y macro entorno de la empresa</b> .....	85
<b>6.2 Empresa como sistema</b> .....	86
<b>6.3 Modelo evolutivo tridimensional</b> .....	88
<b>6.4 Estructura organizacional</b> .....	89
<b>6.5 Ciclos evolutivos</b> .....	89
<b>6.6 Visión estratégica y valores</b> .....	90
<b>6.7 Factores de mayor criticidad</b> .....	90
<b>Capítulo 7: Propuesta profesional</b> .....	91

<b>7.1 Protocolo familiar .....</b>	<b>93</b>
<b>7.1.1 Familia .....</b>	<b>94</b>
<b>7.1.2 Historia de la empresa familiar .....</b>	<b>94</b>
<b>7.1.3 Valores y visión .....</b>	<b>95</b>
<b>7.1.4 Órganos de gobierno .....</b>	<b>95</b>
<b>7.1.5 Incorporación y desvinculación de familiares.....</b>	<b>98</b>
<b>7.1.6 Remuneración .....</b>	<b>99</b>
<b>7.1.7 Propiedad y derechos .....</b>	<b>100</b>
<b>7.1.8 Ambiente laboral, gestión empresarial y negocios de riesgo .....</b>	<b>100</b>
<b>7.1.9 Instrucciones para la revisión y actualización del protocolo .....</b>	<b>101</b>
<b>7.1.10 Firmantes del protocolo y adhesiones.....</b>	<b>102</b>
<b>7.2 Elección del próximo sucesor .....</b>	<b>102</b>
<b>7.3 Nuevo organigrama de la empresa Carlos A. Picone S.A. ....</b>	<b>103</b>
<b>7.4 Plan de implementación de la propuesta .....</b>	<b>1066</b>
<b>7.4.1 Diagrama de Gantt .....</b>	<b>1077</b>
<b>7.5 Costos de implementación de la propuesta.....</b>	<b>11010</b>
<b>7.6 Recomendaciones profesionales.....</b>	<b>11012</b>
<b>Capítulo 8: Conclusión final .....</b>	<b>1133</b>
<b>Capítulo 9: Bibliografía.....</b>	<b>1177</b>
<b>Capítulo 10: Anexos.....</b>	<b>12121</b>

## **Índice de figuras**

<b>Figura 1 - Estructura organizacional</b> .....	19
<b>Figura 2 - Empresa familiar como sistema</b> .....	20
<b>Figura 3 - Órgaos de gobierno</b> .....	30
<b>Figura 4 - Clasificación de chacinados</b> .....	50
<b>Figura 5 - Subsistemas de la empresa</b> .....	56
<b>Figura 6 - Arbol genealógico</b> .....	58
<b>Figura 7 - Organigrama de puestos</b> .....	68
<b>Figura 8 - Mapa</b> .....	70
<b>Figura 9 - Estructura organizacional aplicada</b> .....	77
<b>Figura 10 - Arbol genealógico de la familia empresaria</b> .....	94
<b>Figura 11 - Nuevo organigrama</b> .....	105



## **Índice de gráficos**

<b>Gráfico 1 - Modelo evolutivo tridimensional</b> .....	21
<b>Gráfico 2 - Ciclo evolutivo de la empresa - familia</b> .....	25
<b>Gráfico 3 - Media de ingresos 2015</b> .....	41
<b>Gráfico 4 - Media de ingresos 2014</b> .....	41
<b>Gráfico 5 - Modelo evolutivo tridimensional aplicado</b> .....	75
<b>Gráfico 6 - Ciclo evolutivo de la empresa - familia</b> .....	79

## **Índice de tablas**

<b>Tabla 1 - Media de ingreso 2015</b> .....	42
<b>Tabla 2 - Media de ingresos 2014</b> .....	42
<b>Tabla 3 - Cuadro IPC 2014</b> .....	44
<b>Tabla 4 - Cuadro IPC general 2014</b> .....	45
<b>Tabla 5 - Incidencia de las divisiones en el IPC 2015</b> .....	46
<b>Tabla 6 - Incidencia de las divisiones generales en el IPC 2015</b> .....	46
<b>Tabla 7 - Matriz FODA del sistema familiar</b> .....	64
<b>Tabla 8 - Matriz FODA del sistema empresa</b> .....	69
<b>Tabla 9 - Matriz FODA del sistema propiedad</b> .....	74

## **Índice de anexos**

<b>Anexo 1 - Entrevista a Nora Picone.....</b>	<b>122</b>
<b>Anexo 2 - Entrevista a Agustin Pugliese .....</b>	<b>127</b>
<b>Anexo 3 - Entrevista a Belén Pugliese .....</b>	<b>134</b>
<b>Anexo 4 - Guía autodiagnóstica .....</b>	<b>137</b>

## **Capítulo 1: Introducción**

## **1.1 Introducción**

El siguiente trabajo de aplicación profesional se realizó teniendo en cuenta las herramientas de análisis brindadas por la bibliografía específica de la temática abordada.

El diagnóstico se efectuó mediante la utilización de un análisis de micro y macro entorno junto con su FODA, el análisis de la empresa familiar como sistema, el modelo evolutivo tridimensional, el análisis de la estructura organizacional, sus ciclos evolutivos, la visión estratégica, los valores y por último los factores de mayor criticidad.

Los resultados del diagnóstico arrojaron que la familia empresaria es consciente de la necesidad de profesionalización para preservar tanto los vínculos como la empresa en manos de familiares. Además, se encuentran en el punto de madurez justo para dar paso a un nuevo ciclo, donde la generación al mando puede guiar y motivar a la generación sucesora que tomará el control.

En la propuesta se sentaron las bases para la confección del protocolo por parte de un experto. Se trata cada tema relevante identificando cual es la utilidad de su aplicación y cuáles son las recomendaciones profesionales teniendo en cuenta la información recopilada. También se incluyeron en la propuesta recomendaciones respecto a cómo formar y motivar al líder sucesor que cumpla con los requisitos para ocupar el cargo directivo en el futuro.

La propuesta, a su vez se ve complementada con un nuevo organigrama que incorpora los nuevos órganos de gobierno planteados en el protocolo, así como también con un plan de implementación de la propuesta junto con sus costos.

## **1.2 Justificación**

La empresa Carlos A. Picone S.A. ha experimentado hace 4 años una sucesión generacional tardía y conflictiva que no solo provocó un grave deterioro en las relaciones familiares, sino que también la sociedad corrió grandes riesgos de ser disuelta por esta misma razón.

La continuidad de las empresas familiares no es solo vital para ellas mismas y sus miembros, sino también para distintos actores como los trabajadores, proveedores, clientes y el gobierno. Actualmente, el 75% de las empresas en Argentina son de tipo familiar y aportan aproximadamente un 55% del PBI del país, generando el 70% de los puestos de trabajo.

Los miembros de la familia empresaria no desean volver a repetir los errores del pasado y reconocen los beneficios de la profesionalización para asegurar la continuidad empresarial, por lo que se encuentran comprometidos con el proyecto.

Los beneficios de la profesionalización de este tipo de empresas son la generación de una cohesión familiar al confeccionar el protocolo de forma conjunta, la existencia de reglas claras que fomenten la equidad y por consecuencia la disminución de posibles conflictos a futuro que pueden deteriorar las relaciones. El grado de esta profesionalización se eleva al determinarse ciertos niveles de exigencia mediante la reglamentación de requisitos de entrada y evaluación de desempeño a los familiares. Esto también mejora la imagen corporativa, la cual proyecta responsabilidad y continuidad empresarial a sus proveedores, clientes y público en general.

La comunicación en la familia empresaria generará un clima positivo y propicio para ampliar sus posibilidades de diversificación a través del fomento al emprendimiento de los familiares más jóvenes. De esta forma la empresa siempre se beneficiará del empuje e ideas innovadoras, posibilitando enfrentar las contingencias del ambiente de la mejor manera posible tomando en cuenta la experiencia de los adultos.

## **Capítulo 2: Objetivos**

## **2.1 Objetivo general**

Desarrollar a partir de un diagnóstico profundo las bases para la profesionalización de la empresa Carlos A. Picone S.A. que permita planificar una sucesión generacional ordenada dentro de los próximos 4 años.

## **2.2 Objetivos específicos**

- Analizar el micro y macro entorno de la empresa y determinar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para identificar los factores influyentes.
- Analizar los subsistemas empresa, familia y propiedad para que de esta manera se puedan determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada uno, que permitirán analizar el comportamiento organizacional, estrategias y dinámica familiar.
- Elaborar el modelo evolutivo tridimensional de los subsistemas que permitirá dar una instantánea de cualquier subsistema en un momento determinado.
- Analizar la estructura organizacional evaluando su dimensión y composición, para el diseño de una estructura más efectiva de acuerdo a la temática abordada.
- Analizar los ciclos evolutivos que ha atravesado la empresa familiar hasta la actualidad para determinar en qué etapa se encuentra.
- Analizar la visión estratégica y valores de la empresa, esto permitirá determinar hacia donde se dirigen y cuáles son las guías de comportamiento cotidianas
- Analizar los factores de mayor criticidad, estos permitirán marcar el orden de profesionalización de la empresa.



## **Capítulo 3: Marco teórico**

El marco teórico es el conjunto de proposiciones y modelos teóricos vinculados a la problemática que se investiga. Estos constituirán el marco de referencia dentro del cual se encuadrará la investigación permitiendo de esta manera su posterior análisis de datos, conclusiones y propuestas profesionales.

### **3.1 Empresa familiar**

Favier Dubois (2011), afirma que existe una empresa familiar cuando los integrantes de una familia dirigen, controlan y son propietarios de una empresa, que constituye su medio de vida y tienen la intención de mantener tal situación a lo largo del tiempo. También expone que es aquella en la que un grupo de personas de una o más generaciones, unidas por un vínculo familiar, comparten parcial o totalmente la propiedad de los medios instrumentales y la dirección de una empresa.

No existe una definición de empresa familiar que esté universalmente aceptada, pero sí existen un número importante de definiciones que contienen sus elementos más habituales como los que describe Niethardt (2012):

- Uno o más miembros de la familia propietaria se desempeñan en cargos ejecutivos.
- Existe la intención de mantener la participación de la familia en la empresa.
- Hay una continuidad generacional de la familia propietaria que interviene en la empresa.
- Existe el reconocimiento por parte de los empleados de la firma no pertenecientes a la familia de que se trata de una empresa familiar.
- Los descendientes directos del fundador ejercen el control directo sobre la gestión, propiedad o ambas.

## **3.2 Contexto de la empresa**

El entorno en el cual se desarrolla la empresa está conformado por el macro y micro entorno. Estos generan influencias sobre la misma que pueden ser tanto positivas como negativas, afectando en su desempeño.

### **3.2.1 Análisis del macro entorno (PESTEL)**

Kotler (2001) propone un análisis de macro ambiente que se puede reducir por sus siglas a PESTEL.

Lo que pretende este análisis es identificar y analizar las fuerzas que representan a factores no controlables del macro ambiente. La empresa debe vigilar a estos factores y responder ante los cambios de la forma más rápida posible para garantizar su continuidad.

Las siglas PESTEL hacen referencia a los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Entorno natural y Legal, pero en este caso Kotler (2001) agrupa al entorno Político y al Legal juntos.

Entorno Político - Legal: “Este entorno consiste en leyes, dependencias de gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos y los limitan.” (Kotler, 2001, p. 150).

Puede suceder también que este entorno genere nuevas oportunidades de negocios y no solo las limiten. Las leyes buscan la protección de las empresas contra políticas desleales, la protección de los consumidores y la sociedad contra negocios desleales.

Este análisis además brinda información para confeccionar los procedimientos de revisión legal y generar las normas de ética para guiar a los gerentes.

Entorno Económico: Se realiza el análisis de los ingresos actuales, precios, ahorros, disponibilidad de créditos y deuda en el mercado donde se desarrolla.

En cuanto a la distribución del ingreso se pueden encontrar lo que son:

- Economías de subsistencia: La mayoría de las personas realizan agricultura simple y consumen casi todo lo que producen e intercambian. Existen pocas oportunidades de crecimiento.
- Economías exportadoras de materias primas: “Estas economías son ricas en uno o más recursos naturales pero pobres en otros sentidos” (Kotler, 2001, p. 147).
- Economías que se están industrializando: “En una economía en vías de industrializarse, la fabricación comienza a representar entre el 10 y 20% del producto interno bruto” (Kotler, 2001, p. 146). Por un aumento en la fabricación, aumenta la dependencia en la importación de materias primas y disminuye la importación de productos terminados.
- Economías industrializadas: Son exportadores de bienes manufacturados y fondos de inversión. Son mercados aptos para todo tipo de productos.

Entorno Social: “La sociedad moldea nuestras creencias, valores y normas” (Kotler, 2012, p. 152). La visión que las personas tienen del mundo define las relaciones consigo mismos, con los demás e incluso con las organizaciones.

En este factor se pueden analizar:

- Las perspectivas de uno mismo
- Las perspectivas sobre otros
- Las perspectivas sobre las organizaciones
- Las perspectivas sobre la sociedad
- Las perspectivas sobre la naturaleza
- Las perspectivas sobre el universo

Entorno Tecnológico: Es una de las fuerzas que más moldean la vida de las personas que crean consecuencias a largo plazo que no siempre se pueden prever. Se deben vigilar el ritmo de cambio, las oportunidades de innovación, variación en los presupuestos de investigación y desarrollo.

“La tasa de crecimiento de la economía es afectada por el número de tecnologías nuevas que se descubren” (Kotler, 2001, p. 149).

Entorno Natural: La preocupación por el medio ambiente es una temática global creciente y cada vez el consumidor se ve más interesado en que los productos

que adquiriera generen el menor impacto. Es importante para la empresa conocer las oportunidades y riesgos que Kotler (2001) identifica como 4 tendencias:

- La escasez de materias primas
- El costo creciente de la energía
- El aumento en los niveles de contaminación
- El cambio en el papel de los gobiernos

### **3.2.2 Análisis del micro entorno (5 fuerzas de Porter)**

Porter (2011), define que hay un conjunto de fuerzas que se relacionan de manera directa con la empresa y de esta forma se puede analizar el grado de competencia que existe en la industria. El objetivo de este análisis es que sea la base de las formulaciones estratégicas y así permita a la empresa aprovechar las oportunidades haciendo frente a las amenazas.

Las 5 fuerzas propuestas por el autor son:

- Ingreso de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

### **3.3 Análisis FODA**

El análisis FODA o SWOT por sus siglas en inglés, consiste en evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Permite consolidar los factores del análisis del macro y micro entorno, presentándolos en una matriz.

Además brinda una rápida visión general de la situación estratégica de una empresa.

- Fortaleza:

“Un punto fuerte es algo que la compañía puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante” (Thompson y Strickland, 1998, p. 98).

Puede tratarse de una habilidad, capacidad, recurso valioso, logro, tecnología superior, etcétera.

- Debilidad:

“Un punto débil es algo que hace falta a la compañía o que ésta hace mal o bien, una condición que la coloca en situación desfavorable” (Thompson et al., 1998, p. 98).

Una vez identificados estos puntos se procede con el análisis de las oportunidades y las amenazas.

- Oportunidades:

“Las oportunidades industriales más relevantes para una compañía son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales una compañía tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva” (Thompson et al., 1998, p. 100).

- Amenazas:

Ciertos factores del ambiente externo de una empresa imponen amenazas a su bienestar. Estas amenazas pueden ser provenientes del surgimiento de tecnologías más baratas, nuevos y mejores productos, entrada de competidores, aumento de las tasas de interés, tipo de cambio, cambios demográficos, trastornos políticos, etcétera.

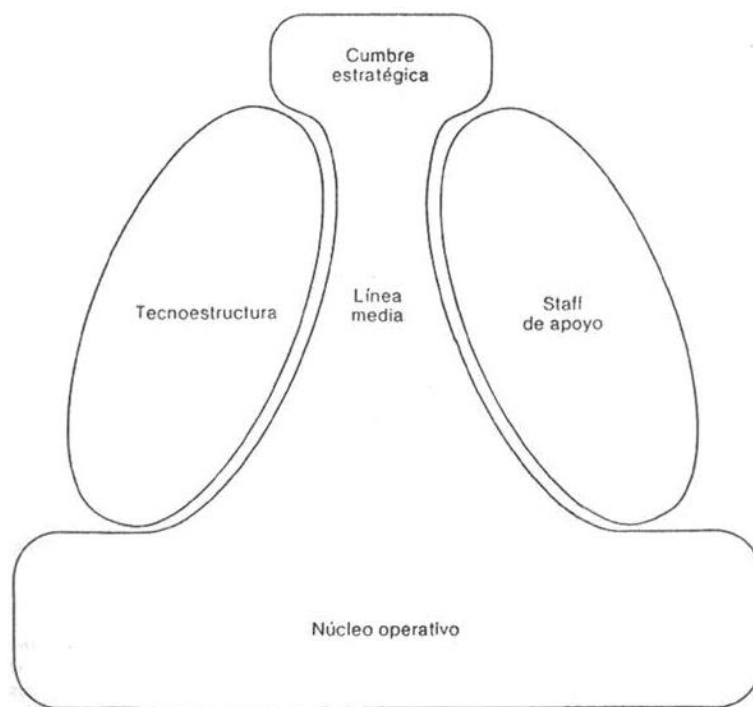
### **3.4 Dimensiones de la empresa familiar**

#### **3.4.1 Estructura organizacional**

“Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes” (Mintzberg, 2001, p. 14).

Según Mintzberg (2001), estos flujos no son de forma lineal y es por eso que muchas veces resulta difícil describir la estructura organizacional exclusivamente con palabras sino que también deben usarse imágenes o diagramas considerando las distintas partes que tiene la organización.

- Operarios: se encuentran ubicados en la base de la organización, y son las personas que realizan el trabajo de producir o brindar el servicio.
- Cumbre estratégica: Es el gerente absoluto, y realiza la supervisión
- Línea media: Está compuesta por gerentes de operadores y gerentes de gerentes, es la línea que una la jerarquía entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica.
- Tecno estructura: Se encuentran fuera de la línea jerárquica y tienen la responsabilidad de la estandarización.
- Staff de apoyo: Se encuentran fuera de la línea de jerarquía y suministran apoyo indirecto a las misiones básicas.



*Figura 1* - Estructura organizacional

Fuente: Mintzberg, 2001

### 3.4.2 Empresa familiar como sistema

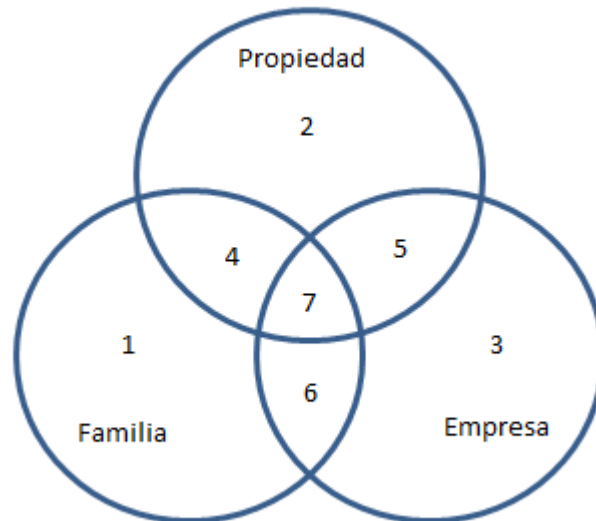
Gersick, Davis, McCollom Hampton y Lansberg (1997), proponen el modelo de los 3 círculos para describir a las empresas familiares como subsistemas independientes pero superpuestos los cuales son empresa, propiedad y familia.

Cualquier individuo puede ser colocado en alguno de los 7 sectores dependiendo de la cantidad de conexiones que tenga con la empresa.

Si existe solo una conexión se encontrará en la zona a 1, 2 o 3.

Si existen dos conexiones, se ubicará en la zona 4, 5 o 6.

Si tiene 3 conexiones, se ubicará en el centro, que es la zona 7.



*Figura 2 - Empresa familiar como sistema*

Fuente: Elaboración propia

Este sistema sirve como base para analizar el comportamiento organizacional, sus estrategias, dinámicas familiares y su competitividad. De acuerdo a lo definido por Maure (2017), se definen a continuación los objetivos de los subsistemas.

Los objetivos del subsistema familia son generar nuevos individuos a la sociedad, dar seguridad y contención afectiva, seguridad económica, espacios para el crecimiento personal, establecer normas de convivencia, transmitir la cultura y los mecanismos de comunicación.

Los objetivos del subsistema empresa son definir una visión y misión con una estrategia acorde, aumentar la productividad, disminuir los costos, capacitar a los recursos humanos y definir sus políticas, invertir en tecnología, sistemas de comunicación e información, definir políticas de liderazgos, entre otras.



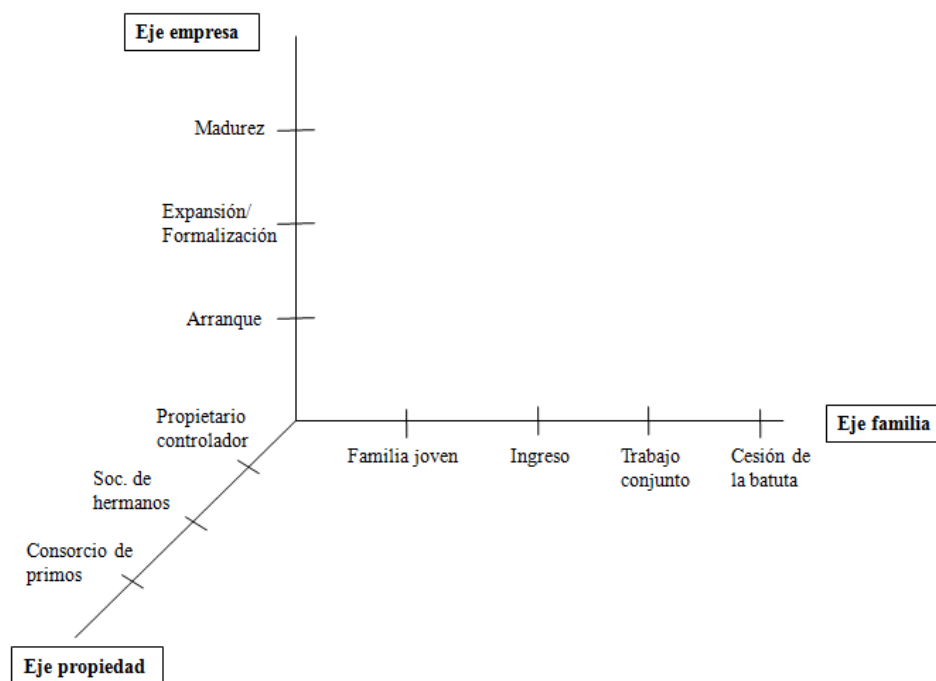
Por otra parte, el subsistema propiedad tiene por objetivo que la participación del accionista aumente el valor de su inversión en el tiempo, así como distribuir el dividendo de acuerdo al capital invertido (Maure, 2017).

### **3.4.3 Modelo evolutivo tridimensional**

Si bien los círculos de la empresa (Familia, Empresa y Propiedad) pueden darnos una instantánea de la misma en un momento determinado, es necesario considerar que el paso del tiempo provoca cambios en la familia y en la distribución de la propiedad.

Los círculos van cambiando a medida que la gente entra o sale con el paso del tiempo ya sea por matrimonio, nacimiento, divorcios y muertes (Gersick et al. 1997)

Basándonos en la bibliografía de Gerick et al. (1997), se plantea un modelo tridimensional que cuenta con tres ejes que representan a cada uno de los sistemas y cada empresa adquiere un carácter particular definido por estos tres puntos de desarrollo.



*Gráfico 1 – Modelo evolutivo tridimensional*

Fuente: Elaboración propia

- Dimensión evolutiva propiedad

Existe un número ilimitado de estructuras de propiedad en las empresas familiares, pero el modelo busca una simplicidad práctica planteando tres categorías posibles (Propietario Controlador, Sociedad de hermanos, Consorcio de primos) y no implica que se siga siempre la misma secuencia.

*Propietario controlador*

Al iniciar una empresa familiar normalmente nos encontramos ante un propietario controlador quien suele ser el fundador de la empresa o matrimonio empresario.

Algunas características son que el control de la propiedad puede encontrarse consolidado en un individuo o matrimonio, y que puede haber otros propietarios que cuentan con acciones nominales y no ejercen la autoridad. Esta etapa puede permanecer estática por varias generaciones.

El principal desafío es elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación.

*Sociedad de hermanos*

Normalmente esta etapa ocurre en la segunda o tercera generación posterior de la familia. En este caso el control es compartido por dos o más hermanos que pueden o no participar activamente en el negocio.

Si el control de la propiedad ha pasado al grupo de hermanos pero el progenitor conserva aún un papel activo, la empresa compartirá las características de las dos etapas (propietario controlador y sociedad de hermanos).

Los principales retos de esta etapa son establecer un proceso para compartir el control entre los propietarios, definir la función de los propietarios no empleados y retener el capital.

### *Consortio de primos*

El control de la propiedad es ejercido por varios primos provenientes de distintas ramas de hermanos. Las características de esta etapa son muchos primos accionistas y mezcla de propietarios empleados y no empleados.

El principal reto es la administración de la complejidad familiar y la creación de un mercado de capitales para la empresa familiar.

### - Dimensión evolutiva familia

Es considerada como la institución social más importante ya que forja la personalidad y es la fuente de desarrollo individual de la persona. Las familias siguen los ritmos naturales de la vida humana y cambian año a año.

El eje de desarrollo muestra cuatro etapas y están subordinadas al envejecimiento biológico de sus miembros. Las etapas pueden volver a repetirse dependiendo de las particularidades de cada familia empresaria pero a medida que padres e hijos maduran, muestran fundamentalmente una dirección.

### *Joven familia de negocios*

Las principales características son que está conformada por una generación adulta de menos de 40 años con hijos menores de 18. Los principales retos son la creación de una empresa conyugal, criar a los hijos y tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia.

### *Ingreso en el negocio*

Las características de esta etapa son que el propietario - gerente y su cónyuge tienen entre 35 y 50 años, y sus hijos entre 20 y 30. Los hijos comienzan a vivir su vida y toman las primeras decisiones en cuanto a trabajar o no en la empresa familiar. Los principales retos de esta etapa consisten en manejar la transición de la edad madura y separar e individualizar la generación de los hijos.

### *Trabajo conjunto*

La generación de los padres se encuentra entre los 50 y 60 años de edad y en la cima de su autoridad en la empresa. Los hijos tienen entre 20 y 45 años, y han tomado la decisión de trabajar o no en la empresa. Los principales retos están en

fomentar la cooperación y comunicación entre generaciones, alentar el manejo constructivo de conflictos y dirigir a la tercera generación.

#### *Cesión de la batuta*

En esta etapa, la primera generación llega a los 60 años. En la empresa suelen convivir dos generaciones de hijos. El reto de esta etapa es la desvinculación del negocio por parte de la generación anciana y la transferencia del liderazgo a la siguiente generación.

#### - Dimensión evolutiva empresa:

En esta dimensión se evalúa el tamaño, estructura, edad y desempeño financiero de la empresa con el fin de comprender como funciona actualmente.

#### *Arranque*

Abarca los primeros años de la empresa y está compuesta por las fases de formación y supervivencia. La organización tiene una estructura informal en donde el propietario es el centro de todo. El principal reto es su supervivencia y lograr un análisis racional frente al sueño de su creador.

#### *Expansión/ Formalización*

Se expanden algunas áreas y estructuras, así como también se generan procesos más formales. Se caracteriza por tener una estructura más funcional así como múltiples productos o líneas de negocios. Los retos de esta etapa consisten en la profesionalización del negocio, la planificación estratégica, y el desarrollo de sistemas y políticas organizacionales.

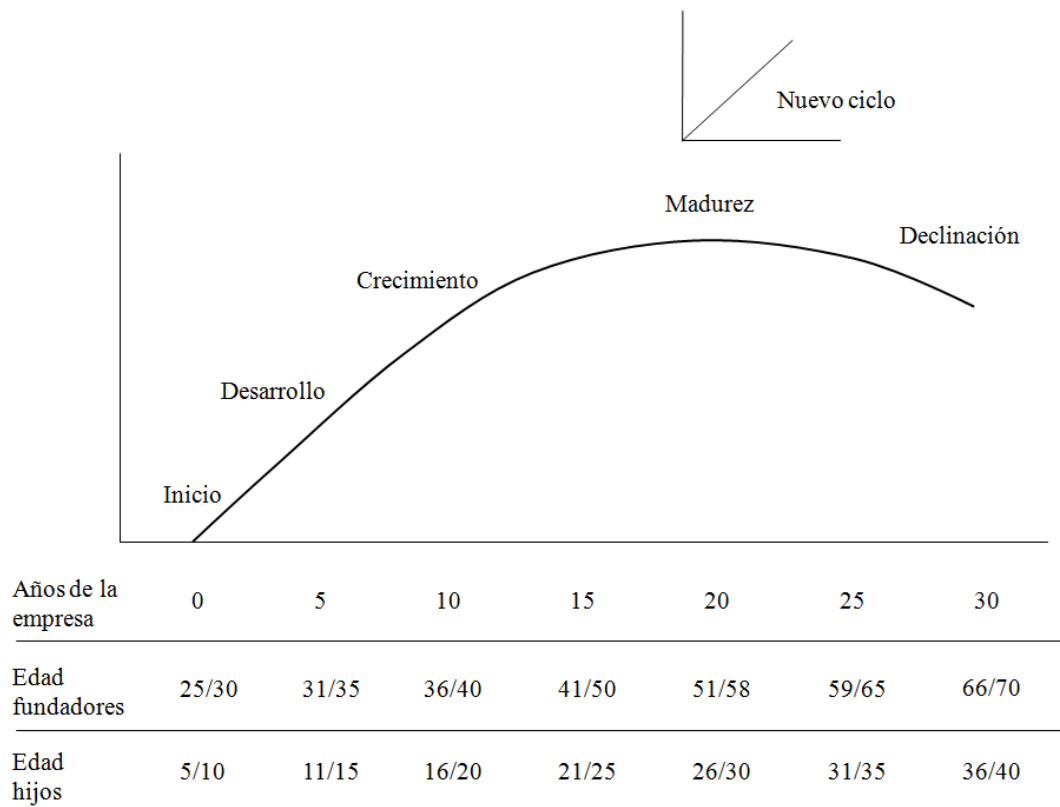
#### *Madurez*

Esta es muchas veces la última etapa de la empresa, donde se comienza a apreciar que los márgenes de utilidad se reducen, se multiplican los competidores, el producto estrella ya no se distingue de otros en el mercado y las ventas se estancan o decrecen. Se caracteriza además por contar con una estructura divisional dirigida por un grupo de gerentes y procedimientos organizacionales bien definidos. Los principales retos que afronta son el reenfoque estratégico, compromiso por parte de los dueños, directivos y la reinversión.

### **3.4.4 Ciclos evolutivos de la empresa – familia**

El ciclo evolutivo de la empresa familiar empieza desde su fundación y siguen a lo largo de todo su desarrollo (Maure, 2017).

El siguiente gráfico muestra los diferentes momentos de la vida empresaria relacionando la edad de los fundadores o generación al mando, con la edad de los posibles sucesores.



*Gráfico 2 – Ciclo evolutivo de la empresa - familia*

Fuente: Elaboración propia

El punto de mayor criticidad se experimenta cuando se plantea la posibilidad de que los futuros sucesores ocupen el lugar de los fundadores y es el punto donde se coincide con la consolidación de la empresa. Es el momento más propicio para comenzar con la construcción formal de un protocolo ya que la empresa está

ingresando a un nuevo ciclo con dos generaciones al mando, en donde paulatinamente los sucesores comenzarán a ocupar otros roles (Maure, 2017).

### **3.5 Profesionalización de la empresa familiar**

Maure (2017) considera que se habla de profesionalización en la empresa familiar como aquella que se realiza a través del protocolo y órganos de gobierno, con el objetivo de realizar el traspaso generacional de manera ordenada, para asegurar una continuidad tanto a la familia como a la empresa.

“Dar carácter de profesión a la actividad que se desarrolla dentro de alguno de los tres ámbitos de la empresa familiar: Familia, Empresa y Propiedad” (Maure, 2017, Modulo 1).

#### **3.5.1 Visión estratégica de la empresa**

Para poder llevar a cabo la profesionalización de la empresa es necesario que las generaciones vigentes que formen o no parte de la organización y su gobierno, puedan construir propuestas que incluyan los intereses de todos los integrantes. Esto permite saber cuál es la visión de cada miembro de la familia y además sus expectativas de trabajar o no en la firma (Maure, 2017)

Esta visión compartida será la clave para la construcción del nuevo ciclo de la empresa y es importante que sea acordada entre la generación que va a ser sucedida y la que va a tomar el mando. Resulta también beneficioso que forme parte de esta formulación la generación fundadora por su sabiduría.

Para que la visión logre sus objetivos de ser fuente de inspiración, una guía para la toma de decisiones y además logre generar una cohesión familiar, es necesario que cumpla con los siguientes requisitos:

- Ser una inspiración
- Funcionar a un nivel emocional profundo
- Mantener la emoción de los integrantes
- Dotar a la empresa de significado

### **3.5.2 La estrategia**

A partir del análisis FODA realizado en cada uno de los distintos sistemas de la empresa familiar (Familia, Propiedad, Empresa) y una vez construida la visión, se podrá elaborar la estrategia para profesionalizar la firma poniendo mayor esfuerzo en el ámbito de las debilidades y amenazas (Maure, 2017).

### **3.6 Valores**

“Los valores son guías de comportamiento que deben regir la conducta cotidiana de todos los colaboradores que trabajan en la Empresa Familiar” (Maure, 2017, Modulo 1).

Los valores pueden ir surgiendo a medida que se repasa la historia familiar y los integrantes van destacando comportamientos relevantes. Además, los valores se van a ir haciendo presentes durante la elaboración de la visión.

### **3.7 Propiedad emocional**

De acuerdo a Maure (2017) se describe a la propiedad emocional como un sentido de cercanía y pertenencia con la empresa familiar, que se encuentra a su vez unida a la propia identidad del individuo. Es decir, que es un eslabón intergeneracional que une a la próxima generación a la empresa familiar y se debe transmitir de padres a hijos desde temprana edad.

### **3.8 Factores de mayor criticidad**

Se denominan factores de mayor criticidad a aquellos puntos que necesitan de una resolución inmediata y se los diferencia de aquellos que pueden tratarse sin tanta urgencia, así como también de los irrelevantes. Marcan el orden del proceso y la profesionalización de la empresa (Maure, 2017).

Los factores de mayor criticidad se pueden obtener de la guía autodiagnóstica personal. Esta guía contiene preguntas o afirmaciones que deben ser respondidas por cada integrante de la familia de acuerdo a sus pensares.

La misma es secreta y se establece la siguiente ponderación:

- 0 para temas que resultan indiferentes
- 1 para temas que consideran importantes
- 2 para temas que consideran críticos de resolución inmediata

### **3.9 Plan de sucesión**

Según Gersick et al. (1997) el plan de sucesión es el proceso por el cual surge una visión compartida del futuro de la empresa familiar y esta visión guía la transición de una generación a la siguiente.

“Deben superar la resistencia de los líderes ancianos a ceder la batuta y ayudarles a los nuevos a imponer su autoridad a los interesados en la empresa. Y después de planear, de fijar las estrategias y de negociar, deben estar preparados para encarar las contingencias imprevistas, que pueden amenazar dichos planes en algún momento” (Gersick et al., 1997, p. 204).

### **3.10 Protocolo familiar**

El protocolo es considerado como la madre de todas las herramientas para la profesionalización de la empresa familiar.

“El protocolo de empresa familiar es un acuerdo que regula las relaciones de una familia con la empresa de la que ésta es propietaria” (Favier Dubois, 2011, p. 38).

Según lo que expresa Favier Dubois (2011), el protocolo familiar es un instrumento por escrito completo y detallado que debe ser suscrito por todos los miembros de la familia que son socios. Aquí lo que se busca es delimitar las reglas de actuación, el marco de desarrollo y las relaciones entre empresa familiar y propiedad.

Su objetivo es garantizar la continuidad de la empresa en manos de la familia, tratando de evitar conflictos o contando con soluciones para los mismos. También busca preservar los intereses de la empresa frente al desmanejo de los miembros familiares.



Existen 3 clases de protocolos:

- Pacto entre caballeros: el contenido solo obliga moral, familiar o socialmente a los que lo suscriben.
- Contractual: produce una vinculación jurídica entre los firmantes.
- Institucional: Es posible oponerlo frente a terceros que no lo han suscrito.

Las ventajas de contar con un protocolo son que permitirá delimitar las reglas de actuación entre la empresa familiar y su propiedad, y es un instrumento que previene las tensiones generacionales. Lo más importante no es el documento final, sino su proceso de elaboración, que permite construir las bases de acuerdos que se pueden proyectar a las futuras generaciones (Maure, 2017).

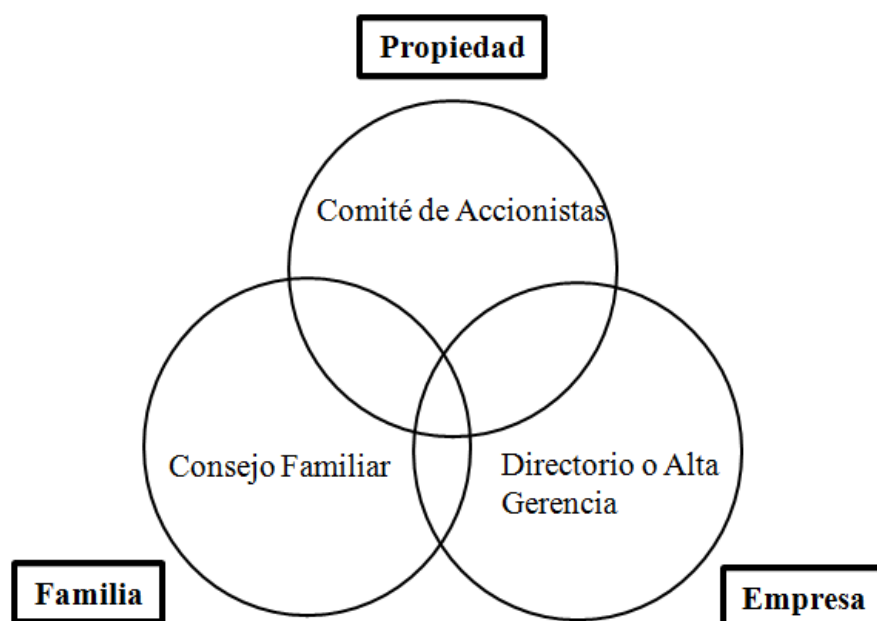
### **3.10.1 Contenido del protocolo**

El contenido del protocolo varía de acuerdo a las necesidades de cada empresa, pero existen temas principales que deben ser incluidos en el mismo de acuerdo a Maure (2017).

- Descripción de los miembros de la familia participantes y firmantes del protocolo, las generaciones presentes y sus ramas familiares
- Descripción de la historia de la empresa, sus fundadores, la trayectoria generacional y los hechos relevantes.
- Descripción de sus valores y tradiciones tanto empresariales como familiares, así como también la visión empresarial compartida.
- Creación de los órganos de gobierno como el Consejo de Familia, Asamblea de accionistas, Consejo de Administración y la Dirección General.
- Descripción de las normas de incorporación a la empresa familiar, condiciones, formación y experiencia requerida.
- Descripción de las políticas de remuneraciones, dividendos, valuación de acciones y distribución de la propiedad.
- Descripción de la propiedad y derechos

### 3.10.2 Órganos de gobierno

El fin de la creación de los órganos de gobierno es disminuir el impacto de un subsistema en los otros dos, ya que cada uno de ellos tiene objetivos y evoluciones distintas a lo largo del tiempo. Lo que se busca es poder distinguir los objetivos y necesidades de la empresa de los de la familia, y el gran desafío radica en que cada círculo está formado por las mismas personas (Maure, 2017).



*Figura 3 – Órganos de gobierno*

Fuente: Elaboración propia

Los órganos de gobierno no son designaciones ni cargos, sino reuniones donde se toman las decisiones que atienden exclusivamente a su ámbito. Una buena implementación de los mismos permite controlar el desarrollo de la actividad económica, proyectar el futuro, generar la propiedad emocional así como también exigir de los familiares un determinado comportamiento y desempeño.

- Gestión del subsistema empresa: El órgano puede llamarse Directorio, Alta gerencia, Consejo directivo o Consejo de administración. Es un órgano permanente y estratégico y su función es dirigir y controlar la evolución del negocio

protegiendo los intereses de los accionistas. Los miembros son los responsables de que la empresa sea administrada eficientemente, agregando valor económico a la misma. (Dodero, 2008).

Es un órgano supra organizacional y es necesario que las distintas ramas familiares se encuentren representadas en el directorio.

Puede estar conformado por miembros de la familia que trabajen o no en la empresa, no familiares que ocupan cargos gerenciales y no familiares externos a la empresa (Dodero, 2008).

- Gestión del subsistema propiedad: El órgano puede llamarse Asamblea de accionistas o Socios y reúne a los titulares de la propiedad de la empresa. Las reuniones son una o dos veces al año y sus funciones son nombrar a los Directores o Gerentes del consejo de administración, aprobar la gestión del Órgano de administración, decidir el destino de las utilidades y todas aquellas funciones que no se encuentren asignadas a un órgano en específico (Maure, 2017)

- Gestión del subsistema familiar: Está conformado por dos órganos, el Consejo de familia y la Asamblea familiar.

El consejo de familia está conformado por un representante de cada rama familiar para trabajar de un modo más efectivo. No se incluyen a los parientes políticos y su objetivo es resolver los posibles conflictos que surjan entre los familiares (Dodero, 2008). Sus funciones consisten en difundir, impulsar, coordinar y controlar el protocolo familiar, transmitir al órgano de gestión las sugerencias para mantener la armonía de los integrantes de la familia, hacer cumplir las sanciones y por ultimo solicitar informes sobre resultados de gestión (Maure, 2017).

La Asamblea familiar es un órgano de integración familiar, donde se reúnen todos los miembros de la familia empresaria para fomentar los vínculos afectivos y el respeto entre todos sus miembros. Esta reunión puede coincidir con alguna fecha especial o emotiva, y debe contar una parte formal donde se muestre la situación de la empresa, así como sus riesgos y oportunidades.

## **Capítulo 4: Marco metodológico**

El siguiente trabajo se realizará en la fábrica de la empresa Carlos A. Picone S.A. ubicada en la Ciudad de Córdoba, con dirección en la calle Libertad 140.

La población está compuesta por un total de 20 empleados, de los cuales 3 son familiares que ocupan puestos gerenciales, 1 que ocupa puesto de supervisor y otro que se desempeña como administrativo. En cuanto a los no familiares, la empresa está compuesta por 9 operarios, 1 contador, 1 administrativa y 4 vendedores.

La investigación que se llevará a cabo será de tipo exploratoria. El objetivo de la misma será relevar el micro y macro entorno empresarial, el análisis de sus distintas dimensiones y sus factores de mayor criticidad para proporcionar conocimiento y entendimiento sobre su visión, valores y necesidades empresariales. Esto permitirá plantear una propuesta acorde al diagnóstico que ayude a la empresa a sentar las bases para su futura profesionalización de la mano de un asesor experto y asegurar dentro de lo posible su continuidad.

La recolección de datos se realizará mediante la observación directa en la planta de producción, donde se tratará de registrar la mayor cantidad de información posible acerca de la estructura física de la fábrica así como también de cualquier aspecto que se considere relevante para la investigación.

Además se llevarán a cabo entrevistas exploratorias en profundidad de tipo abiertas, que permitirán recolectar la mayor cantidad de información posible de los miembros familiares. El objetivo de las mismas es lograr que los entrevistados se encuentren en un lugar cómodo y agradable, que les permita hablar libremente acerca de las tareas que desempeñan en la empresa, sus aspiraciones, inquietudes y necesidades. De esta manera surgirá un diagnóstico válido que permitirá dar una propuesta acorde a las necesidades de la organización.

Las entrevistas se realizarán a la Gerente General, Gerente de Producción y a la Administrativa familiar. Las mismas serán registradas para su posterior análisis.

También, para profundizar la investigación, se recurrirán a los datos secundarios que luego permitirán dar entendimiento a los datos primarios de la

empresa. Estos datos estarán conformados por investigaciones realizadas por órganos oficiales del Estado, revistas especializadas en el tema, así como también por informes de entidades confiables. Esto permitirá obtener una primera aproximación al tema y brindará información en general a la temática abordada.

En conclusión, el objetivo de esta investigación es relevar las percepciones de los familiares que trabajan en la empresa con respecto a la profesionalización para una futura sucesión generacional, identificando sus valores, actitudes, motivaciones ligadas a la misma y los procesos de interacción social para poder así brindar una solución a la problemática planteada.

## **Capítulo 5: Diagnóstico**

Con motivo de diagnosticar la situación actual en Picone S.A. se llevará a cabo el análisis propuesto en el marco teórico de acuerdo a la metodología planteada.

El objetivo es ampliar los conocimientos sobre la empresa, desarrollando un profundo análisis de cada herramienta aplicada.

### **5.1 Brief de la organización**

La empresa Carlos A. Picone S.A. fue fundada en 1980 por Carlos Picone, quien era un carpintero sin experiencia en la industria frigorífica. El inicialmente se convirtió en revendedor de distintos productos en la ciudad de Córdoba, como es el caso de la marca Manfrey, pero luego ésta marca decidió poner sucursales para atender al público directamente, por lo que perdieron la representación.

Ante ésta situación, Carlos tuvo una visión, crear un frigorífico de chacinados y salazones en la ciudad de Córdoba que se caracterizara por ser de tipo artesanal y de alta calidad.

Para capacitarse comenzó a viajar a Buenos Aires, en donde se dictaban cursos y visitas a grandes frigoríficos. Es ahí es donde aprendió sobre el rubro y decidió intentarlo.

Con mucho esfuerzo, dedicación y la tenacidad característica de él, construyó su propia empresa con máquinas importadas de tecnología de punta y empleando a familiares.

Hoy en día, la empresa cuenta con más de 40 años de trayectoria en la industria. Se ha mantenido bajo la misma denominación social, y luego de una difícil transición se encuentra al mando de la segunda generación.

La tercera generación ya integra la empresa y se encuentran ocupando puestos gerenciales y administrativos en la misma. Ellos tienen la intención de poder tomar el mando algún día para darle continuidad a la empresa familiar.

Esta empresa representa el orgullo de sus integrantes, no solo por haber superado las épocas de gran recesión económica que atravesaron al país, sino también por la calidad de sus productos que los caracteriza y se viene manteniendo desde sus inicios.

La calidad sigue siendo la máxima prioridad en la producción y esto es lo que los hace distintivos en el mercado. Importantes cadenas gastronómicas los eligen para



elaborar sus productos como es el caso de Antares, Delicity, Betos, Tucson, Pastas Polidori, entre otros.

Los productos comercializados actualmente son distintas líneas de jamón cocido, jamón crudo, bondiola, salames, lomo de cerdo ahumado, jamón asado, arrollado criollo, mortadela tipo italiana, salchichas ahumadas, salame milán, paleta, salchichón primavera y fiambre de cerdo cocido.

## **5.2 Análisis PESTEL**

### **- Análisis del entorno político-legal**

#### *Ley 6.974 - Faenamiento e industrialización de la carne*

La ley 6.974 se encarga de aplicar a nivel provincial la ley 22.375 de nivel nacional que trata sobre el faenamiento e industrialización de la carne. Esta ley es aplicable a todos aquellos establecimientos que faenen, industrialicen o depositen carnes, productos, subproductos y derivados de origen animal destinados al consumo humano. La empresa deberá contar con la habilitación respectiva y con un servicio de Inspección Sanitaria además de abonar las tasas correspondientes.

Los inspectores tienen el derecho de inspeccionar establecimientos y/o lugares autorizados o no, exigir presentación o exhibición de todo tipo de documentación, facturas, remitos, liquidaciones y libros relativos a la actividad y por último, secuestrar elementos probatorios.

El servicio de inspección sanitaria deberá estar a cargo de profesionales veterinarios que dependan técnica y administrativamente de la Dirección de Ganadería.

Los inspectores podrán exigir el acceso a todas las dependencias del establecimiento cualquiera sea su carácter, incluyendo las oficinas comerciales, con el objeto de verificar las condiciones higiénico sanitarias, su funcionamiento y su documentación respectiva.

Una vez finalizada la inspección, se labrará un acta, con indicación del lugar, fecha y hora haciendo constar todas las novedades e irregularidades observadas.

En el caso en que se considere necesario, se procederá a la extracción de muestras ya sea de materia prima, de los productos en fase de elaboración o de los productos terminados en número de tres representativas del lote. Las muestras deberán ser precintadas por medio de sellos o lacres que eviten cambios o sustituciones.

El resultado, se agregará al expediente, el que será elevado dentro de las cuarenta y ocho horas para la iniciación del sumario de práctica si correspondiere.

Esta ley también regula a los vehículos destinados al transporte de carne, productos, subproductos y derivados de origen animal que circulen dentro del territorio provincial, deberán ser habilitados y cumplimentar las exigencias de la ley conforme al rubro o actividad a que esté afectado. Además deben mantener en todo momento las características que tenían al momento de la habilitación. La habilitación es de carácter anual y debe ser realizada entre el 1 de Marzo y el 30 de Mayo.

El certificado de habilitación se deberá llevar permanentemente en el vehículo o en su defecto una fotocopia debidamente autenticada.

Los requisitos con los que debe cumplir el vehículo para ser autorizado son:

- Las cajas de los vehículos deben ser estancas y no pueden poseer comunicación con la cabina de conducción. Deben ser cerradas al exterior, con la excepción de los orificios de ventilación, excepto en el caso de los vehículos refrigerados.
- La caja debe ser térmica y contar con aislantes aprobados. Además debe tener un espesor mínimo de seis centímetros y tener un interior de acero inoxidable.
- El piso deberá ser antideslizante, con canaleta de escurrido y las esquinas internas deberán ser redondeadas para su fácil higienización.
- Además las cajas de cargas deberán contar con luz interior y orificios de ventilación
- Ningún vehículo debe transportar los productos sobre el piso.
- Es obligatorio que todo vehículo lleve un signo identificatorio, que consiste en un círculo con un contorno de color negro, un diámetro de 0,50 m, número identificatorio de 0,15 m, de alto, leyenda de la actividad o rubro que se realiza y se aceptarán las proporciones de hasta un 50% menor en cuanto al tamaño del vehículo.

Toda persona que esté en contacto directo con la carne, ya sean productos, subproductos o derivados de origen animal, deberá cumplir con el uniforme

reglamentario en perfectas condiciones de limpieza e higiene. El uniforme consta de un pantalón blanco, una chaquetilla sin escote de color blanco, un birrete de color blanco y botas blancas impermeables o similar autorizadas.

#### *Asociación Gremial de Empleados de Comercio*

Otra reglamentación relevantes la de AGECE (Asociación Gremial de Empleados de Comercio) que rige a los empleados administrativos y vendedores, cuyo objetivo es la defensa de los intereses económicos y laborales de los asociados.

El sindicato representa a los trabajadores que desempeñan una misma actividad, profesión o se encuentran en el mismo sector a partir de la unión de los mismos trabajadores para garantizar la defensa de sus intereses comunes como condiciones salariales y laborales. Además en el artículo 14bis de la Constitución Nacional, se encuentra contemplada la organización sindical libre y democrática.

AGECE se encuentra operando desde 1933 y tiene más de 75 años de trayectoria.

El 4 de Marzo de este año, el sindicato logró un acuerdo de suba salarial del 20% para los empleados de comercio y esta medida alcanzó a más de un millón de trabajadores en toda la provincia. Además esta asociación gremial brinda distintos beneficios a sus asociados como farmacias sindicales, la obra social O.S.E.C.A.C, acceso a hoteles propios y por convenio, así como también programas de educación, cultura y deporte.

#### *Sindicato del Personal de Frigoríficos de Industria de la Carne*

En el S.P.F.I.C. se encuentran afiliados los operarios de la empresa que se encargan de la transformación de la materia prima en productos terminados. Este sindicato nuclea tanto a los trabajadores de la carne roja como a los de carne avícola. Poseen el Convenio Colectivo de Trabajo 56/75 de la carne roja, el cual en abril, logró obtener para sus afiliados un aumento salarial del 20% por seis meses por un acuerdo con las cámaras empresarias. Además, los trabajadores luchan por una recomposición salarial del 40% anual dada la pérdida del poder adquisitivo de los salarios por la

inflación. El pago del aumento salarial será otorgado en dos partes y se aplicará el mismo porcentaje al pago de presentismo.

En mayo del 2015, el sindicato también logró un acuerdo salarial del 32%, el cual se fraccionó en un 20% desde el 1 de mayo al 31 de octubre y el segundo aumento del 12% a partir del 1 de noviembre hasta el 31 de marzo del 2016.

Fuente: <http://infocampo.com.ar/nota/campo/68940/el-gremio-de-la-carne-cerro-un-aumento-salarial-del-31-5>

#### *Quita de subsidio a la electricidad y aumento tarifario del agua*

A partir del 1 de febrero, se venía anunciando la quita en los subsidios tanto de gas como de la electricidad, declarando que el incremento promedio sería de entre el 30% y 40% alcanzando a 320 mil usuarios.

Fuente: <http://www.cadena3.com/contenido/2016/02/06/El-aumento-de-luz-en-Cordoba-oscilara-entre-el-30-y-el-48-158098.asp>

A fines de mayo, el ERSEP, aprobó un aumento del 15,95% en la tarifa de agua solicitada por la empresa Aguas Cordobesas y entrará en vigencia a partir de julio. Fuente: <http://www.nacionalcordoba.com.ar/?p=55181>

Este tipo de políticas, afectan directamente a las industrias y sobre todo a las PyMEs, quienes pierden competitividad en el mercado frente a las grandes empresas que cuentan con economías de escala.

#### **- Análisis del entorno Económico**

En esta instancia se analiza lo referido a los ingresos, precios, ahorros, disponibilidad de créditos en el mercado donde se desarrolla la empresa.

De acuerdo a las últimas publicaciones del INDEC a nivel nacional, en el 2015, los ingresos promedio de las personas segmentados de acuerdo a su ocupación han sido los siguientes:

2015	Profesional	Técnica	Operativa	No Calificada
1er Trimestre	10000	6700	6000	3500
2do Trimestre	10000	7500	6500	3600

*Tabla 1 –Media de ingresos 2015*

Fuente: Elaboración propia

Si se analizan los datos históricos del año 2014 a nivel nacional se obtienen los siguientes resultados

2014	Profesional	Técnica	Operativa	No Calificada
1er Trimestre	7700	5000	4700	2500
2do Trimestre	8000	5500	5000	2800
3er Trimestre	9000	6000	5000	3000

*Tabla 2 - Media de ingresos 2014*

Fuente: INDEC

Como se puede observar, según el ente oficial INDEC, se han producido incrementos en los valores salariales de la población en los últimos dos años. Para poder realizar una mejor visualización se incluyeron dos gráficos en donde es posible ver qué segmento ha sido el que más ha crecido, la proporción y además apreciar de una mejor manera la brecha salarial.

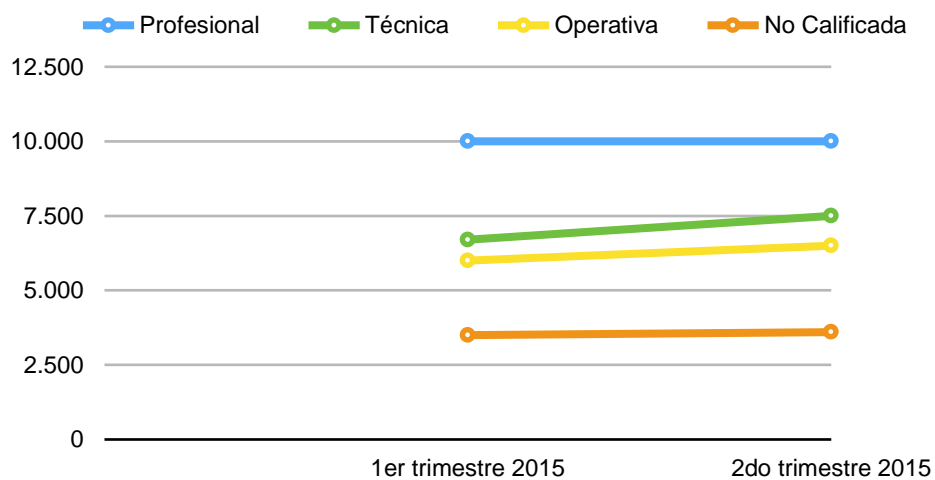


Gráfico 3 - Media de ingresos 2015

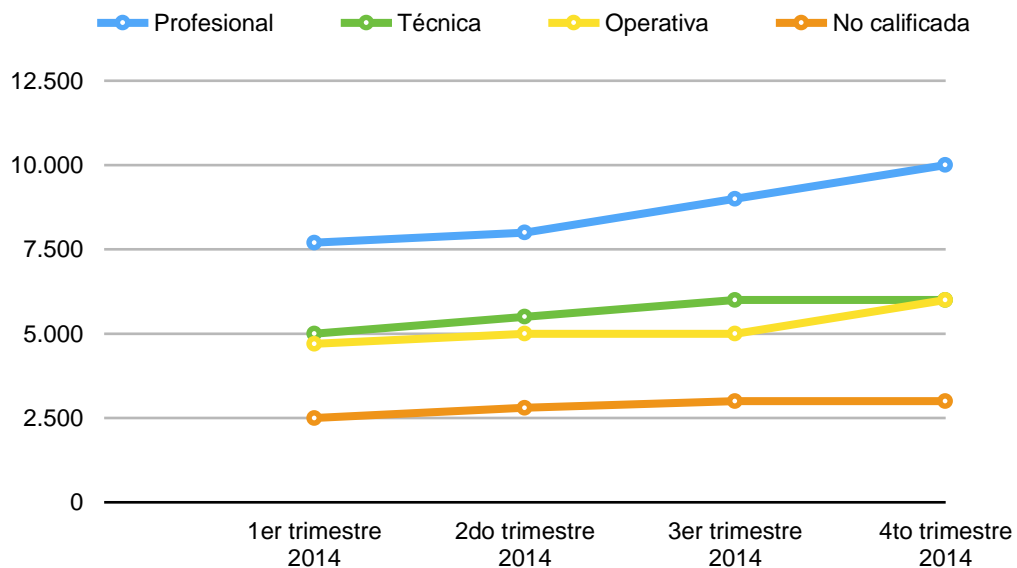


Gráfico 4 - Media de ingresos 2014

En primera instancia se puede apreciar que a principios del 2014, los ingresos de las personas se ubicaban en un rango de entre \$2500 y \$7700. También en este período se puede detectar que en el segmento Técnico y Operativo, no existía una

gran diferencia en cuanto a su sueldo, solo una variación del 6% más por parte del Técnico. Además, se puede notar que existe una brecha salarial total mucho más estrecha que al finalizar el 2014, ya que los ingresos de la población se dispersan al inicio en una brecha de entre \$2500 y \$7700, finalizando con una brecha comprendida entre \$3000 y \$1000.

Se puede apreciar que a lo largo del 2014, los segmentos de menor crecimiento salarial fueron el No Calificado y el Técnico quienes solo se vieron incrementados en un 20%. En cambio el segmento Profesional es el que ha presentado la mayor variación, que fue del 29%, seguido por el Operativo en un 27%.

En cuanto al análisis del año 2015, se puede apreciar que no se cuenta con toda la información anual, pero es suficiente la proporcionada para el análisis de tendencia.

Al comienzo del año, en el 1er trimestre, se detecta que hubo un incremento salarial en algunos grupos con respecto del año anterior. El segmento Profesional junto con el Operativo fueron los más desfavorecidos, ya que su incremento fue del 0% en ambos casos. El segmento Técnico se incrementó en un 11% y el No Calificado en un 16%, siendo este último el más beneficiado.

De acuerdo a los datos obtenidos de este período, se puede apreciar que a lo largo del año no ha existido un crecimiento significativo por parte de los segmentos Profesional y Operativo. A pesar de que este último mostró un incremento con respecto al año anterior, luego se mantuvo estable presentando solo un incremento del 2% y en el caso del Profesional la variación fue del 0% nuevamente.

Se podría decir que los segmentos más beneficiados en cuanto a crecimiento salarial en el 2015 fueron en primera instancia el Técnico con un incremento del 11% y el Operativo con el 8%.

En cuanto a la brecha salarial total, se puede visualizar en el gráfico que no ha habido una variación significativa entre principio y mediados del 2015.

Fuente:

[http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos2trim\\_15.pdf](http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos2trim_15.pdf)

En cuanto al análisis de los precios, se recurrió nuevamente a los datos suministrados por el INDEC y sus informes de prensa.

El IPC o Índice de Precios al Consumidor, es un indicador a nivel nacional, que mide las variaciones de los precios del consumo final de los hogares. Este índice pretende resolver los aspectos vinculados a la representatividad del indicador ya que la población está compuesta por las 24 jurisdicciones de la Nación.

Para el cálculo del IPC el INDEC toma como base octubre 2013 y fija un punto para la comparación.

Si se analiza el año 2014, en el mes de septiembre se presenta un IPC del 22,7 respecto de su año base.

**Cuadro 1. Índice de Precios al Consumidor Nacional urbano, base oct 2013-sep 2014=100  
Índices y variaciones respecto del mes anterior y de diciembre de 2013, según divisiones.**

Nivel General y Capítulos	Índice		Variación porcentual	
	Base oct 2013-sep 2014=100		respecto del mes anterior	respecto de dic. 2013
	Noviembre 2014	Octubre 2014		
Nivel general	112,26	111,01	1,1	22,7
Alimentos y bebidas	110,35	109,06	1,2	
Indumentaria	111,69	110,10	1,4	
Vivienda y servicios básicos	112,56	111,96	0,5	
Equipamiento y mantenimiento del hogar	112,81	111,54	1,1	
Atención médica y gastos para la salud	112,81	111,13	1,5	
Transporte y comunicaciones	113,90	112,36	1,4	
Esparcimiento	114,45	113,67	0,7	
Educación	110,11	109,27	0,8	
Otros bienes y servicios	115,41	114,30	1,0	

*Tabla 3 - Cuadro IPC 2014*

Fuente: INDEC



En este caso se puede apreciar que las divisiones de la canasta que más han variado son los alimentos y bebidas, seguido por la indumentaria y el transporte, y por último la atención médica y gastos de salud.

Si se analiza la incidencia de una división en el nivel general, se puede observar cuánto incide la variación de la división total en el índice.

**Cuadro 2. Incidencia de las divisiones en el nivel general del IPCNu**

Nivel General y Divisiones	Noviembre 2014 Incidencia
Nivel general	1,1
Alimentos y bebidas	0,39
Indumentaria	0,13
Vivienda y servicios básicos	0,05
Equipamiento y mantenimiento del hogar	0,08
Atención médica y gastos para la salud	0,09
Transporte y comunicaciones	0,26
Esparcimiento	0,06
Educación	0,02
Otros bienes y servicios	0,05

*Tabla 4 - Incidencia de las divisiones en el IPC general 2014*

Fuente: INDEC

En este caso, se puede apreciar que la mayor incidencia está dada por los alimentos y bebidas en un 0,39 y es la que más influye en el nivel general del índice.

En el año 2015, los valores presentados públicamente por el INDEC fueron los siguientes:

Cuadro 1. Índice de Precios al Consumidor Nacional urbano, base oct 2013-sep 2014=100  
Índices y variaciones respecto del mes anterior y de diciembre de 2014, según divisiones.

Nivel General y Capítulos	Índice		Variación porcentual	
	Base oct 2013-sep 2014=100		respecto del mes anterior	respecto de dic. 2014
	Octubre 2015	Septiembre 2015		
Nivel general	126,88	125,49	1,1	11,9
Alimentos y bebidas	121,86	120,74	0,9	
Indumentaria	126,91	125,01	1,5	
Vivienda y servicios básicos	125,13	123,31	1,5	
Equipamiento y mantenimiento del hogar	127,16	125,09	1,7	
Atención médica y gastos para la salud	129,98	127,86	1,7	
Transporte y comunicaciones	128,68	127,80	0,7	
Esparcimiento	134,89	133,78	0,8	
Educación	130,40	129,19	0,9	
Otros bienes y servicios	137,85	135,83	1,5	

Tabla 5 - Incidencia de las divisiones en el IPC 2015

Fuente: INDEC

Nivel General y Divisiones	Octubre 2015 Incidencia
Nivel general	1,1
Alimentos y bebidas	0,30
Indumentaria	0,14
Vivienda y servicios básicos	0,15
Equipamiento y mantenimiento del hogar	0,12
Atención médica y gastos para la salud	0,09
Transporte y comunicaciones	0,13
Esparcimiento	0,07
Educación	0,03
Otros bienes y servicios	0,08

Tabla 6 - Incidencia de las divisiones generales en el IPC 2015

Fuente: INDEC

Se puede apreciar que la variación del IPC fue del 11,9% y que los alimentos y bebidas siguen siendo la mayor incidencia influyente en el nivel general del índice.

Esta baja en el IPC puede deberse en parte a las implementaciones por parte del gobierno de turno en la aplicación del programa Precios Cuidados, en donde se impone a la empresa comercializadora el precio máximo al cual puede vender.

El programa de Precios Cuidados se aplica exclusivamente en el segmento alimentación y bebidas que justamente es el segmento más influyente en el índice, por lo que una restricción en su precio indefectiblemente provocará una baja del índice.

En cuanto a la capacidad de ahorro de la población, el INDEC ha declarado en su último informe (2012/2013) sobre este tema, que el ahorro promedio de los hogares supera el 35% de sus ingresos. Este valor ha sido ampliamente criticado por diversos estudios privados como el que llevó a cabo la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales así como también el Instituto de Estudios Laborales y Sociales (IDELAS). Estas instituciones declaran que a diferencia de relevamientos anteriores, el INDEC no ha precisado cuál fue el ingreso medio de las familias. Además, el INDEC acudió a medios alternativos de estimación de ingresos y se asumió que los ocupados del hogar perciben el salario medio de la economía, y para el resto de los perceptores la media de jubilación.

Fuente: <http://www.infobae.com/2014/06/13/1572771-segun-cifras-del-indec-el-ahorro-promedio-los-hogares-supera-el-35-su-ingreso>

En cuanto a los créditos disponibles en el mercado, más allá de los préstamos regulares que otorgan los bancos a una tasa promedio del 40% anual, se ha relevado que en febrero de este año, la provincia de Córdoba y el CFI (Consejo Federal de Inversiones) firmaron un convenio de financiamiento para la producción. En este acuerdo el CFI aporta 46,4 millones de pesos para financiar a PyMes y microempresas ubicadas en la provincia. Los préstamos serán de hasta 1,5 millones de pesos, con un plazo de amortización máximo de 7 años y hasta 2 años de gracia. La tasa anual para este monto de financiación es del 17%, la cual es bastante inferior a la media del mercado. Fuente: <http://prensa.cba.gov.ar/gobernacion/provincia-y-el-cfi-acordaron-creditos-blandos-para-pymes/>

También la fundación del Banco de Córdoba ofrece créditos blandos de hasta 50 mil pesos para programa asistencia financiera integral y 100 mil pesos para la promoción de proyectos innovadores. El crédito se encuentra orientado a emprendedores de pequeñas industrias, comercios y organizaciones de servicios. La tasa de interés es del 8% anual y en pesos

<http://www.ieralpyme.org/noticias/creditos-para-emprendedores-fundacion-banco-cordoba-3052.html>)

El Banco de Córdoba ofrece la modalidad de financiación Leasing, la cual permite a la empresa la obtención y/o modernización de su equipamiento operativo. Para esto, el banco adquiere el bien solicitado y le facilita a la empresa la utilización del mismo durante un período acordado. A cambio, la empresa debe abonar el canon o cuota preestablecida, teniendo, al finalizar el contrato, el derecho de adquirir el bien utilizado, abonando el valor residual. El banco financia el 100% del valor del bien, incluidos los gastos, el plazo puede ser de 18 a 60 cuotas en pesos y con un sistema de amortización francés. La ventaja de este tipo de operaciones es la financiación del 100% del IVA, la amortización acelerada del bien y el canon es deducible de impuesto a las ganancias mientras dure el contrato. Fuente:

[http://www.bancor.com.ar/515\\_PortalEXT\\_WEB/wFrmViewContenido.aspx?cntid=979](http://www.bancor.com.ar/515_PortalEXT_WEB/wFrmViewContenido.aspx?cntid=979)

#### - **Análisis del entorno Social**

En la Argentina hay más de 40 millones de habitantes y el país produce una cantidad de alimento suficiente para alimentar a 442 millones de personas. A pesar de la capacidad de producción que tiene nuestro país, podemos encontrar personas que presentan déficits alimentarios y así como también excesos.

La población argentina en general consume grandes cantidades de alimentos pobres en calidad nutricional y ricos en grasas de mala calidad, sodio y azúcares. Además, la población demuestra un consumo superior de proteína animal que no resulta indispensable de acuerdo a las cantidades recomendadas por la OMS. Los cortes preferidos son los de mayor contenido graso y esto contribuye al exceso de grasas saturadas en la alimentación. El 60% de la carne que consume el mercado es vacuna y el 30% de pollo.

[http://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=9219&id\\_item\\_menu=4145](http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=9219&id_item_menu=4145))

En diversos sitios por internet se advierte sobre el consumo de carne y productos ultra procesados. Dentro de esta última categoría entran los productos que comercializa la empresa en el mercado como salames, jamones y salchichas.

El Ministerio de Salud de la Nación, cuenta con una página en internet donde realizan la promoción de diversos artículos para el cuidado de nuestra salud y declara que la mayoría de los productos que comercializan las cadenas de supermercados son ultra procesados. Estos productos se caracterizan por ser formulaciones industriales elaboradas a partir de alimentos y vienen listos para ser consumidos o calentados.

Los productos utilizados para su elaboración son grasas, aceites, azúcar y almidón. La mayor parte del producto se compone de aglutinantes, cohesionantes, colorantes, edulcorantes, emulsificantes, espumantes, espesantes, mejoradores de sabor, estabilizadores y conservantes. Hoy en día es común consumir productos ultra procesados listos para comer y es uno de los factores más importantes que promueven el aumento de peso y la obesidad.

A nivel mundial, la comercialización de productos ultra procesados ha aumentado en un 43,7% desde el año 2000 al 2013. El mercado de América del Norte, comprendido por Canadá y Estados Unidos es considerado el mayor mercado individual del mundo con el 31,4% de las ventas mundiales en productos ultra procesados, el segundo es Asia, seguido por Europa y por ultimo América Latina. En los últimos años se ha visto una tendencia de crecimiento por parte del consumo de ultra procesados de América Latina mientras que se ha estabilizado el consumo en América del Norte. La mayoría de estos productos se comercializa en tiendas minoristas. Fuente:

[http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000000718cnt-2015-11\\_obesidad\\_OMS.pdf](http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000000718cnt-2015-11_obesidad_OMS.pdf)

De acuerdo a la Cámara Argentina de la Industria de Chacinados y Afines (CAICHA) en nuestro país existen 398 fábricas habilitadas, 195 en la provincia de Buenos Aires, 49 en Santa Fe, 31 en Córdoba y 55 en el resto del país. La industria de chacinados reviste en nuestro país una gran importancia y no solo por la variedad de alimentos, sino también por el potencial que tiene en la generación de puestos de

trabajo. El 95% de las empresas son PyMEs y de tipo multiproducto. La materia prima utilizada por excelencia es la carne porcina y vacuna y representan entre el 60% y 70% del costo de elaboración del producto. Aproximadamente el 95% de la producción de chacinados se destina a consumo interno, llegan a los consumidores a través de distribuidores y en menor medida a través de la misma fábrica.

Los chacinados argentinos, por la excelente calidad de su materia prima, pueden encontrarse a la par de los mejores del mundo y se encuentran en condiciones de ser exportados. Para llevar a cabo la exportación es necesario superar las barreras para-arancelarias, como es el caso de las exigencias sanitarias. En el 2005, Argentina se declara libre de Peste Porcina Clásica, la cual era un problema que reducía los mercados objetivos.

Los productos se pueden clasificar en chacinados y salazones.

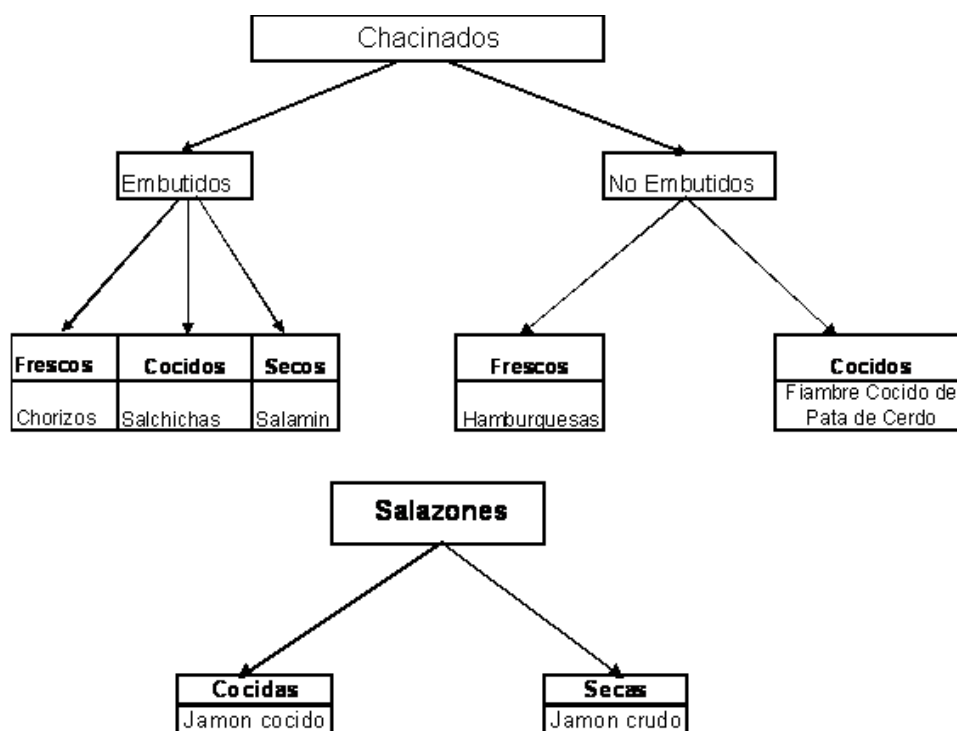


Figura 4 - Clasificación de chacinados

Fuente: <http://www.caicha.org.ar/documentos/datosdelsector.htm>

## - **Análisis del entorno Tecnológico**

La tecnología necesaria para la producción debe ser de tipo continua, es decir que una vez comenzado el proceso no se pueden suprimir o saltar pasos ni procesos. Puede ser manual o mecanizada total o parcialmente, incluso puede ser automatizada de acuerdo a las exigencias del mercado. Se trata de una industria de tipo monoproducción, el cual es la carne, de donde surgen sus multiderivados.

En Argentina existe el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), que desarrolla acciones de investigación e innovación tecnológica, brindando capacitación y consultoría a las empresas.

En cuanto a las características del equipamiento, en la mayoría de los frigoríficos la construcción es antigua y se nota un grado de desinversión en este tema. Solo se han evidenciado mejoras en aquellos establecimientos que necesitan cumplir las exigencias para exportar.

Las condiciones tecnológicas son diversas dependiendo de la producción que se realice en cada planta y del tipo de habilitación con el que cuenten, que puede ser nacional o provincial. Fuente:

<http://www.mincyt.gob.ar/adjuntos/archivos/000/043/0000043797.pdf>

La tendencia en el avance tecnológico de la maquinaria consiste en incorporar aquellas que permitan mejorar el proceso, el volumen de producción en toneladas procesadas y disminuir el consumo energético. Además este año, se llevó a cabo la mayor exposición del mundo en equipamiento para la industria de la carne que se desarrolló en Alemania denominado IFFA.

En esta exposición, se encontró reunida la mayor oferta tecnológica para la elaboración de embutidos, salames, jamón cocido, paleta, mortadela, etc. También se incluyeron los últimos desarrollos en cúters, emulsificadores y demás máquinas que tienen un costo de hasta 300 mil dólares.

<http://www.lavoz.com.ar/negocios/frigorificos-cordobeses-compran-equipos-en-alemania>

## - **Análisis del entorno Natural**

De acuerdo a las entrevistas realizadas, la escasez de materias primas solo se da en las épocas festivas de Navidad y Año Nuevo, ya que sé que incrementa la demanda del insumo por parte de la industria. En esta época, también es cuando se producen los mayores picos de venta de los productos terminados.

La materia prima utilizada por este tipo de industrias es carne de cerdo, carne vacuna y emulsiones. El proceso productivo de la empresa comienza con la recepción de los distintos cortes de carne animal limpia y no producen el faenamiento, por lo que la contaminación al entorno natural es mínima o inexistente. No se producen casi desperdicios ya que los insumos vienen listos por parte de los proveedores para ser procesados.

Para este tipo de industrias se ha verificado que no existen clúster productivos ni parques tecnológicos específicos para esta actividad. Se consideran clúster a las concentraciones de actividades similares o complementarias que cuentan con el apoyo de instituciones públicas y privadas en una determinada zona geográfica que permite aprovechar economías de escala y aglomeración. Fuente:

<http://www.mincyt.gob.ar/adjuntos/archivos/000/043/0000043797.pdf>

Las industrias frigoríficas necesitan consumir grandes cantidades de energía para el funcionamiento de sus máquinas, por lo que en este aspecto si produce un impacto ambiental que debe ser considerado. También dependiendo del tamaño de la industria y sus volúmenes de producción se requieren grandes cantidades de agua potable, generando una presión sobre los recursos hídricos, sobre todo en las épocas de sequía, afectando las condiciones medio ambientales.

### **5.3 Análisis del micro entorno (Las 5 fuerzas de Porter)**

Se realizará el análisis del micro entorno de acuerdo a lo desarrollado en el marco teórico. El mismo permitirá evaluar la posibilidad de que ingresen nuevos competidores al mercado, así como los productos sustitutos, la rivalidad entre competidores, y la negociación de clientes y proveedores.



- Ingreso de nuevos competidores:

El ingreso de competidores a la industria que cumplan con toda la reglamentación sanitaria y maquinaria productiva es difícil, ya que existen altas barreras de entrada dada la gran inversión inicial necesaria para comenzar.

Lo que si resulta una amenaza es el ingreso de competidores que no cumplen con la reglamentación de SENASA y además son de poca elaboración. Los principales competidores vienen principalmente de la provincia de Santa Fe. Esto provoca que se ofrezca en el mercado un producto a un menor costo afectando a la industria local.

- Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores tienen un gran poder de negociación y sobre todo en las épocas festivas. Los altos costos de flete provocan que la empresa deba adquirir sus insumos de los frigoríficos más cercanos, los cuales actualmente se reducen en este caso a 5. En las épocas festivas, donde aumenta la demanda, los proveedores suben los precios y a veces venden toda su producción al mejor postor dejando desabastecidos a los demás. Los elevados costos de fletes y el reducido número de proveedores provocan que tengan un alto poder de negociación en los precios y volúmenes.

- Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto ya que cada vez existe un público menor que valore la calidad por sobre el precio. El consumidor final actualmente busca adquirir el producto más barato, muchas veces sin saber que son fiambres realizados con restos de pollo, soja, saborizantes y colorantes, que no contienen cerdo ni vaca.

Los clientes revendedores también cuentan con un alto poder de negociación ya que para vender el producto se les debe proveer de cartelería, heladeras y estanterías. Estos también fijan las fechas de pago y exigen que la mercadería se les

lleve al local. Esto surge porque las marcas masivas optaron por esta estrategia de promoción para desplazar a los pequeños competidores del mercado.

- Amenaza de productos sustitutos

El comer fiambre y “la picada” es algo muy arraigado en la cultura argentina, por lo que no cuenta con una amenaza significativa en el mercado por parte de un producto sustituto.

- Rivalidad entre competidores:

En este tipo de industria, existe una alta rivalidad entre competidores a través de campañas de marketing y bajos precios. La mayoría de los competidores ofrecen productos de menor calidad y se enfocan en realizar campañas publicitarias masivas para fijar la marca en la mente del consumidor. Dada esta baja calidad resultan más competitivos en precio, ganando así una mayor porción del mercado.

Como se dijo anteriormente, los clientes son altamente susceptibles a los precios y resultan pocos los que valoran la calidad. Esto produce que la rivalidad entre los competidores sea alta y siempre estén buscando nuevas maneras de ganar mercado.

#### **5.4 Análisis FODA del contexto**

De acuerdo al análisis realizado del micro y macro entorno, se puede concluir que la empresa Carlos A. Picone S.A. cuenta con las siguientes fortalezas:

- La planta cumple con la ley 6974 de faenamiento ya que cuentan con las instalaciones reglamentarias, cumplen con los procedimientos de higiene, uniformes y vehículos adecuados. Es considerada una fortaleza ya que esta habilitación les permite acceder y comercializar en cualquier región de la Provincia de Córdoba.

- Existen altas barreras de entrada para los nuevos competidores, sobre todo para la fabricación de los productos más rentables como jamones y paletas. Esto es una fortaleza ya que no es una industria de fácil acceso por la gran inversión inicial que se necesita para producir a escala.

- En el mercado existen pocos o ningún sustituto del fiambre. Se encuentra muy arraigado en la cultura de la población el realizar “la picada” con amigos o familiares.

En cuanto a las debilidades, se detectaron las siguientes:

- En el 2016 el gobierno realizó la quita de subsidios de los servicios de agua y gas. Estos dos insumos resultan vitales y se consumen en gran cantidad para la elaboración de fiambres. Esta quita al no ser gradual y programada, no le dejó tiempo a la empresa para acomodarse a los nuevos costos de fabricación. Esto provocó un aumento en los precios de los productos que terminó impactando en una baja de ventas.

- La organización mundial de la salud ha emitido varios informes sobre los daños que produce el consumo de carne, y por sobre todas las cosas la que ha sufrido algún proceso de transformación como los fiambres y salazones.

- Existe un alto poder de negociación de los proveedores y clientes, sobre todo en las épocas festivas donde aumenta el consumo. Esto provoca que la empresa tenga que aceptar las fechas de entrega y pago propuestas por el proveedor, así como las propuestas por los clientes.

Las oportunidades detectadas fueron:

- El lanzamiento de créditos y leasings por parte del consejo federal de inversiones y el Banco de Córdoba para promover el crecimiento de la industria a una tasa del 17% a devolver en 7 años. Esto representa grandes posibilidades de ampliar, realizar mejoras edilicias o actualizar maquinaria a una buena financiación.

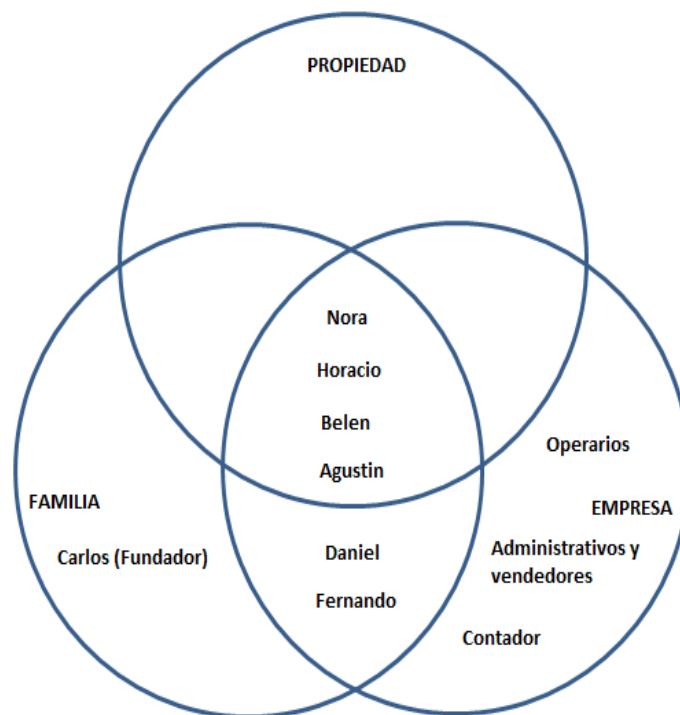
- Todos los años se realizan ferias internacionales donde se presentan las nuevas tecnologías para la industria. Estos avances no solo representan una oportunidad por ser más eficientes en relación al consumo de energía y al volumen de producción, sino que también se ve favorecido por el acceso a créditos y leasings anteriormente nombrados.

Por último, las amenazas del entorno son los aumentos de sueldo por paritarias de los sindicatos de comercio y del sindicato de personal de frigoríficos de la industria de la carne. Además se pudo apreciar que en los últimos años, el sector de la

sociedad que más ha aumentado su ingreso es la mano de obra operaria, quienes justamente conforman la mayor parte de la fuerza laboral del frigorífico. También hay que destacar que el IPC en los últimos años, ha mostrado que dentro de los productos de la canasta básica, los que mayor aumento de precio han tenido son los alimentos y bebidas.

### **5.5 Modelo de los tres círculos**

Como ya se mencionó anteriormente en el Marco Teórico, este modelo analiza tres subsistemas (empresa, propiedad y familia) que son independientes pero superpuestos y cualquier individuo puede ubicarse en una de sus áreas. El mismo irá evolucionando de acuerdo al curso natural de la vida y permite dar una instantánea en un momento determinado.



*Figura 5 - Subsistemas de la empresa*

Teniendo en cuenta esta información se procederá al análisis de cada uno de los mismos, a su vez se confeccionará su respectivo análisis FODA y por último se realizará el modelo evolutivo tridimensional.

#### **5.5.1 Subsistema familia**

La familia cambia con el transcurso del tiempo, forja la personalidad y es la fuente del desarrollo individual de sus miembros, por lo que es imprescindible su análisis.

Para efectuar el acopio de información, se llevaron a cabo entrevistas informales con los socios y directivos.

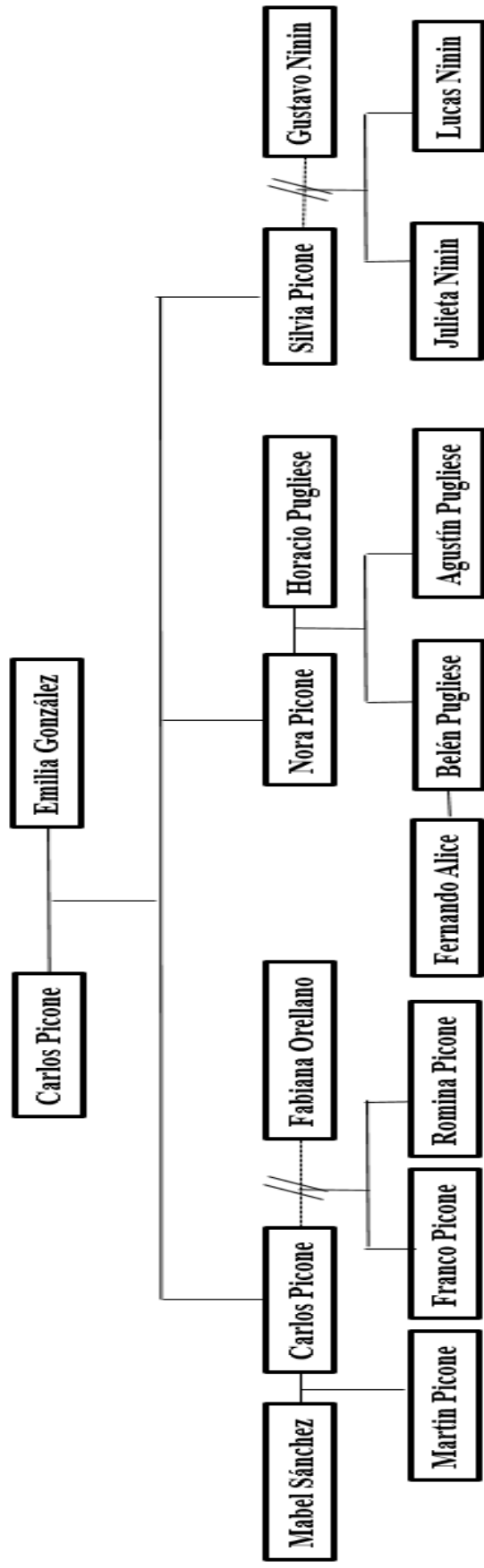


Figura 6 - Árbol genealógico

La empresa fue fundada por Carlos Picone en el año 1980, quien tuvo 3 hijos, Nora, Carlos y Silvia. Nora comenzó a trabajar en el frigorífico al cumplir sus 13 años de edad ayudando a su padre los fines de semana y en las vacaciones, casi siempre desempeñándose en el área administrativa. Su hermano Carlos también trabajó desde temprana edad, pero en el área de producción y venta. Con el pasar de los años la empresa fue creciendo y el fundador también, al punto en que con los ingresos que producía el frigorífico construyeron el gimnasio Sui Generis en el barrio Cerro de las Rosas.

Nora era la mano derecha de su padre, quien realizaba viajes de placer por largos períodos y dejaba las empresas familiares en manos de ella.

A sus 18 años, Nora ya se dedicaba a tiempo completo a trabajar en la administración y además había comenzado la carrera de Ciencias Económicas en la Universidad Católica de Córdoba. Abandona sus estudios en el último año de cursado a sus 22 años, ya que el hecho de trabajar y estudiar conjuntamente se le hacía imposible, por lo que le quedaron pendientes 8 materias. Por otro lado, su hermano Carlos había decidido no terminar el secundario ni continuar con estudios superiores.

Silvia, la otra hija del matrimonio fundador, nunca se interesó en trabajar en el frigorífico ya que se dedicaba a administrar el gimnasio y nunca formó parte de la sociedad Carlos A. Picone S.A.

En el año 2013, el fundador decide realizar la cesión del mando a su hija Nora para garantizar la continuidad empresarial. Esto fue debido a fuertes disputas entre Nora, su hermano Carlos y su padre por las formas de conducción del frigorífico. Algunas de las disputas fueron por las grandes deudas que contraía la empresa y la falta de compromiso y esfuerzo por parte de algunos miembros.

Nora le declaró a su padre que quería abandonar la empresa antes de poner en riesgo la relación familiar y a su vez, su hermano Carlos declaró que no estaba dispuesto a hacerse cargo del frigorífico, por lo que el fundador se quedaba sin sucesores. De acuerdo a la entrevista esta situación era insostenible y la continuidad

de la empresa estaba en riesgo, por lo que el fundador propone que Nora se quede con el 100% de la propiedad a cambio de recibir regalías y de que adquiera las acciones de su hermano.

Nora pasa a tener el total del control accionario junto con su esposo Horacio, y realizan la compra de la parte accionaria de Carlos. Esta compra generó una deuda en la empresa, que les tomó un año poder pagar.

La empresa siempre había sido una fuente laboral para cualquier familiar sin importar su capacidad o experiencia, pero a partir de este cambio de autoridad, se decidió que nadie más podría entrar por el simple hecho de tener un vínculo ya que generaba muchos desgastes en las relaciones.

El fundador de la empresa pasó a tomar un puesto de asesor para acompañar la gestión de su hija pero quedando sin ningún poder formal ni accionario.

Nora, al asociarse con su marido Horacio, deciden mantener la misma denominación social "Carlos A. Picone S.A." ya que de lo contrario perderían la habilitación municipal del frigorífico dentro de la Ciudad de Córdoba.

Nora y Horacio tienen dos hijos. La primera es María Belén de 28 años y Agustín de 26. María Belén trabajó desde sus 21 años junto a su madre en la administración de la empresa, en este período fue cuando decide abandonar sus estudios en arquitectura y dedicarse a recursos humanos. Actualmente ella se encuentra recibida de Técnica en Recursos Humanos.

Agustín es el hijo menor del matrimonio, ha estado en contacto con la empresa desde los 9 años desempeñándose en distintas actividades como el etiquetado de productos, envasado, preparación de pedidos y acompañamiento en la distribución. A los 18 comenzó a trabajar de manera permanente y estable en el área de venta al público y reparto a domicilio. A sus 20 años, decidió explorar otras opciones laborales, que lo llevaron a trabajar en un call center en donde permaneció 5 meses y luego gracias a un profesor de su universidad ingresó a Fiat, manejando la parte de exportaciones e importaciones. A sus 24 años, decidió volver a reintegrarse a la



empresa familiar de sus padres ya que sentía la necesidad de dedicar más tiempo a sus estudios así como también la de crecer con su propio negocio. Se dio cuenta de que las posibilidades de desarrollo en una empresa propia eran mucho mayores que ser dependiente.

Actualmente Agustín se encuentra cursando el último año de la carrera de Licenciatura en Comercio Internacional en la Universidad de Villa María con sede en Córdoba. Además ya cuenta con su título de Técnico en Comercio Internacional de la Cámara de Comercio de Córdoba. Con anterioridad incursionó en la carrera de Administración de Empresas, Diseño Industrial y terminó eligiendo Comercio Internacional.

### **Descripción de funciones de cada miembro de la familia**

Nora ocupa el puesto de Presidente y sus tareas son dirigir la parte de pagos a proveedores y gestionar integralmente la empresa, asegurando la rentabilidad de la misma y la generación de reservas.

Horacio es el Vicepresidente, y se desempeña en el área de ventas. Coordina a los vendedores así como también se encarga de entablar nuevas relaciones con los clientes potenciales y existentes. Además es el encargado de incorporar productos complementarios en los salones de venta al público.

María Belén es la Directora Titular y se desempeña en el área administrativa como auxiliar, realizando la confección del libro compras, manejo de tarjetas de crédito, cargas en el sistema contable así como también manejo de licencias y vacaciones del personal.

Agustín, es el Director Suplente y se desempeña en el área de producción realizando controles de calidad, estimaciones del volumen de producción, mejora de procesos y productos, etcétera.

## **Relaciones familiares y pautas de comunicación**

De acuerdo a lo observado y relevado en las entrevistas, la relación familiar es muy buena, fuerte, estable y se encuentra en armonía. No realizan reuniones formales entre los miembros para comunicar estrategias empresariales o tomar decisiones críticas. Se ha detectado que existe un fuerte vínculo entre Nora y Agustín, ya que entre ellos tratan los temas más relevantes y toman las decisiones.

Además ambos declaran que existe una falta de interés por parte de Horacio y María Belén en los temas empresariales, ya que prefieren no interiorizarse y siempre están de acuerdo con toda decisión.

## **Interacción de cónyuges y primos**

En cuanto a Nora, ha declarado que no desea ingresar a la empresa a ningún familiar directo por el desgaste que eso produce en la relación, pero que no tendría ningún inconveniente en el ingreso de familiares políticos por parte de sus hijos.

Agustín en cambio, ha dejado en claro que no tiene la intención de que ningún pariente político forme parte de la empresa ya que considera que a la larga la dedicación no sería el mismo porque no buscarían de cuidar su puesto de trabajo y no darían su mejor desempeño.

Actualmente se encuentra trabajando en la empresa el marido de Belén, quien es un auxiliar del contador que presta apoyo los días sábado y posee el título de Contador Público.

## **Política de sueldos y remuneraciones**

Los miembros entrevistados han declarado que no existe una política de sueldos explícita, sino que a fin de mes, a la ganancia se le debita la reserva y ese dinero sobrante es repartido entre todos sus miembros.

También han expresado que cuando la empresa lo necesitó, ellos renunciaron al cobro de un sueldo con tal de que la misma siga generando.

### **Motivaciones**

Las motivaciones de los miembros para continuar en la empresa familiar son similares. La generación al mando encuentra en la empresa una motivación económica que les permite vivir y viajar. La generación sucesora también encuentra atractiva a la motivación económica pero además buscan que la empresa cubra sus expectativas de desarrollo profesional y les permita aplicar sus conocimientos. Esto último no viene sucediendo ya que tanto Agustín como Belén, declaran que no es posible implementar cambios por la falta de apoyo de su madre.

Otra motivación detectada por parte de la generación sucesora ha sido el deseo de querer dejarle a su futura descendencia la misma vida y oportunidades que las que tuvieron ellos a través de la empresa familiar.

### **Valores**

El principal valor para todos los miembros es la unidad y armonía familiar. Mediante la observación se apreció que están dispuestos a ceder en disputas para conservar la buena relación.

Otro de sus valores es el prestigio de su marca, ya que al llevar el apellido de la familia fundadora se sienten responsables de mantenerlo. Incluso, han declarado que en el caso de que se debiera vender la empresa no venderían la marca "Picone", ya que sienten un fuerte vínculo con la misma.

### **Propiedad emocional**

Como se mencionó en el marco teórico, la propiedad emocional es ese sentido de cercanía y pertenencia de los miembros con la empresa familiar. Se ha detectado que para todos los miembros de la familia empresaria se producen esta combinación de elementos. En ambas generaciones, se les ha hecho tener contacto con la misma

desde muy temprana edad, ya sea lavando canastos o simplemente yendo a mirar y estas acciones por más insignificantes que parezcan produjeron esa identidad compartida con la empresa.

### **Análisis FODA del sistema familia**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propiedad emocional</li> <li>- Identificación con la marca</li> <li>- Vínculos familiares</li> <li>- Deseo de continuidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de armonía</li> <li>- Motivaciones similares de los miembros</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Historia de conflicto entre hermanos</li> <li>- Necesidades de desarrollo profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de interés por parte de algunos familiares</li> <li>- Ingreso de parientes políticos en la empresa</li> </ul>

*Tabla 7 – Matriz FODA sistema familiar*

En las fortalezas se detectó que existe la propiedad emocional en ambas generaciones que a su vez provoca que se genere una alta identificación con la marca. Esto es considerado una fortaleza ya que denota un fuerte vínculo de las personas con la organización, hasta el punto de resignar su sueldo por la misma con tal de que continúe. Otra fortaleza detectada fueron los fuertes vínculos familiares que existen. Es de gran importancia este hecho ya que denota esa unidad familiar necesaria no solo para la continuidad generacional sino también para hacer frente a posibles conflictos futuros que amenacen la existencia de la empresa familiar. La generación sucesora expresó su deseo de continuidad empresarial para las futuras generaciones, esto es una fortaleza ya que denota el interés de los miembros por la empresa y además la visión de proyección para la continuidad.

En cuanto a las oportunidades, se observó que actualmente la empresa familiar se desarrolla en un ambiente de armonía y esto produce que se encuentren en la condición ideal para comenzar con la profesionalización de la empresa familiar, ya que no hay conflictos graves de por medio que generen roces entre los miembros.

También se detectó que existen algunas motivaciones similares como lo es el deseo de los hermanos de que su descendencia continúe con el legado. Este es un factor clave que debe ser utilizado para realizar la profesionalización de la empresa familiar.

Las debilidades detectadas fueron dos. Una, la historia de conflicto familiar entre Nora y Carlos que casi lleva a la empresa a su disolución por no poder manejar los conflictos. Esto puede volver a repetirse en la tercera generación si no se toman medidas para prevenirlo. La otra debilidad detectada fue la declaración de Belén y Agustín por el poco desarrollo o implementación de su profesión que pueden realizar en la empresa. No se encuentran satisfaciendo sus necesidades de desarrollo y esto es una amenaza ya que puede impulsarlos a dejar la empresa dejando a la segunda generación sin posibles sucesores.

Las amenazas que se detectaron fueron la falta de interés de Horacio y Belén, así como también un pariente político dentro de la empresa. La falta de interés es una amenaza ya que puede ser un síntoma de expectativas no alcanzadas o necesidades no satisfechas, las cuales a la larga pueden producir no solo que abandonen la empresa sino también peleas con los otros miembros. A su vez que existan parientes políticos no es lo más recomendable para este tipo de organización, ya que puede llegar a generar aún mayores tensiones en conflictos futuros y además la generación sucesora expresó que no desean que se integren familiares de este tipo.

#### **5.5.2. Subsistema empresa**

Hasta hace un año, la empresa Picone S.A. se encontraba en una etapa de madurez con una tendencia a la declinación. En los últimos 10 años, la gerencia comenzó a detectar que los márgenes de ganancia se reducían drásticamente, crecieron los competidores y sus productos de mayor demanda ya no se diferenciaban en el mercado. La estrategia de la organización, era brindar productos al mercado que se diferenciaran del resto por su calidad teniendo como público objetivo a clientes exigentes y la industria gastronómica de alto nivel. Esta estrategia no se encontraba escrita, pero si implícita en la mente de todos los miembros de la organización.

Los consumidores, condicionados por los constantes cambios económicos que ha sufrido el país, se han visto obligados a adaptar su consumo de acuerdo a su ingreso e inflación, por lo que se produjeron bajas inevitables en las ventas de los productos sobre todo en la línea Premium de la firma.

Agustín, detectó al entrar nuevamente en la empresa, que ya las ventas no eran como antes y el crecimiento era bajo o nulo, por lo que decidió llevar a cabo un estudio de mercado para detectar las necesidades de los consumidores y así poder ofrecer un producto que las satisficiera.

El estudio reveló que el mercado buscaba un producto más barato, que generara un mayor margen de ganancia en el caso de los revendedores y que además fuera apto para las maquinarias en el caso de las empresas gastronómicas.

En definitiva se encontraban enamorados de sus productos, fueron líderes en calidad por muchos años y no se adaptaron a las necesidades cambiantes que presentaban los consumidores, provocando como resultado la disminución en el ingreso y los volúmenes de venta.

El estudio también reveló que muchos clientes gastronómicos dejaron de adquirir sus productos. Esto se debió a que, al ser procesado el producto por las máquinas de los clientes, éstas se trababan por la consistencia del mismo, haciendo que fuera imposible la producción.

La organización había identificado la razón de los bajos rendimientos que venía sufriendo, pero hacerle entender esto a Nora y Horacio no fue fácil. Agustín decidió convencer a sus padres de que debían tomarse medidas para volver a captar al mercado, pero encontró resistencia y miedo al cambio, ya que sus padres no aceptaban que sus productos debían cambiar y que el bajo rendimiento se debía al mal momento económico del país.

Agustín, ante la resistencia, decidió seguir adelante bajo su propio riesgo, y llevó a cabo reformulaciones en distintos productos como por ejemplo el caso del fiambre Paleta de cerdo. Decidió darle mayor importancia a la línea “Don Antonio”

que está orientada a satisfacer a un mercado menos exigente pero que presenta un mayor consumo sin detrimento de la calidad que los caracteriza. También se comunicó con los distintos clientes gastronómicos, para evaluar cuál era la necesidad de cada uno, y como resultado, se dio cuenta de que la empresa contaba con la posibilidad de ofrecer un producto personalizado al cliente de acuerdo a las necesidades de cada maquinaria en particular.

Además, Agustín generó el punto crítico de control de la materia prima antes de su procesamiento. En este aspecto también encontró resistencia ya que sus padres no consideraban que fuera tan imprescindible y que además requería un mayor gasto. Por lo que Agustín nuevamente decidió de forma independiente adquirir el termómetro y medidor de PH que era necesario y se ofreció a pagarlo con su dinero si la empresa no lo hacía.

La implementación de este punto crítico fue una parte de la estandarización de procesos que se están llevando a cabo en la empresa actualmente, ya que en los últimos años notaron un aumento en los lotes de producción defectuosos que implicaban grandes pérdidas para la empresa, tanto monetarias como de tiempo.

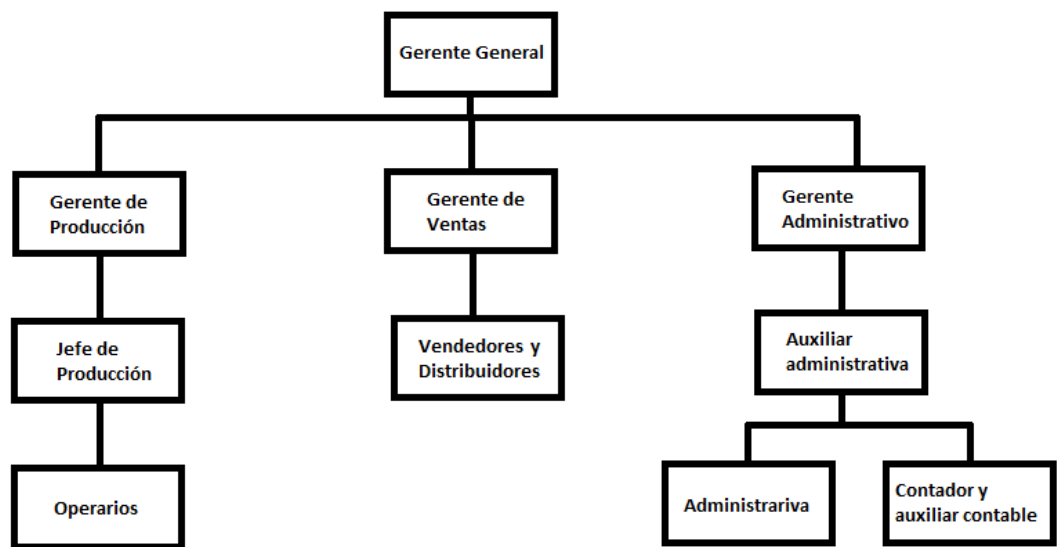
La empresa cuenta con un jefe de producción poco capacitado que es el único familiar fuera del núcleo que trabaja en la misma. Tiene conocimiento por la experiencia de los 30 años que lleva en Picone pero no se ha notado que cuente con la aptitud requerida por el puesto para implementar o supervisar las mejoras en los procesos.

La empresa se encuentra desarrollando los manuales de procedimientos para el área de producción. Estos manuales están siendo confeccionados por Agustín con la ayuda del Jefe de Producción y está planificado, en un futuro, poder desarrollarlos para todos los puestos de la empresa.

Esto permitiría no solo una mayor eficiencia por parte de los operarios sino también un mejor control de la mano de obra así como del producto y aseguraría la calidad final.

De acuerdo a la bibliografía del marco teórico, se ha determinado que la empresa se encuentra ubicada en la etapa de expansión y formalización. Es evidente la importancia del crecimiento y la complejidad como medidas de desarrollo. Uno de los principales retos que afrontan este tipo de organizaciones es la transición de una estructura centralizada a un tipo de jerarquía formal con funciones diferenciadas.

El organigrama de puestos brindado por la empresa está desarrollado de la siguiente manera:



*Figura 7 - Organigrama de puestos*



## Análisis FODA del sistema empresa

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de las necesidades del mercado</li> <li>- Lanzamiento de un nuevo producto</li> <li>- Productos personalizados a las necesidades del cliente</li> <li>- Creación del punto crítico de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de manuales de puestos</li> <li>- Traspaso de la etapa de madurez a la de formalización y expansión</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia al cambio por parte del matrimonio empresario</li> <li>- Jefe de producción poco capacitado para el puesto</li> <li>- Falta de declaración de misión y visión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflación y cambios económicos en el país</li> <li>- Aumento en los servicios</li> </ul>

*Tabla 8 – Matriz FODA sistema empresa*

En las fortalezas se ha detectado que la empresa realizó una profunda investigación de mercado para conocer cuál era la razón por la cual los rendimientos habían comenzado a decrecer. Esto les permitió poder enfocarse en un público más rentable que consume un mayor volumen sin descuidar a los clientes más exigentes. Además de esta investigación surgió el lanzamiento de un nuevo producto que conserva la calidad característica de la firma pero a un menor costo, esto provocó un aumento del ingreso y una mayor rentabilidad para la empresa. Otra fortaleza es poder brindar un producto personalizado de acuerdo a las necesidades de cada maquinaria, con esto lograron no solo volver a cautivar a sus anteriores clientes gastronómicos sino también a comunicar el compromiso de la firma con los mismos teniendo en cuenta sus necesidades particulares. Una fortaleza de gran importancia es la creación de un punto crítico de control, el cual es indispensable para asegurar que llegue al cliente un producto acorde a la calidad valorada por el mismo y además poder realizar los ajustes necesarios en la producción que resultaría en mayor eficiencia y menor cantidad de lotes defectuosos.

Las oportunidades detectadas son que se encuentran en la creación de los manuales de puestos del área productiva que luego serán confeccionados en el resto de la organización. Esto no solo brindará a la empresa una eficiencia en sus procesos, provocando un mejor aprovechamiento del personal y del tiempo, sino que también

les permitirá en un futuro certificarse en diversas normas de calidad como por ejemplo las ISO. También se detectó que pudieron hacer frente a la etapa de madurez donde se encontraba la empresa, y se dirigieron nuevamente a la etapa de formalización y expansión. Esto les permitirá no solo seguir creciendo económicamente, sino también con la profesionalización de la empresa familiar.

Las debilidades que se identificaron fueron la resistencia al cambio por parte de Nora, esto produce conflictos que si no son manejados con los mecanismos correctos pueden llegar a provocar peleas y desgastes en las relaciones familiares. Otra debilidad es la poca capacitación del Jefe de producción. Esta es un área clave de la empresa donde se necesita tener especial cuidado para asegurar la calidad de los productos y el manejo eficiente de los recursos. Existe además la falta de una misión y visión explícita que sean conocidas por todos los miembros de la organización. Esto resulta necesario para poder generar la cohesión de todos los empleados de la empresa y poder dirigir los esfuerzos en busca de un mismo objetivo.

En cuanto a las amenazas del entorno, la inflación, aumento en el costo de los servicios y los cambios en las políticas económicas son los principales factores afectan a este subsistema. Esto genera fluctuaciones en los costos de la firma y además en la capacidad de compra de los clientes.

### **5.5.3 Subsistema propiedad**

La empresa se encuentra ubicada en la calle Libertad 140 de la Ciudad de Córdoba CP 5000 y es la única en su tipo ubicada dentro de la misma.



*Figura 18 - Mapa*

Fuente: Imagen extraída de google maps

La firma cuenta con un edificio de 1400m<sup>2</sup>, de dos plantas y tiene una antigüedad de 40 años. Solía ser una casa que luego de su adquisición fue reformada y reacondicionada para instalar la fábrica. Las paredes se encuentran cubiertas de los cerámicos reglamentarios junto con un piso de granito que permite una fácil limpieza. El material es antiguo y puede notarse el envejecimiento de los mismos, pero es solo algo estético ya que permite una adecuada higiene.

El tamaño del edificio es apto para la producción actual e incluso de ser necesario puede soportar sin inconvenientes un aumento del 60% de la misma.

La infraestructura cuenta en su interior con lo siguiente:

- 2 máquinas embutidoras
- 1 máquina mezcladora
- 1 cúter de carne
- 1 picadora de hielo
- 2 hornos, de los cuales 1 es un ahumadero
- 2 hornos de cocción en agua
- 1 secadero automático
- 2 estufas
- 3 máquinas envasadoras al vacío
- 4 máquinas feteadoras
- 7 cámaras frigoríficas
- 4 máquinas masajeadoras de carne
- 1 inyectora
- 9 balanzas
- 2 heladeras para muestra al público
- 2 estaciones de trabajo para la limpieza de carne
- 1 máquina registradora
- 5 computadoras de escritorio
- 3 oficinas

- 1 sala de reunión

La edad de la maquinaria es de aproximadamente 20 años y se encuentra en excelente estado de funcionamiento, fueron importadas de Italia y son de acero inoxidable. La empresa no realiza ningún mantenimiento de las mismas, solo se ocupan cuando hay algún desperfecto, que impide seguir produciendo. Esto podría evitarse realizando como mínimo un mantenimiento preventivo 2 veces al año para prevenir cortes de producción graves.

Actualmente la empresa está llevando a cabo modificaciones edilicias para adaptarse a las normas de SENASA. Esto permitiría a la organización ampliar su público objetivo y pasar de vender dentro de la provincia a vender en todo el país e incluso exportar.

El edificio, cuenta con un sector diferenciado para el ingreso de la materia prima, en donde se realiza en control de calidad de la misma mediante la medición del peso y la temperatura, control del PH y un control visual. Además cuentan con un salón en donde realizan venta al público tanto a mayoristas, minoristas y consumidores finales, en donde se expone la mercadería en góndolas refrigeradas.

A pesar de que la empresa se encuentre concentrada en la adecuación edilicia para SENASA, han declarado en las entrevistas que no descartan la posibilidad de que en un futuro, por altos niveles de producción, necesiten mudarse a las afueras de Córdoba.

La empresa cuenta con un local ubicado en la calle Menéndez Pidal al 4048 en Urca, en donde se realiza exclusivamente la reventa de los productos comercializados por el frigorífico. El local es alquilado y busca captar al público selecto de esa misma zona.

De acuerdo a la bibliografía consultada, la empresa se encuentra en la etapa de propietario controlador teniendo en cuenta las distintas dimensiones evolutivas de propiedad. Se caracteriza por contar con un solo líder, que en este caso es Nora Picone, quien se encuentra en un estilo de actividad laboral intenso. En cuanto a este

tipo de dimensión, existen tres retos principales, la capitalización, el equilibrio del control unitario con la participación de los principales interesados y la elección de una estructura de propiedad para la siguiente generación.

Si se analiza la capitalización, sus principales fuentes son los ahorros propios de la empresa y los aportes de miembros de la familia, en menor medida utilizan la financiación de préstamos bancarios. En esta empresa no existen accionistas que no sean miembros de la familia. El 60% de las acciones pertenecen a Nora y Horacio, y el 40% restante está dividido entre sus dos hijos María Belén y Agustín de forma equitativa.

En cuanto al equilibrio del control unitario con la participación de los principales interesados en la empresa, se ha detectado mediante las entrevistas que tanto María Belén como Agustín constantemente realizan críticas constructivas en distintas temáticas de la empresa a la Presidente pero éstas no siempre son bien recibidas. Al principio han encontrado difícil implementar cambios dada la resistencia de la misma. Pero a partir de la llegada de Agustín a la empresa, y gracias en parte a su personalidad se han podido llevar a cabo varios cambios positivos para la misma, como es el caso de las modificaciones en el sector de producción. También con el paso del tiempo y gracias a los resultados que se van notando, la Presidente ha comenzado a mostrar una mejor predisposición a las modificaciones que se van proponiendo.

Este tipo de organización tiene o no éxito dependiendo de la competencia, flexibilidad y suerte del dueño quien muchas veces queda atrapado en un estilo de vida intenso y desgastante. No se han observado fuertes competencias entre los hijos por captar la atención de la Presidente ya que la mayoría de las veces el impulso por el cambio viene dado por Agustín. Además María Belén ha declarado ante la familia que no llevaría la empresa a la siguiente generación, es decir la sociedad de hermanos, sin la compañía de su Agustín ya que según los entrevistados ella no maneja adecuadamente la presión como para ocupar un puesto de presidencia.

El último reto que enfrenta este tipo de empresa es la elección de una estructura de propiedad para la siguiente generación. Nora ha expresado en su

entrevista que desea ceder el control de la empresa entre sus dos herederos de forma igualitaria y finalizar con la estructura de propietario controlador en aproximadamente 5 o 10 años, ya que tiene intenciones de seguir trabajando. Además, ha declarado su deseo de seguir recibiendo un ingreso para cubrir sus necesidades futuras de jubilación tal como lo hace el fundador. Cuando se le preguntó acerca de quién dejaría en su cargo, expresó que Agustín sería quien mejor se desempeñaría ya que demuestra interés, conocimiento y ganas de crecer.

### **Análisis FODA del sistema propiedad**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Único frigorífico dentro de la ciudad de Córdoba</li> <li>- Modificaciones edilicias para SENASA</li> <li>- Local comercial en zona Urca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación sucesora interesada en tomar el mando</li> <li>- Mejoras edilicias por obra de SENASA</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de mantenimiento de maquinaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflación y cambios</li> </ul>

*Tabla 9 – Matriz FODA sistema propiedad*

Las fortalezas son que la empresa se encuentra en una ubicación única dentro de la ciudad de Córdoba, y esto le da una ventaja ya que además se encuentra frente al mercado norte. Esto permite un fácil acceso para los clientes que van a abastecerse a esa zona. Otra fortaleza son las modificaciones edilicias que se están llevando a cabo para SENASA, esto mejora no solo el aspecto físico del lugar sino que también permite la apertura de nuevos mercados al resto del país. Además cuentan con un local ubicado en Urca, que les permite satisfacer la demanda de los más exigentes consumidores finales.

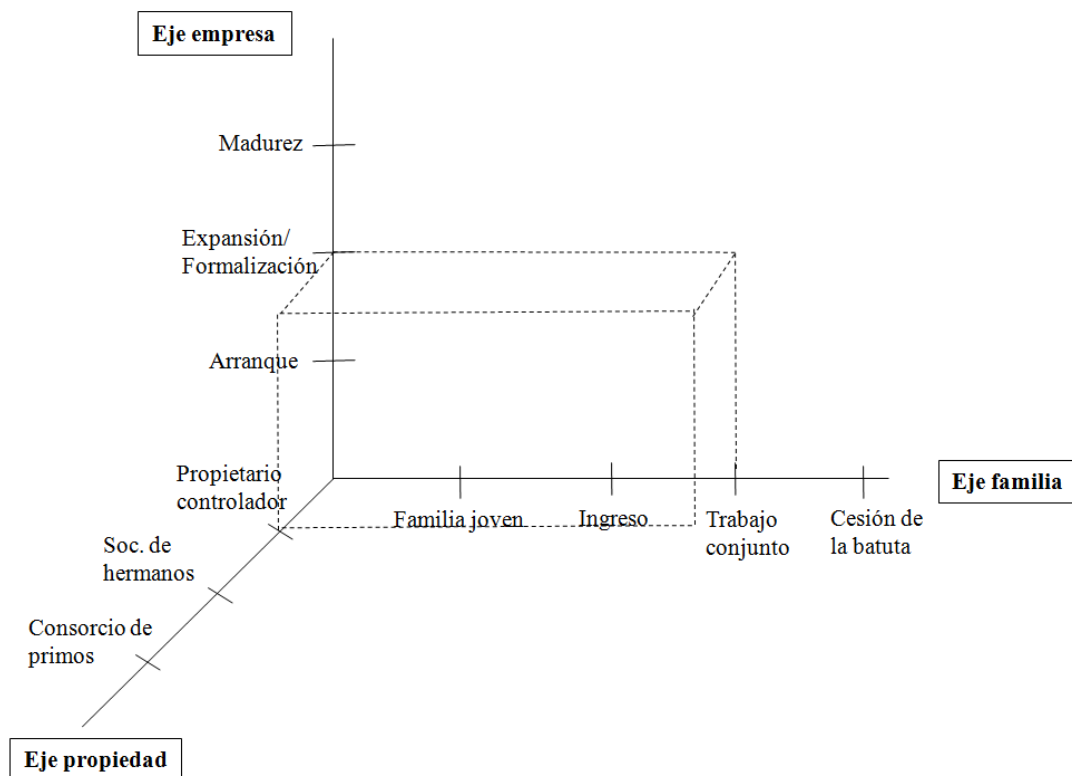
La oportunidad que se detectó es que la generación sucesora está interesada en tomar el mando de la empresa y llevarla hacia nuevas metas para aumentar el ingreso y el volumen de producción. Otra oportunidad es la mejora edilicia que se producirá por la obra de SENASA. La misma le aportará mayor valor a la propiedad cuando se encuentre habilitada

Las debilidades son la falta de mantenimiento de la maquinaria, la cual a pesar de encontrarse en buen estado es necesario tomar medidas preventivas para evitar la parada de planta por desperfectos. Además existe una falta de estructura de propiedad para la siguiente generación ya que no se encuentra planificada la sucesión generacional.

La amenaza detectada es la imposibilidad de expansión edilicia. Si bien hoy en día pueden aumentar la producción actual en un 60% sin dificultades, en un futuro por la apertura de mercados no podrán realizar ampliaciones en la misma ya que la municipalidad no les otorgaría la habilitación.

### **5.6 Modelo evolutivo tridimensional**

De acuerdo al análisis realizado de los subsistemas familia, empresa y propiedad se pudo realizar el siguiente gráfico del modelo evolutivo tridimensional



*Gráfico 5 – Modelo evolutivo tridimensional aplicado*

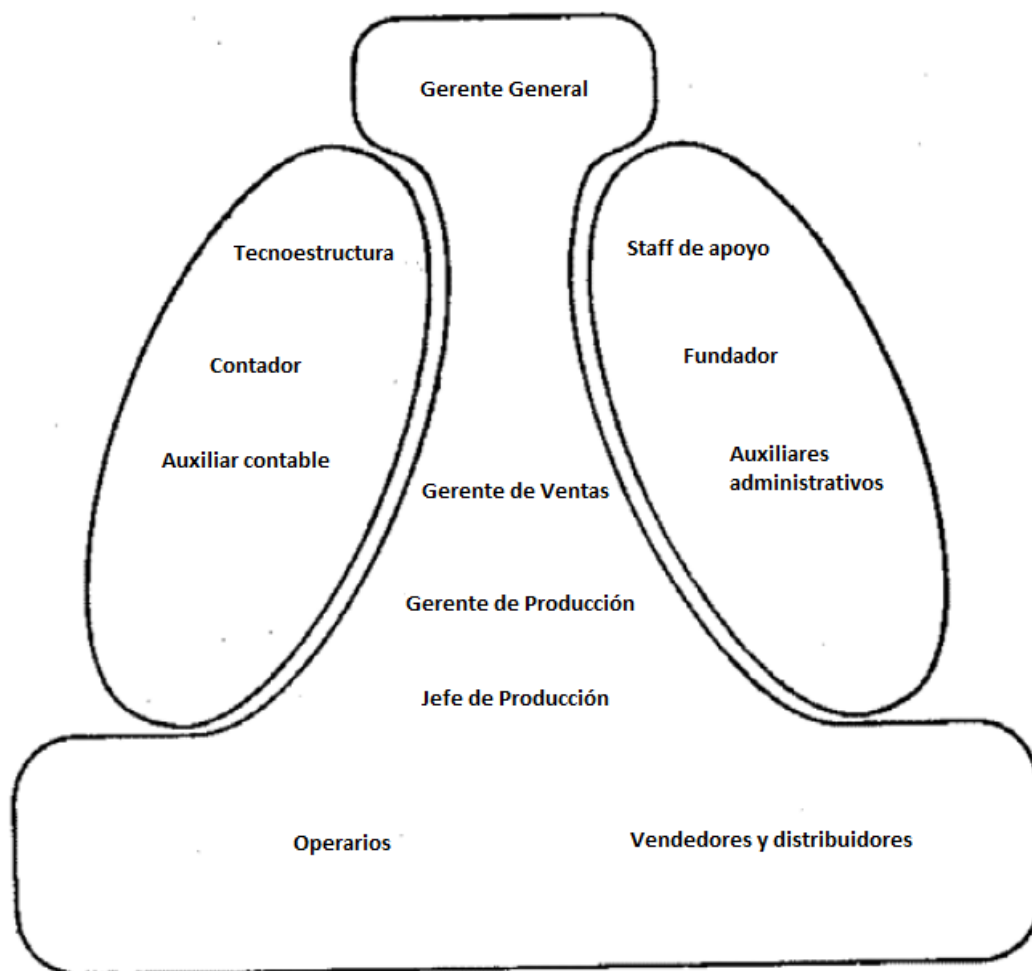
Se puede apreciar que actualmente en el eje Propiedad, se encuentra en la etapa de propietario controlador, donde el manejo de la empresa está consolidado en Nora y los otros propietarios a pesar de tener acciones no ejercen autoridad. El principal reto que enfrenta esta etapa es elegir una estructura de propiedad para la generación sucesora y poder en un futuro consolidarse como una sociedad de hermanos.

En el eje Empresa, se encuentran en la expansión/ formalización. Anteriormente se encontraban en la etapa de madurez, pero gracias a la reincorporación de Agustín, la empresa logró superar los desafíos propios de esa etapa (reinversión, reenfoque estratégico y compromiso de los directivos) para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado y volver a la etapa que se encuentran actualmente. Los nuevos desafíos son la profesionalización del negocio, la planeación estratégica, así como también sistemas y políticas organizacionales

En cuanto al eje Familia, se encuentran en la etapa de trabajo conjunto. La generación de los padres ronda entre los 50 y 60 años, y los hijos entre los 20 y 30. Estos últimos ya han tomado la decisión de trabajar en la empresa y comenzarán a formar una red de familias al casarse y tener descendencia. Los desafíos son fomentar la cooperación y la comunicación entre las generaciones, manejar el conflicto de manera constructiva y dirigir a la generación sucesora para trabajar conjuntamente.



## 5.7 Análisis de estructura



*Figura 9* - Estructura organizacional aplicada

Fuente: Elaboración propia

La estructura formal de la organización se ve representada por el organigrama ya expuesto anteriormente. Utilizando la metodología de análisis de estructuras organizacionales de Mintzberg propuesta en el marco teórico, se puede apreciar que la organización cuenta con distintas áreas llamadas cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, staff de apoyo y tecnoestructura.

En la cumbre estratégica se encuentra la Presidente (Nora) y por debajo de ella el Vicepresidente (Horacio). De acuerdo a las entrevistas que se llevaron a cabo, las funciones principales que desempeña la Presidente son asegurar que la organización

cumpla con su misión, supervisar directamente las distintas áreas de la organización, las relaciones de la organización con el ambiente, el desarrollo de la estrategia organizacional y la coordinación del área administrativa.

Nora se desempeña en el puesto desde hace 4 años aproximadamente y representa la segunda generación al mando de la empresa familiar contando con 30 años de experiencia. Siempre desempeñó tareas administrativas en la organización y a partir del 2013, tomo el control total de la misma.

Por debajo de ella se ubica Horacio, quien desempeña las funciones de un gerente de ventas, coordinando a los vendedores y repartidores. Ingresó a la empresa con anterioridad pero decidió desvincularse de la misma por conflictos que surgían con los familiares de su esposa. En el 2013, vuelve a la empresa familiar y siempre se desempeñó en tareas comerciales.

En la línea media se encuentra Agustín, quien ocupa el puesto de Gerente de Producción, y se encarga de la coordinación integral, mejora de procesos, supervisión directa y control de calidad de la producción. Se encuentra ocupando dicho puesto desde hace 1 año y para capacitarse ha viajado a Buenos Aires y asistido a cursos del INTI.

Por debajo de él se encuentra el Jefe de Producción (Daniel), quien es el primo de la Presidente, esta persona se desempeña en el cargo hace 30 años, pero no es considerado apto para el puesto. En las entrevistas familiares se lo ha clasificado como un “mal necesario”, ya que a pesar de no ser eficiente en su actividad, es de gran confianza para la familia.

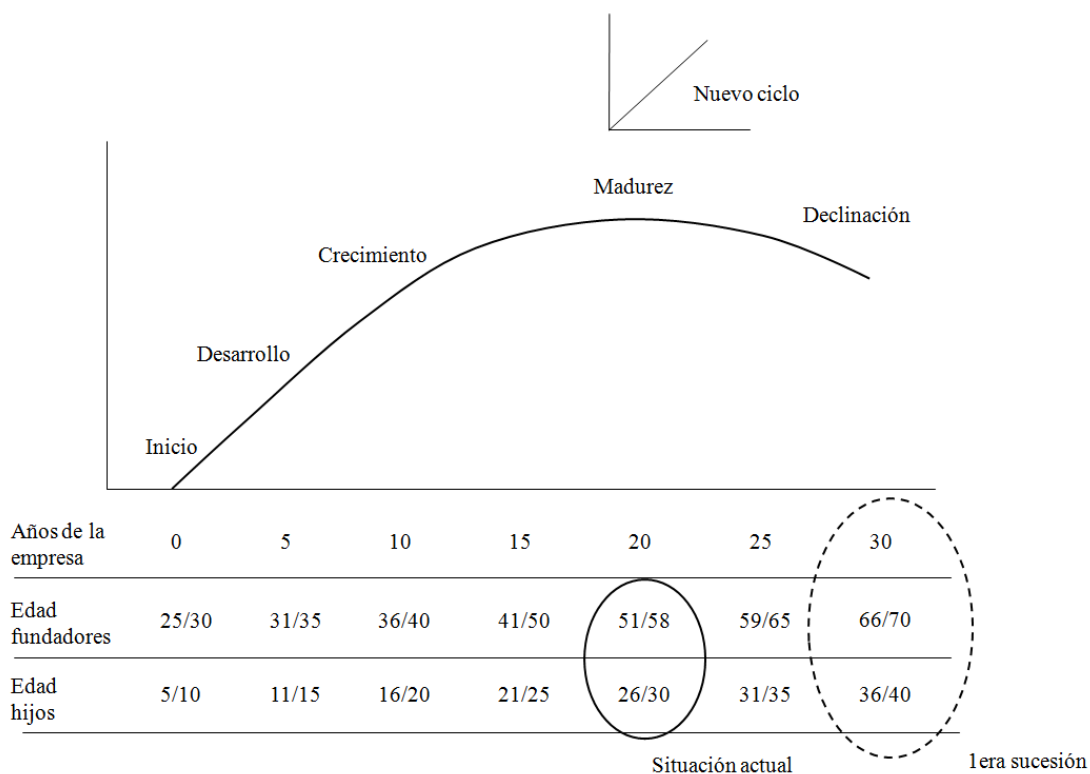
Debajo del Jefe de Producción, se encuentran ubicados los operarios, que ocupan su lugar en el núcleo operativo. Está compuesto de 9 personas capacitadas y con mucha antigüedad en el puesto. Muchos son familiares entre si y se encuentran capacitados para desempeñarse en cualquier actividad del proceso sin inconvenientes. También podemos encontrar en esta parte a los vendedores y distribuidores, que en total son 3.

En el Staff de Apoyo, se ubica al fundador de la empresa que ha quedado como asesor de la misma y los administrativos. María Belén, ocupa el puesto de auxiliar administrativa junto con Alba y se encuentran bajo la supervisión directa de la Presidente.

La Tecnoestructura, está conformada por el contador de la empresa, quien se viene desempeñando en el puesto desde la época del fundador hace unos 40 años. También presta servicios el marido de Belén, Fernando, que se desempeña como auxiliar contable.

### **5.8 Ciclos evolutivos de la empresa – familia**

De acuerdo al marco teórico planteado anteriormente se procederá a analizar los ciclos evolutivos de la empresa familiar.



*Gráfico 6 – Ciclo evolutivo de la empresa – familia aplicado*

La empresa ya pasó por un proceso de sucesión conflictivo, en donde se arruinaron muchas relaciones familiares y casi se vende la sociedad. Esto, tomando al gráfico como referencia, ocurrió en la etapa de declinación, con un propietario controlador demasiado grande para dirigir a la empresa en un entorno cambiante y con hijos cansados de esperar su turno para gerenciar.

Sin embargo, la empresa logró superar los conflictos y actualmente se encuentra en la etapa de madurez. Esta etapa es la ideal para comenzar con la construcción del protocolo ya que el lenguaje entre las dos generaciones es similar. Los hijos están maduros para comenzar a asumir mayores responsabilidades y los padres todavía cuentan con energía para guiarlos.

Esta etapa de madurez es la ideal para el comienzo de un nuevo ciclo, en donde deben participar ambas generaciones y construir la visión estratégica de la empresa que les ayude a generar propuestas superadoras que incluyan los intereses de todos los integrantes.

### **5.9 Visión estratégica de la empresa**

Actualmente en la empresa no existe una visión estratégica, por lo menos no de forma explícita. Lo que si existen son distintas declaraciones de acuerdo a lo que observan, necesitan, planean, sueñan y discuten los distintos miembros sobre el futuro de la empresa.

Algunos ejemplos son:

- Queremos crecer y expandirnos a nuevos mercados nacionales e internacionales
- Queremos seguir manteniendo la calidad de nuestros productos
- Queremos poder satisfacer las necesidades del mercado al menor costo posible
- Queremos mantener el prestigio de nuestra marca
- Queremos continuar siendo una empresa familiar y dejar el legado a nuestros sucesores

- Queremos poder aplicar nuestra profesión para sugerir mejoras y que sean escuchadas.
- Queremos que siempre se preserve el respeto y el vínculo familiar ante todo conflicto.

### **5.10 Valores de la empresa familiar**

De acuerdo a las entrevistas a lo largo del trabajo, los integrantes de la empresa familiar han declarado que sus valores son:

- Transparencia y honestidad entre los miembros
- Buen clima laboral y el respeto ante conflictos
- La unidad familiar debe prevalecer ante toda situación
- Responsabilidad y cooperación por parte de todos los miembros
- Prestigio de la marca por su alta calidad
- Adaptación de los productos a las necesidades del mercado sin detrimento de la calidad
- Orgullo por continuar siendo una empresa familiar

Estas declaraciones de valor, permiten ver que los vínculos familiares son lo más importante para sus miembros. Valoran la honestidad, transparencia y buen clima laboral. Estos son rasgos necesarios para poder planificar una sucesión en el futuro y evitar posibles conflictos.

### **5.11 Análisis de los factores de mayor criticidad**

Tomando lo explicado anteriormente en el marco teórico, los factores de mayor criticidad son los que van a marcar el orden del proceso y la profesionalización de la empresa familiar. Para esto se llevó a cabo una guía autodiagnóstica tomada del Manual de la materia Herramientas de profesionalización y protocolo, en la que cada integrante contesta de acuerdo a su opinión asignando valores de acuerdo del 0 al 2 para determinar su criticidad. Los resultados individuales son secretos para preservar las opiniones de cada uno.

La guía constó de 34 preguntas y los resultados fueron:

- Cuestiones críticas a resolver que son decisivas para el futuro de la empresa y la armonía familiar son:

El compromiso de todos con el futuro de la empresa, familia y patrimonio.

Reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa.

Incentivar a las nuevas generaciones para su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar.

Condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa, se desarrollen y ocupen cargos directivos.

Ordenar y formalizar la empresa familiar.

Disponer y hacer cumplir un reglamento interno de la empresa.

Proceso de selección del próximo líder y las condiciones que deberá reunir para hacerse cargo de la empresa.

Perspectivas respecto de la propiedad de la empresa (mantener en poder de la familia, transferir o vender).

Criterios para la resolución de conflictos, acuerdos y consensos.

Los familiares políticos que trabajan en la empresa.

Creación de fondos especiales para fines específicos.

Fallecimiento de socios familiares y formas de protección

- Los factores importantes a resolver luego de las cuestiones críticas son:

Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares.

Medidas disciplinarias para los familiares que no trabajen con eficiencia.

Formulación de una carrera laboral para los familiares que decidan trabajar en la empresa familiar.

Premios para los familiares que trabajen en la empresa.

Criterios de evaluación del nuevo líder.

Personas que conformarán el Consejo de Familia junto con sus responsabilidades y funciones.

Condiciones para ser socios de la empresa y criterios de participación accionaria de los hijos si trabajan o no en la empresa.

Requisitos para la venta de acciones.

Divorcio de algún socio familiar.

Transmisión de valores a la próxima generación

Comportamiento inadecuado legal o formal de un socio familiar con los intereses de la empresa.

Apoyo a los familiares que quieran iniciar un emprendimiento propio.

Comportamiento, ética y responsabilidad de los familiares.

- Las cuestiones intrascendentes declaradas por los familiares son:

Obligatoriedad de trabajar en la empresa familiar.

Que un empleado no familiar tome las riendas de la empresa en el futuro.

Incorporar empleados de alto valor y confianza como socios minoritarios.

Estos puntos servirán de guía para el consultor especializado que lleve adelante la sucesión en un futuro y marcarán el orden de la profesionalización de la empresa.

## **Capítulo 6: Conclusión del diagnóstico**



Concluidos los análisis efectuados en la empresa de acuerdo a las herramientas propuestas en el marco teórico para confeccionar el diagnóstico, se procederá a realizar la conclusión de cada una.

### **6.1 Micro y macro entorno de la empresa**

En el diagnóstico se detectaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno en el cual se desarrolla la empresa.

Se puede concluir que la fortaleza principal es que existen altas barreras de entradas para el ingreso de nuevos competidores gracias a la alta demanda de inversión inicial para comenzar en la actividad. También es interesante que no existan en el mercado productos sustitutos que reemplacen el consumo de fiambre por parte de la población gracias a las costumbres de alimentación de la misma.

La principal debilidad detectada, es el incremento repentino en los costos de producción dados por la quita de subsidios a los servicios de agua y gas. Estos conforman los principales insumos necesarios para realizar la transformación de la materia prima en producto terminado. Además, otra debilidad que se considera relevante es el alto poder de negociación de los clientes y proveedores, quienes fijan fechas de pago y entrega gracias a la gran cantidad de competidores que existen a menores costos.

La principal oportunidad está dada por el fomento del Estado para reactivar la industria productiva a través de créditos a bajas tasas y accesos a leasing para actualizar la tecnología. Esta oportunidad es de gran relevancia para ser aprovechada por la empresa.

Por último, la principal amenaza del entorno son los aumentos de paritarias por parte de los sindicatos con los que trabaja la empresa, que terminan provocando un incremento en los costos por la mano de obra.

## **6.2 Empresa como sistema**

De acuerdo a los FODA realizados para cada subsistema en particular, se procederá a detallar cuáles resultan los más relevantes y sus causas.

### **Subsistema familia**

La principal fortaleza detectada es que la propiedad emocional se encuentra presente en todos los miembros familiares de la empresa. Esto provoca que los mismos se sientan identificados con la empresa, generando una mayor unidad y cohesión familiar. Además, es de gran importancia la declaración de los mismos sobre la intención de continuar la empresa una vez que la generación al mando se haya retirado. Esto denota el interés clave y necesario para comenzar con el proceso de profesionalización de la empresa familiar.

En cuanto a las oportunidades, la principal detectada fue el ambiente de armonía que reina en la empresa. Este aspecto es indispensable para evaluar la posibilidad de profesionalizar la misma contando con el apoyo de todos los miembros. De esta manera el resultado final será la cohesión familiar mediante un documento generado en consenso.

La principal y mayor debilidad en este subsistema es la carencia de satisfacción de la generación sucesora en cuanto al desarrollo profesional. Si no se toma ninguna medida al respecto, esto eventualmente puede resultar en el abandono de la empresa, dejando a la misma sin sucesores para su continuidad como empresa familiar.

Las amenazas detectadas fueron la falta de interés de Horacio y Belén en cuanto a la toma de decisiones en la empresa. Si no se encuentra la forma de motivar a estos miembros, esto puede provocar en un futuro conflictos y distanciamientos que afecten al vínculo familiar. Además, a pesar de las declaraciones de la generación sucesora, ya se encuentra trabajando en la firma un pariente político. Esto deberá ser evaluado cuidadosamente para tomar una determinación en el futuro sin que perjudique al matrimonio ni a las relaciones familiares.

## **Subsistema empresa**

En cuanto a las fortalezas, no se pudo identificar a una sola como la más importante, sino que todas resultan de gran relevancia, ya que reflejan el deseo de crecimiento y continuidad. Mediante la investigación de mercado pudieron detectar las causas de la caída en los rendimientos, lo que los llevó a plantear la solución de ofrecer un producto diferenciado de acuerdo a las necesidades del cliente. Además esta investigación aportó el cambio productivo que debían realizar para lanzar al mercado un producto más competitivo y rentable. La implementación del punto de control también es considerado un factor de gran relevancia ya que denota que la empresa desea asegurar un producto estándar y de calidad para sus clientes.

La oportunidad de mayor relevancia es que gracias a los cambios que se produjeron a raíz de la investigación de mercado, la empresa migró de una etapa de madurez a una de formalización y expansión. Esta etapa resulta clave para alentar la participación de todos los miembros que actualmente se encuentran desmotivados a generar nuevos proyectos de negocios.

Las principales debilidades detectadas fueron la resistencia al cambio por parte del propietario controlador que produce conflictos eventuales entre los miembros. Estas debilidades pueden ser superadas mediante la aplicación de herramientas de profesionalización, como los órganos de gobierno. De esta manera se logrará un mayor flujo de información. Otra debilidad es la falta de misión y visión explícita. Esto resulta necesario para saber hacia dónde se dirige la empresa y como se va a buscar la alineación de todos los miembros.

En cuanto a las amenazas del entorno, la inflación, aumento en el costo de los servicios y los cambios en las políticas económicas son los principales factores afectan a este subsistema. Esto genera fluctuaciones en los costos de la firma y además en la capacidad de compra de los clientes.

## **Subsistema propiedad**

Ambas fortalezas diagnosticadas del subsistema propiedad son consideradas importantes ya que, la construcción de las mejoras edilicias para SENASA provocará una apertura de mercado tanto nacional como internacional. Además la ubicación dentro de la ciudad de Córdoba la convierte en la única proveedora cercana de muchos clientes que se ven tentados ante la disminución en los costos de transporte.

Las oportunidades detectadas son de gran relevancia, ya que al estar la generación sucesora interesada en tomar el mando de la empresa, la propiedad corre menor riesgo de ser vendida. También, cuando se concluya la obra de SENASA, esta aportará un mayor valor a la propiedad por las mejoras edilicias.

Las debilidades críticas diagnosticadas, son la falta de mantenimiento de la maquinaria que puede provocar en el peor de los casos una parada de planta, y la falta de planificación para el traspaso de la estructura de propiedad.

La única amenaza detectada es la imposibilidad de expansión edilicia. Si bien es posible aumentar la producción en hasta un 60% más, cuando se finalice la obra de SENASA y se abra el mercado, puede que necesiten expandirse. Esto no se encuentra permitido por la municipalidad de Córdoba.

### **6.3 Modelo evolutivo tridimensional**

De acuerdo al diagnóstico, la empresa en el eje propiedad se encuentra ubicada en la etapa de propietario controlador. Esto se debe a que Nora es quien tiene la última palabra en todas las decisiones de la empresa. El principal reto es la elección de una estructura de propiedad adecuada para el traspaso a la generación sucesora.

La empresa se encuentra en la etapa de expansión y formalización gracias a las medidas correctivas que fueron tomadas luego de la investigación de mercados. El desafío de esta etapa es la profesionalización del negocio, la planeación estratégica, así como también establecer sistemas y políticas organizacionales.

En el eje familia, la empresa se encuentra en la etapa de trabajo conjunto, donde los hijos ya han tomado la decisión de trabajar en la misma. Los desafíos propios son fomentar la cooperación y la comunicación entre las generaciones, manejar el conflicto de manera constructiva y dirigir a la generación sucesora para trabajar conjuntamente

#### **6.4 Estructura organizacional**

Este análisis permitió detectar cuáles son los puestos dentro de la organización y las tareas que cada uno desempeña. Si bien en su análisis aislado no aporta demasiado a la temática abordada, si brinda una mirada sobre la conformación estructural y roles de cada miembro. Esta información resulta útil a la hora de realizar la propuesta profesional para nutrirla de mayor información. Se puede afirmar que ninguno de los directores se encuentra en la cumbre estratégica como debería ser en una organización habitual, sino que se encuentra la Presidente y Vicepresidente quedando los puestos directivos únicamente como simbólicos dentro de la misma. Esto denota la falta de capacidad de delegación por parte de la generación al mando incluso cuando ellos designaron los puestos a sus hijos.

#### **6.5 Ciclos evolutivos**

Actualmente la empresa se encuentra en el punto de maduración y de acuerdo al diagnóstico, lista para comenzar un nuevo ciclo acompañando a la generación sucesora hasta la toma de control. Es de gran relevancia para la organización, que a pesar de tener un pasado de sucesión conflictivo, hayan podido reposicionarse en la curva.

Esta resulta la etapa ideal para comenzar con la confección de un protocolo que servirá de herramienta para lograr la profesionalización de la empresa familiar, ya que el lenguaje entre generaciones todavía es similar.

## **6.6 Visión estratégica y valores**

La empresa no cuenta con una declaración de visión estratégica explícita. Algunas declaraciones de visión incluyeron la voluntad de crecer y expandir la empresa a nuevos mercados, manteniendo la calidad de los productos y prestigio de la marca, el deseo de continuar siendo una empresa familiar que permita el desarrollo profesional de sus miembros y por último preservar el vínculo familiar ante todo.

En cuanto a los valores, la transparencia y honestidad ha sido la primera declaración realizada por todos los miembros entrevistados. También valoran el buen clima laboral, la cooperación y la unidad familiar

## **6.7 Factores de mayor criticidad**

De acuerdo a lo diagnosticado, las cuestiones críticas a resolver son el compromiso de todos los miembros con el futuro de la empresa, las reglas de evaluación de desempeño familiar, el incentivo y motivación a las nuevas generaciones, condiciones de ingreso, orden y formalización de la estructura, mantener la empresa en poder de la familia, normas para la resolución de conflictos, restricciones a la entrada de parientes políticos y creación de fondos para fines específicos.

Estos factores son los que deberán guiar el proceso de profesionalización y deberán ser los temas a tratar con prioridad junto con el experto en la temática, siguiendo luego por los importantes.

Los temas intrascendentes para la familia empresaria son la obligatoriedad de trabajar en la empresa familiar, que un empleado no familiar ocupe un puesto de directivo e incorporar empleados como socios minoritarios.

## **Capítulo 7: Propuesta profesional**

A partir del diagnóstico efectuado sobre el macro y micro entorno, las dimensiones de la empresa familiar, su visión, valores y los factores de mayor criticidad, es que se elaboró la siguiente propuesta profesional que servirá de base para la confección de un protocolo de empresa familiar con la ayuda de un especialista en la temática de profesionalización de empresas familiares.

Tomando como base al diagnóstico realizado, la empresa Carlos A. Picone S.A. se encuentra en un momento único para comenzar con la profesionalización de la misma mediante la creación de un protocolo y los órganos de gobierno.

El ámbito familiar en el cual se desarrolla la actividad actualmente es de paz y armonía. Esto es un requisito esencial a la hora de plantear la propuesta, ya que puede dar lugar a un mejor proceso de maduración y arribar no solo a un documento consensuado por todos, sino también a generar mayor cohesión familiar y proyecciones de un futuro juntos que cumpliría con el objetivo de la continuidad generacional planteada por los miembros.

La empresa se encuentra, de acuerdo a su ciclo evolutivo, en la etapa de maduración. En este punto es donde comienza de un nuevo ciclo y es necesario que se prepare a la próxima generación para tomar el mando. Resulta un momento ideal para comenzar formalmente con un protocolo que pueda nutrirse de la generación al mando y la que los sucederá.

Basándonos en el modelo evolutivo tridimensional, se puede observar que el nuevo ciclo ya ha comenzado porque la empresa de encontrarse anteriormente en la madurez, pasó a la etapa de expansión y formalización gracias a la tercera generación. Esto demuestra que la tercera generación se encuentra interesada en la empresa, la identifican como una propiedad emocional y desean su continuidad.

Por otro lado, en la dimensión familiar, se encuentran situados en el trabajo conjunto. Si bien en este momento reina la paz y armonía, es inevitable que cuando dos generaciones comienzan a trabajar juntas surjan problemas de autoridad y colaboración. Es por esta razón que resulta imprescindible la creación de un protocolo que preserve las relaciones y la unidad tanto empresarial como familiar.



En la dimensión familiar la empresa todavía se encuentra en la fase de propietario controlador, donde todas las decisiones están concentradas en una sola persona. Es notorio el desgaste y cansancio de la segunda generación, así como el interés y necesidad de desarrollo de la tercera generación. Resulta claro que dentro de los próximos 5 años ésta dimensión ya habrá comenzado a migrar hacia la sociedad de hermanos y el propietario controlador comenzará a retirarse.

Es por estas razones que la propuesta profesional se centra en sentar las bases para que un especialista en sucesión generacional pueda guiar a la empresa hacia esta nueva etapa por venir, de manera ordenada por el camino de los factores críticos, buscando a su vez potenciar las oportunidades del entorno para convertirlas en fortalezas.

A continuación se presentan las sugerencias para la futura confección de este protocolo, así como también para comenzar con el proceso de preparación de los futuros sucesores.

### **7.1 Protocolo familiar**

Todo miembro familiar que pertenezca la generación sucesora se convierte en un candidato potencial a influir en el futuro de la empresa, ya sea en un rol de accionista o directivo. Es por esto que resulta indispensable sentar bases claras para asegurar en lo posible la continuidad de la empresa familiar.

El protocolo familiar es una de las herramientas de profesionalización de las empresas familiares que busca capacitar a los familiares de la realidad empresario - familiar, así como también establecer pautas y guías de acción para resolver circunstancias que pueden ser anticipadas.

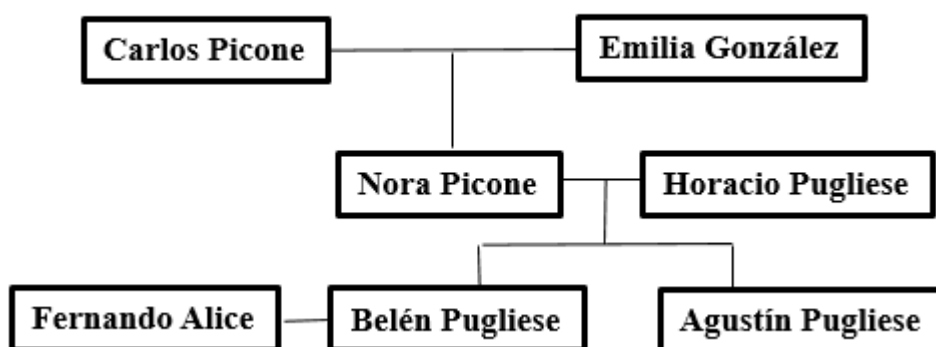
Siguiendo los lineamientos dados por el marco teórico en cuanto a los temas del protocolo familiar, así como también la información obtenida de reconocidos autores en la temática relevada, y de acuerdo a los intereses de los familiares

expresados mediante entrevistas, reuniones y autoevaluaciones, se realizan las siguientes sugerencias para la futura confección del protocolo.

### **7.1.1 Familia**

Es importante que se incluya en el protocolo a los miembros de la familia que participarán y firmarán el mismo. Debe contener el árbol genealógico desde el fundador hasta las generaciones que se encuentran presentes en la empresa.

Esto permitirá identificar a todos los miembros y se deberá ir actualizando a medida que ocurran los cambios biológicos normales.



*Figura 10 – Árbol genealógico de la familia empresaria*

### **7.1.2 Historia de la empresa familiar**

En éste apartado, resulta beneficioso incluir una breve historia de la empresa familiar. Lo importante es que se comience por los fundadores y continúe a lo largo de toda la trayectoria generacional que han tenido. Resulta conveniente que se tengan en cuenta hechos relevantes y de conflicto para que las futuras generaciones puedan aprender de estos sin repetir los mismos errores del pasado. Se sugiere que se incluyan los siguientes hechos:

- La fundación de la empresa que fue realizada en 1980 por Carlos Picone y Emilia Gonzales. Ellos conformaron el matrimonio empresario.
- La descendencia del matrimonio empresario: Carlos, Nora y Silvia Picone

- Las distintas unidades de negocio que poseían. Esta era no solo el frigorífico sino también el gimnasio Sui Generis.
- Las causas de conflicto entre Carlos y sus dos hijos Carlos y Nora que llevaron a la separación.
- La situación actual con la segunda generación al mando y la tercera próxima a dirigir.

### **7.1.3 Valores y visión**

Como se vio en el diagnóstico, la empresa no cuenta con una declaración explícita de sus valores y visión.

De acuerdo a las entrevistas y análisis realizados anteriormente, se sugiere incluir las declaraciones de valor dadas por los miembros de la familia empresaria, ya que serán las guías de comportamiento para la conducta cotidiana.

Sus valores son el respeto, la unidad familiar, la transparencia, el prestigio de su marca por la calidad de sus productos, el buen clima laboral y la cooperación.

En cuanto a la visión, es importante que se incluya en el protocolo ya que se declara como se ven en el futuro. Esto provoca mayor cohesión familiar y será clave para las futuras decisiones que deban tomarse.

En las entrevistas se nota claramente que desean continuar siendo una empresa familiar y dejar el legado a las futuras generaciones. Además en la formulación de esta declaración se sugiere incluir las necesidades de desarrollo profesional que expresan los miembros más jóvenes, la expansión de mercados y el deseo de mantener la calidad de los productos que han expresado los entrevistados.

### **7.1.4 Órganos de gobierno**

El proceso de profesionalización de la empresa exige que todos los miembros deban comprender que se gobierna a la empresa gobernando cada uno de los subsistemas presentes en la misma (Familia, Empresa y Propiedad). Como ya se

explicó anteriormente, cada uno tiene sus objetivos, desafíos y cambios a lo largo del tiempo. La manera de reducir el impacto de las posibles variaciones en cada uno es estableciendo órganos de gobierno que permitan gestionar a cada subsistema aisladamente.

Para eso se sugiere la creación de tres órganos:

- Subsistema empresa: El órgano puede llamarse Directorio, Alta gerencia, Consejo directivo o Consejo de administración. Se sugiere que en lo posible, cada rama familiar se encuentre representada en el mismo ya sea por miembros que trabajen o no en la empresa, que tengan participación en la gestión o sean responsables de áreas.

Este órgano resulta de vital importancia para pasar de estilos de gobierno de propietario controlador a sociedad de hermanos como es el caso de la empresa estudiada. Resulta además beneficioso pensar en la incorporación de directores externos que complementen las competencias profesionales de los familiares de la empresa.

Si bien se ha detectado que la empresa se rehúsa a tener un director externo, se sugiere que se revalúe esta posibilidad ya que es una de las mejores garantías para la continuidad y el desarrollo de la empresa familiar. El director debe ser eficaz y debe agregar un valor económico tanto a los accionistas como a la sociedad.

Resulta imprescindible que todos los miembros del directorio conozcan los valores de la familia, necesidades y objetivos para lograr el compromiso, así como también una alineación con la empresa familiar.

También se deberán incluir las responsabilidades específicas del órgano que son mantener alineada a la empresa con sus valores, misión y visión, evaluar los resultados obtenidos por la empresa, evaluar y asesorar al director general, aprobar la estructura organizacional junto con las estrategias generales y alianzas, controlar la gestión presupuestaria, determinar las retribuciones de los altos directivos y seleccionar a los gerentes de área.

Se sugiere, de acuerdo a la investigación realizada, que éste órgano se encuentre compuesto por Nora, Belén y Agustín. De esta manera quedaría representada la generación al mando, la sucesora y se encontrarían representadas las distintas ramas familiares.

- Subsistema propiedad: El órgano puede llamarse Asamblea de accionistas o Socios y reúne a todos los titulares de la propiedad de la empresa. Se sugiere pactar por lo menos dos reuniones en el año. Además se deberán especificar en el protocolo cuales son las funciones específicas del órgano como el nombramiento de Directores y Gerentes, aprobar la gestión del órgano de administración, definir el destino de las utilidades y capitalizar la empresa cuando sea necesario. En este caso el órgano estará conformado por toda la familia empresaria ya que son quienes tienen la totalidad de la propiedad.

- Subsistema familiar: Debería estar controlado por dos órganos, el Consejo de familia y la Asamblea familiar. Se sugiere que el Consejo de Familia esté conformado por un representante de cada rama de la familia y no incluir a los parientes políticos ya que pueden generar más tensiones en caso de conflicto. En este caso las personas deberían ser las mismas que las del subsistema empresa.

En el protocolo se deberán detallar las funciones propias del órgano que son coordinar y controlar el protocolo familiar, reportar al órgano de gestión las sugerencias de los miembros, exigir informes de los resultados de gestión y hacer cumplir las sanciones disciplinarias que pudiesen surgir.

La Asamblea familiar es un órgano de integración familiar, donde se reúnen todos los miembros de la familia empresaria para fomentar los vínculos afectivos y el respeto entre todos sus integrantes. Se sugiere que se realicen reuniones que coincidan con alguna fecha especial o emotiva para el desarrollo de vínculos afectivos y fomentar el respeto mutuo. En el caso de la empresa, este órgano puede estar constituido por todos los miembros de la familia empresaria, así como también por el Jefe de Producción que es un familiar y el matrimonio fundador.

Además, se sugiere que durante la implantación de los órganos de gobierno, un consultor especializado acompañe a los empresarios hasta generar el hábito de reunión y abordaje de los temas específicos de cada uno. Abordando el tema que le compete a cada órgano, se logrará una mejora en la comunicación, separar los eventuales conflictos familiares de la empresa y por ende un mejor ambiente laboral.

### **7.1.5 Incorporación y desvinculación de familiares**

Tomando como referencia a Doderó (2008), se describen los temas que se deberían tratar en este apartado. Para la incorporación en la empresa familiar se sugiere que en el protocolo se defina qué nivel de educación debe tener el candidato, la experiencia previa requerida, si el ingreso será únicamente por un puesto vacante, si se establecerá una edad mínima, si se permite el trabajo a part time, el ingreso de parientes políticos, que sucedería en caso de divorcio, etcétera.

El ingreso de la segunda y tercera generación a la empresa se dio de forma espontánea y sin ninguna planificación previa. Esto ha provocado conflictos por diferencias entre las expectativas y los planes de la empresa.

Teniendo en cuenta lo relevado en la empresa, se puede tomar la siguiente información para la confección del protocolo:

- Los entrevistados declararon que no desean que se incluyan los parientes políticos en la empresa.
- El nivel de educación puede ser secundario, pero consideran que es importante contar con un título en el futuro para ocupar puestos gerenciales y de esta manera poder realizar una mejor gestión.
- Se recomienda que se exija contar con una experiencia de al menos dos años en otra empresa fuera de lo familiar para adquirir conocimientos y de esta manera evitar posibles vicios que se traspasan de generación a generación.
- Los familiares han declarado que puede existir el trabajo a part time pero únicamente para fomentar la continuidad de los estudios universitarios.
- La familia empresaria manifestó que únicamente se le dará un puesto a un familiar cuando exista una vacante y cumpla con los requisitos del mismo. De esta manera evitarán que se generen puestos innecesarios que provocan mayores costos y entorpezcan la estructura.

Resulta importante que el consultor especializado formule junto a la familia estas cláusulas claramente, ya que resultan indispensables para mantener la armonía y los vínculos familiares a lo largo del tiempo.

En cuanto a la desvinculación de un familiar, se sugiere que sea el Consejo de Administración el que evalúe y decida sobre la culminación de las relaciones laborales de algún miembro familiar dentro de la empresa. Una vez tomada la decisión se sugiere que el Presidente del Consejo de Familia realice una presentación a todos los integrantes del mismo para comunicar cuales fueron las razones que llevaron a esta acción. Este mismo Presidente es quien se aconseja que se encargue de realizar el despido del familiar procurando que la salida sea lo más pasiva y armoniosa posible.

#### **7.1.6 Remuneración**

En este apartado, se deberán definir las políticas de sueldo de los familiares que trabajen en la empresa, los dividendos, premios por objetivos, licencias y fondos de ayuda.

Se recomiendan algunas cuestiones al respecto:

- Los sueldos deberían ser fijados de acuerdo al puesto, responsabilidades y funciones individuales, esta es considerada la forma más equitativa de remuneración.
- Para fijar el monto de la remuneración se sugiere tomar como parámetros los sueldos ofrecidos en otras empresas del mercado que se encuentren en similares condiciones.
- Las distribuciones de dividendo se aconsejan que sean de acuerdo a las posibilidades del balance de la empresa y proporcional a la participación de cada accionista. De esta manera se realizará una distribución que no afecte al desempeño económico de la firma y equitativa.
- El consejo administrativo debería ser el encargado de determinar la porción de dividendos a distribuir.
- También se sugiere realizar en la medida de lo posible, un fondo para ayudas familiares que permita responder a las contingencias de salud y accidentes bajo reglas de solidaridad. Además se sugiere crear un fondo de formación y

capacitación, para que de esta manera se pueda fomentar el estudio y satisfacer las necesidades de desarrollo profesional de sus miembros.

- Se aconseja pactar licencias de trabajo similares para todos los miembros de la organización y no realizar distinciones entre familiares y no familiares. Esto generará mayor equidad entre los miembros familiares al establecer reglas claras y además mejorará la imagen de compromiso con la organización ante los demás empleados.

### **7.1.7 Propiedad y derechos**

Es importante incluir esta sección en el protocolo ya que, más allá de encontrarse algunas cláusulas en el contrato societario, el objetivo del mismo es instalar un proceso de comunicación intrafamiliar. Por lo tanto, resulta beneficioso la incorporación de estas cláusulas para que sean conocidas y aceptadas por todos.

Los temas de esta sección son la modalidad jurídica, la participación accionaria, el régimen de cesión, usufructos, etcétera. Se considera que la siguiente información resulta relevante para ser incluida:

- La empresa se encuentra constituida como una sociedad anónima, esto implica que la misma es una entidad jurídica independiente que distingue su propiedad de la de sus socios. Esta personalidad jurídica es considerada la ideal ya que establece una clara división de bienes y protege a la propiedad.
- En los estatutos de la sociedad figura que, en el caso de enajenación de las acciones, los miembros del grupo familiar cuentan con la preferencia de compra y puede ser por la totalidad una parte de las mismas.

### **7.1.8 Ambiente laboral, gestión empresarial y negocios de riesgo**

Resulta imprescindible para la empresa familiar fijar pautas claras respecto de los términos enunciados, ya que resultan esenciales para trascender hacia las futuras generaciones.



Para que la organización pueda cumplir con sus objetivos, es necesario que el ambiente laboral en el cual se desarrollen las actividades sea distendido y sin tensiones innecesarias entre la empresa, los miembros de la familia y los empleados.

Esto actualmente se cumple en la empresa estudiada y se ha identificado que el mismo resulta propicio para la confección del protocolo.

Se sugiere que se incluyan declaraciones sobre la armonía y paz que desean los miembros, para mantener no solo los vínculos familiares, sino también las buenas relaciones con los empleados.

Además se sugiere que para conservar el buen clima de trabajo, los puestos laborales sean ocupados por las personas más idóneas en cada momento, favoreciendo la promoción interna, sin discriminación alguna entre familiares y no familiares.

En cuanto a la gestión empresarial, la empresa debería basarse siempre en criterios profesionales objetivos, sin dejarse influir por los de tipo familiar. Con el fin de proteger la empresa, se recomienda a quienes se integren en el futuro, que dejen de lado posibles favoritismos familiares que pongan en riesgo a la organización.

La empresa familiar se siente orgullosa de ser reconocida en el mercado por mantener el compromiso tanto con los clientes como con los proveedores. Esa actitud les ha permitido adquirir respeto y reconocimiento a lo largo del tiempo. Es por ello que se sugiere que realicen un énfasis en una gestión empresarial profesional y prudente, manteniéndose alejados de negocios arriesgados o especulativos que pongan en riesgo la continuidad.

#### **7.1.9 Instrucciones para la revisión y actualización del protocolo**

Resulta normal que luego de la implementación del Protocolo, la familia desee realizar ajustes en distintos temas tratados para moldearlos de una mejor manera de acuerdo a sus necesidades, expectativas y valores. Se recomienda que se realice una revisión del protocolo cada 6 meses los primeros dos años, o cuando surja la expresa necesidad de los miembros.

Lo importante es que el documento se encuentre siempre actualizado y pueda funcionar como un marco confiable para reglar las relaciones de los distintos subsistemas de la empresa.

#### **7.1.10 Firmantes del protocolo y adhesiones**

Los firmantes del protocolo deberán ser todos los miembros de la familia empresaria. Además, se aconseja que el protocolo sea presentado, explicado y firmado por los descendientes del grupo familiar al alcanzar la mayoría de edad.

De esta manera la empresa logrará generar un compromiso tanto de los miembros que ya se encuentran trabajando en la misma, como de los familiares que puedan integrarse en el futuro dejando las bases claras en cuanto a valores, remuneraciones, conductas, entre otras.

#### **7.2 Elección del próximo sucesor**

El próximo sucesor directivo deberá cumplir eficazmente con ciertas cualidades personales y profesionales, que de no encontrarse en uno de los miembros de la tercera generación, la empresa deberá optar por contratar a un no familiar.

Las cualidades necesarias son en gran parte naturales, por lo que debe ser un descubridor de oportunidades en el mercado para emprender nuevos negocios, identificar y tomar ventaja de los talentos de los diversos integrantes de la empresa y promover el desarrollo de las personas, junto con la promoción de una cultura que se alinee a la estrategia.

Para el caso específico de la empresa, y de acuerdo al análisis profesional, quien cumple con las condiciones anteriormente dichas es Agustín, ya que ha demostrado mediante los cambios en el proceso de producción, el estudio de mercado y el comienzo de la obra de SENASA que es una persona emprendedora, con capacidades para liderar el cambio y de leer el mercado. Además de esto, los demás familiares se encuentran en consenso y lo identifican como el futuro líder. Por todo lo expresado, se dan las siguientes sugerencias para que la segunda generación

acompañe esta transición, capacitando y motivando a quien ellos consideran que es el más apto.

- Procurar que exista una buena y pacífica relación entre los miembros de la familia. Resulta importante tratar la transición hacia sociedad de hermanos, cuidando que los roles se encuentren bien definidos para prevenir los conflictos. Es recomendable además, que la segunda generación encuentre maneras de lograr que sus hijos se complementen en sus diferencias, para que de esta manera realicen un aporte más rico a la empresa en su gestión.

- Una buena forma de revelar y desarrollar las capacidades del futuro líder es creando un ambiente motivador, que favorezca el proceso de aprendizaje. Esto se puede lograr mediante el apoyo de nuevos emprendimientos que supongan un desafío, con el objetivo de que surja el espíritu emprendedor y a partir de esto se pueda evaluar su desempeño. Además se sugiere que orienten al futuro líder para nutrir este proceso y poder sacar un mejor provecho.

- Es importante que el poder del futuro líder esté dotado de prestigio, fruto de la contribución a la organización y a su gente. Esto se logra promoviendo una conducta ejemplar y profesional día a día.

- Resulta necesario que el matrimonio empresario cuente con la fortaleza para exigir al futuro líder, desarrollen la paciencia para alcanzar los objetivos que se fijen, fomentando la reflexión y autocrítica.

- La retroalimentación resulta imprescindible para que el futuro líder se perfeccione y familiarice con la práctica.

### **7.3 Nuevo organigrama de la empresa Carlos A. Picone S.A.**

A continuación se presenta la nueva propuesta para el organigrama de la empresa familiar. A pesar de que hoy la organización se encuentre en equilibrio con su actual forma de organización, cuando se incorporen futuros sucesores será necesario que la empresa adopte una estructura más eficiente, que le permita hacer frente a los cambios del entorno, posibilitando a su vez que la misma se beneficie de las sugerencias de familiares así como también de la fuerza y la adaptabilidad de los sucesores. Es por esta razón que se incorporan tres nuevos órganos de gobierno, el Consejo Administrativo, el Consejo de Familia y Asamblea de Accionistas.

El objetivo, es definir la estructura de la organización para que sus miembros puedan trabajar de forma conjunta con el fin de alcanzar las metas empresariales incorporando los órganos de gobierno propuestos en el protocolo familiar.

Una estructura organizacional adecuada, permitirá que el proceso sucesorio no se vea afectado por incertidumbres ni tensiones que podrían ser ocasionadas por una dualidad de mandos. Además de esto, brindará otros beneficios como informar tanto a clientes internos y externos sobre la estructura organizativa, mostrando las diversas actividades y funciones de la misma, representar gráficamente los distintos departamentos que la componen, establecer órdenes de jerarquía, entre otros.

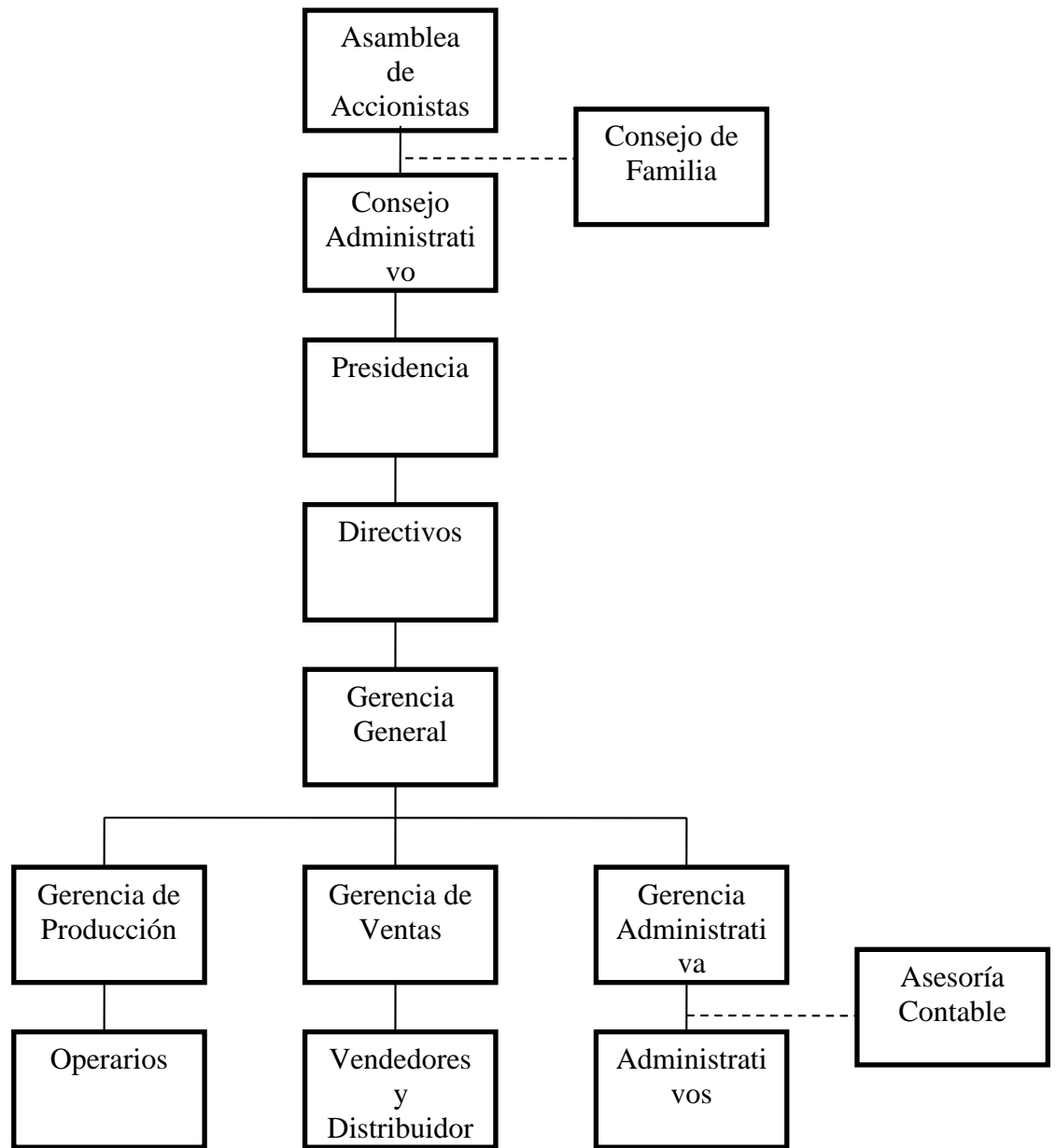


Figura 11 – Nuevo organigrama

#### **7.4 Plan de implementación de la propuesta**

Para confeccionar el plan de implementación se tomará como base los factores de mayor criticidad dados por la familia empresaria. Estos servirán para guiar al consultor experto en la temática en el proceso de profesionalización de la empresa.

En primera instancia, se sugiere comenzar por plantear la misión y visión que tienen los miembros de la empresa. Para esto es importante que se tengan en cuenta los valores que han declarado en las entrevistas. Se sugiere además que estas declaraciones se publiquen para que puedan ser conocidas no solo por todos los miembros de la empresa, sino también por los clientes, proveedores, y entidades públicas para que de esta manera se motive y entusiasme a las personas. Las declaraciones deben ser concisas y fácilmente comprensibles.

Con el objetivo de lograr una mayor fluidez de información, se aconseja que luego de definir la visión y misión, la familia empresaria comience a llevar a cabo las reuniones propias de cada órgano. Esto provocará que se genere el hábito de tratar los temas específicos de cada órgano y además a promover la comunicación y el compartir información por parte de los miembros más cerrados. También se propone que generen minutas e informes de los temas tratados, para que de esta manera quede un registro.

A partir de estas reuniones es donde se sugiere comenzar a desarrollar el protocolo tratando primero los puntos críticos como:

- Condiciones de ingreso de familiares
- Ingreso de familiares políticos
- Formas de evaluar a los familiares
- Orden y formalización de la empresa
- Criterios para la resolución de conflictos

Si bien, en la propuesta se han desarrollado estos puntos de acuerdo a lo observado y las declaraciones en las entrevistas, resulta importante que los familiares redacten estos puntos con especial cuidado ya que todos los miembros deben estar de acuerdo con las disposiciones que resulten.

Una vez que la empresa ya se encuentre habituada a realizar las reuniones propias de cada órgano de gobierno, se recomienda determinar y comunicar la nueva estructura que adoptará la empresa tanto a sus empleados, proveedores y clientes.

A su vez, es importante que la segunda generación comience con el proceso de motivación para desarrollar al futuro líder y además para fomentar el proceso de Sociedad de hermanos. Deben consensuar en familia cuáles serán las capacidades que deberá reunir el próximo líder y comenzar a trabajar para lograrlo.

La creación de fondos especiales para fines específicos, resulta un punto crítico para la familia, que deberá ser tratado con cuidado para asegurar la equidad en su futura asignación.

Por último, se sugiere que una vez consensuados los puntos críticos por todos los miembros, sean tratados los puntos importantes. De ésta manera se completará el proceso de desarrollo de la profesionalización de la empresa y podrán pasar al proceso de sucesión propiamente dicho, donde se transfieren las acciones de manera igualitaria a la tercera generación.

Se recomienda que en un lapso no mayor a 4 años, el matrimonio empresario realice el traspaso de mando total a sus herederos, ya que se observa el desgaste por la alta intensidad laboral que han tenido en los últimos años.

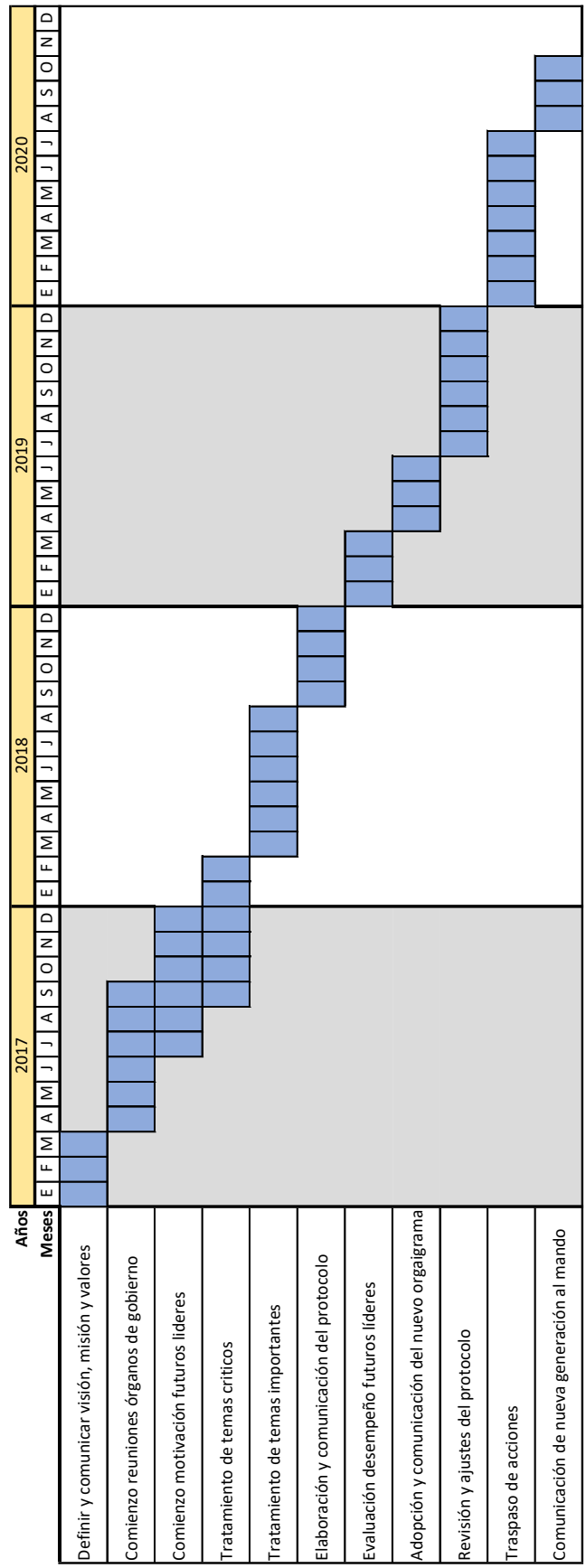
A continuación se presenta el diagrama de Gantt, en donde se plasman los pasos de formalización y sucesión propuestos para la empresa Carlos A. Picone S.A.

#### **7.4.1 Diagrama de Gantt**

En el siguiente diagrama, se podrán apreciar de forma ordenada los pasos que se deberían seguir para la implementación del proyecto de profesionalización.

Las ventajas de la utilización de este diagrama son que brinda una imagen simple de un sistema complejo, permitiendo la organización de las ideas siguiendo

una cronología, así como también visualizar los plazos temporales de las distintas acciones.





- Definir y comunicar la visión, misión y valores: Esta etapa tiene una duración sugerida de 3 meses. Durante este tiempo los familiares deben poder confeccionar entre todos las declaraciones de misión, visión y valores que más los identifique. Es importante que sean comunicados tanto a los empleados, clientes como proveedores ya que además de generar una alineación interna, comunicará la esencia de la organización a todos los interesados.

- Comienzo de reunión de cada órgano de gobierno: Se aconseja dar un período de 6 meses con el acompañamiento de un experto para que los miembros de los distintos órganos se acostumbren a llevar a cabo estas reuniones, a comunicarse y tratar los temas específicos de cada subsistema. Se recomienda que un consultor experto esté presente en este período para poder guiar a las personas en el proceso. Estos 6 meses son para la adaptación, pero se espera que las reuniones se mantengan a lo largo de toda la vida empresarial.

- Comienzo del proceso de motivación de los futuros líderes: La familia ya cuenta con una decisión respecto de quien será el próximo líder de forma unánime y resulta importante que se comience con su formación cuanto antes. El futuro de la empresa tiende a transformarse en una sociedad de hermanos cuando se haya retirado la generación al mando y es imprescindible que se comience a fomentar el trabajo en conjunto entre los futuros socios. En este período de 6 meses es necesario que se busquen las herramientas adecuadas para motivar e impulsar el emprendedurismo de los hermanos. Esta acción, debe ser continuada a lo largo del tiempo para poder evaluar el desempeño posterior de los mismos.

- Tratamiento de temas críticos: Una vez que las personas han comprendido como deben llevarse adelante las reuniones de cada órgano y la tercera generación ha comenzado a evaluar nuevos negocios y estrategias, pueden comenzar a desarrollarse el protocolo familiar. Esto se realizará mediante el debate de los puntos críticos de la autoevaluación. Para esto se sugiere un plazo de 6 meses que permita la discusión y reflexión.

- Tratamiento de temas importantes: Una vez determinados los temas críticos, se sugiere evaluar los temas importantes. Para esto se da un plazo de 6 meses que permita la discusión y reflexión.

- Elaboración y comunicación del protocolo: Una vez definidos y consensuados los temas críticos e importantes, se deberá pasar a la etapa de confección del protocolo. Se dejará plasmado en un documento todos los temas

tratados como críticos e importantes que delimitarán el marco de acción de todos los miembros firmantes. Para esto se da un plazo de 4 meses, donde además se deberá realizar la comunicación a todos los interesados.

- Evaluación del desempeño de los futuros líderes: Se sugiere un plazo de 3 meses para evaluar y realizar una retroalimentación a los futuros líderes en cuanto a los nuevos negocios o estrategias que hayan implementado.

- Adopción y comunicación del nuevo organigrama: Una vez terminado el protocolo, se sugiere que en el plazo de 3 meses se confeccione y comunique a todos los interesados el nuevo organigrama de la empresa junto con sus nuevos órganos de gobierno.

- Revisión y ajustes del protocolo: 6 meses después de su confección se sugiere que se realice un análisis profundo de la utilidad del mismo como guía de acción de circunstancias que pueden ser anticipadas. Para esto se da un período de 6 meses que permita una correcta evaluación.

- Traspaso de acciones: Se da un período de 7 meses para comenzar con el proceso de donación de las acciones y su inscripción en el registro de sociedades comerciales.

- Comunicación de la nueva generación al mando: Una vez terminado todos los traspasos, la nueva sociedad de hermanos deberá comunicar a todos los interesados internos y externos la nueva conducción de la empresa en un lapso de 3 meses.

### **7.5 Costos de implementación de la propuesta**

De acuerdo a las consultoras contactadas, CANF (Club Argentino de Negocios de Familia) y CAPS Consultores, la elaboración de un protocolo ronda alrededor de los \$30 000. Esto incluye el diagnóstico organizacional, el desarrollo del protocolo familiar, la asistencia en la creación de órganos de gobierno, así como la asistencia en la integración de las nuevas generaciones y asesoría en manejo de conflictos.

Además, para obtener un mejor resultado, es recomendable que los miembros realicen una formación ejecutiva en gestión empresarial. Estas consultoras ofrecen un

coaching para la capacitación de los miembros familiares de la empresa que ronda los \$25 000 y tiene una duración de 8 jornadas de 4 horas cada una.

En cuanto a la cesión de las acciones, el matrimonio empresario ha declarado que donará las mismas en partes iguales a sus dos hijos y estos únicamente deberán pagar los costos de transferencia. A cambio de esto, el matrimonio desea recibir un pago mensual de por vida, el cual rondará en el valor de un sueldo de puesto gerencial para cada uno.

De acuerdo a lo informado por la Escribanía Lavisse y por el Estudio Jurídico del Dr. Barberá Fabián, los gastos estimados por la transferencia de acciones es de entre el 0,5% y 1% del valor a transferir. Esto incluye las modificaciones en el contrato social, gastos de sellado, honorarios e inscripción en el registro de sociedades.

La empresa está conformada por 300 acciones nominativas tipo "A" no endosables, de las cuales 180 pertenecen a Nora y Horacio en partes iguales. El resto de las acciones se distribuyen en forma equitativa entre Agustín y Belén.

De acuerdo a la última tasación realizada en el 2016 declarada por la empresa, su valor es de U\$S 1.500.000,00.

A continuación, se detalla el valor estimado de la empresa a lo largo del tiempo junto con el valor de las acciones a transferir. La tasa de interés fue determinada teniendo en cuenta factores como la inflación y la incertidumbre a futuro.

Año	2017	2018	2019	2020
PV	\$ 1.500.000,00	\$ 1.950.000,00	\$ 2.535.000,00	\$ 3.295.500,00
i = 30%	\$ 450.000,00	\$ 585.000,00	\$ 760.500,00	\$ 988.650,00
FV	\$ 1.950.000,00	\$ 2.535.000,00	\$ 3.295.500,00	\$ 4.284.150,00
Valor de 180 acciones	\$ 1.170.000,00	\$ 1.521.000,00	\$ 1.977.300,00	\$ 2.570.490,00

## **7.6 Recomendaciones profesionales**

Más allá de la temática abordada sobre la profesionalización de la empresa familiar, se realizan las siguientes recomendaciones profesionales de acuerdo al relevamiento efectuado en la empresa Carlos A. Picone S.A..

La maquinaria es uno de los principales insumos necesarios para poder llevar a cabo la actividad productiva y su estado de mantenimiento resulta crucial. Es por esto que se sugiere planificar paradas de maquinaria preventivas para efectuar su mantenimiento. De esta manera no solo los costos de eventuales reparaciones serán menores, sino también se podrán evitar paradas de producción indefinidas por falta de repuestos importados.

Resulta también importante que se evalúe la eficiencia de la maquinaria en cuanto al consumo de energía, agua y gas. En el análisis de entorno surgió la quita de subsidios y aumentos en las tarifas de estos servicios, por lo que la empresa debe evaluar si es conveniente conservar la maquinaria actual o reemplazarla mediante la utilización de un leasing o herramienta financiera similar.

Se sugiere que la empresa brinde al personal encargado de la producción, cursos de capacitación brindados por el INTI, que se encuentran enfocados específicamente para esta actividad productiva. Esto permitirá beneficiarse de la investigación y desarrollo que tiene el instituto para obtener un mejor producto al menor costo, que cumpla con las reglamentaciones alimenticias.

Actualmente, si bien la empresa se encuentra realizando las modificaciones edilicias para habilitar SENASA y la planta cuenta todavía con una capacidad restante del 60% para ampliar la producción, es importante que consideren que esta apertura de mercado puede provocar que la instalación en un futuro no pueda afrontar el nivel de demanda. Dado que la municipalidad no permite que se realice ninguna ampliación ya que perderían la habilitación, se sugiere que una vez terminada la obra, se comience con la búsqueda de un nuevo establecimiento.

## **Capítulo 8: Conclusión final**

Retomando el objetivo general y específico del trabajo final de grado se concluye que el propósito del mismo consistió en desarrollar a partir de un diagnóstico profundo las bases para la profesionalización de la empresa familiar Carlos A. Picone S.A. que permita planificar una sucesión generacional en los próximos 4 años.

Este objetivo se llevó a cabo realizando en primera medida un análisis del micro y macro entorno de la empresa identificando los factores más relevantes, un estudio profundo de cada subsistema presente en este tipo de organizaciones (empresa, familia y propiedad) el cual permitió el posterior análisis de su comportamiento, estrategias y dinámica familiar. A su vez se elaboró el modelo evolutivo tridimensional de cada subsistema, se examinó su estructura organizacional de acuerdo a su dimensión y composición, se analizaron los distintos ciclos evolutivos por los que fue pasando la empresa hasta llegar a su situación actual, así como también la visión estratégica y valores. Por último y mediante el análisis de los factores de mayor criticidad se marcó el orden que deberá seguir la profesionalización de la empresa familiar para cumplir con el objetivo planteado.

A través de la realización de entrevistas en profundidad, la observación directa y la investigación exploratoria, se confeccionó el diagnóstico que permitió la posterior elaboración de la propuesta profesional.

Del diagnóstico, se desprendieron distintos resultados relevantes para la temática abordada. La empresa se encuentra en el momento justo de maduración para comenzar un nuevo ciclo acompañada de una profesionalización. Se considera que los distintos subsistemas presentes acompañarían a este proceso de forma positiva al estar la familia en armonía, la propiedad migrando de un propietario controlador hacia una sociedad de hermanos y la organización encontrándose en una etapa de expansión y profesionalización.

Si bien la empresa no cuenta con declaraciones explícitas de visión estratégica y valores, los mismos se encuentran implícitos en la mente de cada uno de sus miembros familiares y esto pudo ser relevado mediante las entrevistas efectuadas.

A partir de la confección de la guía autodiagnóstica, es que se pudo elaborar la propuesta profesional, permitiendo de esta manera abarcar los distintos puntos de la profesionalización a través de la herramienta Protocolo Familiar y Órganos de Gobierno.

El protocolo es tratado punto por punto tomando como referencia lo obtenido en las entrevistas, para que de esta forma el profesional que realice el acompañamiento en la temática pueda guiarlos. También se realizaron recomendaciones de acuerdo al criterio profesional en cada uno de estos apartados con el objetivo de mejorar la herramienta de profesionalización.

En la propuesta también se plantearon recomendaciones para la elección del próximo sucesor, en donde se sugiere que Agustín sea el próximo líder ya que cumple con las características tanto profesionales como individuales para llevar a cabo esta actividad.

Se planteó la adopción de un nuevo organigrama que permita incorporar a los distintos órganos de gobierno a su estructura, para de esta manera alinearse a la profesionalización y adoptar una estructura organizacional más adecuada a sus necesidades.

Por último, se elaboró el plan que se sugiere seguir junto con sus costos para implementar el proyecto de profesionalización en un período de 4 años, ya que la generación al mando presenta un agotamiento por las intensas jornadas de trabajo y poca adaptabilidad al cambio en el entorno.

Se incluyeron a modo complementario, recomendaciones profesionales por fuera de la temática abordada con el objetivo de aprovechar el diagnóstico efectuado para un mayor beneficio de la empresa.

A modo de cierre, se sabe que el protocolo es un documento único, hecho a la medida para cada empresa, que sufrirá modificaciones a lo largo de la evolución de la firma y que debe ser realizado con el acompañamiento de un experto en la temática. Se considera que el costo de su implementación no supera los beneficios que brinda a la hora de anticiparse a conflictos, generar mayor cohesión familiar, adoptar una visión compartida y compromiso por parte de los miembros, para en la medida de lo posible asegurar la continuidad de la empresa familiar.



## **Capítulo 9: Bibliografía**

- Bleusteguigoitia R. (2004) *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill
- Campehouth Q. (2005) *Manual de investigación en ciencias sociales*. México: Limusa
- Dodero S. (2008) *El secreto de las empresas familiares exitosas* (2ª ed.). Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Favier Dubois E. (2011) *El protocolo de la empresa familiar*. Buenos Aires: Ad-Hoc
- Gersick K., Davis J., McCollom Hampton M. y Lansberg I. (1997) *Empresas familiares: Generación a generación*. México: McGraw-Hill
- Hellriegel D., Jackson S. y Slocum J. (2002) *Administración: Un enfoque basado en competencias* (9ª ed.). México: Thomson
- Kotler P. (2001) *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación
- Malhotra N. (2004) *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Maure P. (2017) *Herramientas de profesionalización y protocolo*. Argentina: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Mintzberg H. (2001) *Diseño de organizaciones eficientes* (2ª ed.). Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Niethardt E. (2012) *Rasgos y desafíos de las empresas familiares*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino
- Porter M.E. (2009) *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Press E. (2013) *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.

Press E. (2015) *Emociones en empresas de familia: Gestión de las relaciones familiares y la profesionalización*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.

Robbins S. y Coulter M. (1996) *Administración*. (5ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana

Thompson A. y Strickland A. (1998) *Dirección y administración estratégicas: Conceptos, casos y lecturas*. México: McGraw-Hill Interamericana

## OTROS

<http://www.cadena3.com/contenido/2016/02/06/El-aumento-de-luz-en-Cordoba-oscilara-entre-el-30-y-el-48-158098.asp>

<http://infocampo.com.ar/nota/campo/68940/el-gremio-de-la-carne-cerro-un-aumento-salarial-del-31-5>

<http://www.nacionalcordoba.com.ar/?p=55181>

[http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos2trim\\_15.pdf](http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos2trim_15.pdf)

<http://www.infobae.com/2014/06/13/1572771-segun-cifras-del-indec-el-ahorro-promedio-los-hogares-supera-el-35-su-ingreso>

<http://www.infobae.com/2014/06/13/1572771-segun-cifras-del-indec-el-ahorro-promedio-los-hogares-supera-el-35-su-ingreso>

<http://prensa.cba.gov.ar/gobernacion/provincia-y-el-cfi-acordaron-creditos-blandos-para-pymes/>

<http://www.ieralpyme.org/noticias/creditos-para-emprendedores-fundacion-banco-cordoba-3052.html>

[http://www.bancor.com.ar/515\\_PortalEXT\\_WEB/wFrmViewContenido.aspx?cntid=979](http://www.bancor.com.ar/515_PortalEXT_WEB/wFrmViewContenido.aspx?cntid=979)

[http://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=9219&id\\_item\\_menu=4145](http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=9219&id_item_menu=4145)

[http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000000718cnt-2015-11\\_obesidad\\_OMS.pdf](http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000000718cnt-2015-11_obesidad_OMS.pdf)

<http://www.caicha.org.ar/documentos/datosdelsector.htm>

<http://www.mincyt.gob.ar/adjuntos/archivos/000/043/0000043797.pdf>

<http://www.lavoz.com.ar/negocios/frigorificos-cordobeses-compran-equipos-en-alemania>

<http://www.mincyt.gob.ar/adjuntos/archivos/000/043/0000043797.pdf>

<http://www.ambito.com/834859-recalcula-el-gobierno-inflacion-proyectada-para-este-ano>

## **Capítulo 10: Anexos**

## **Anexo 1 - Entrevista a Nora Picone**

¿Cuál es la historia de la empresa? ¿Cómo comienza todo?

La empresa existe desde el año 1972, pero en ese momento mi papá se dedicaba a la reventa de la marca Wilson y Tres cruces.

El compraba y vendía, tenía un negocio mayorista. Entonces compro un terreno al frente donde estábamos. Era el distribuidor único de Manfrey, de la parte de quesos; la parte de leche y yogur la tenía otra persona, entonces dice voy a hacer un frigorífico. Compra la casa vieja de donde estamos ahora, voltea y levanta la fábrica, y como se empezó a asesorar de frigoríficos en un momento llego a tener 27 personas en la fábrica, o sea de la nada sin saber nada.

**¿Qué educación tiene el fundador?**

No sé si tiene terminado 6 grado. Bueno era otra época, en esa época el que trabajaba, crecía. El que tenía constancia crecía, no como hoy que es difícil

**¿Era el único dueño de la empresa?**

Si, antes de tener el negocio ese, empezó siendo carpintero con el hermano, entonces se separó del hermano y puso una distribuidora con un amigo, después se separó y nunca más quiso tener otra sociedad.

**¿Había familiares en esta nueva empresa?**

Había familiares de todos, cuñado, hermanos, sobrinos, de todo lo que te puedas imaginar. Y eran dos empresas separadas, en una parte quedó el mayorista, era Frigorífico Libertad, y Carne Picone o algo así.

**¿Y cómo siguió?**

Después más allá empezó, la era de los súper. Antes la mayoría de las empresas eran repartidoras, ya después cuando vinieron los súper, Manfrey se viene y se ponen ellos, y entonces él decide cerrar al frente y unificar con la fábrica, hacer una sola sociedad, porque ya era costoso tener una empresa frente a la otra y sobrara espacio. Todo se unificó en el año 80.

Y bueno a partir de ahí seguimos, se producía en principio toda la línea, luego él tomaba la decisión de fabricar solo jamones y así fue variando. Mi padre era súper activo y emprendedor, empezó de la nada.

**¿Cómo adquirió el conocimiento?**

Todos los conocimientos los adquiría preguntando, medio como bueno el Agus. Lo que está aprendiendo es por ir preguntando y viendo. Yo empecé trabajando los sábados y le pedía faltar al colegio para ir a trabajar. Cuando termine el secundario ya

iba todos los días, pero trabajaba solo medio día para poder estudiar. Siempre en la parte de administración. El primer contacto lo tuve a los 13 años, me encantaba ir.

**¿Cree que su padre la influía de alguna forma para trabajar en el frigorífico?**

A mí siempre me gustó, pero me fue difícil estar con mi papá, porque era como que no te dejaba hacer nada, no es como ahora que el Agus puede tener ideas y ejecutarlas, con mi papá no se podía. Hay una frase que él decía en la empresa “El numero soy yo y el numero 2 no existe”

**¿Cómo termina el frigorífico como propiedad suya?**

Mi hermana nunca estuvo en el frigorífico, siempre estuvo mi hermano y yo. Los accionistas éramos mi papa, mi mama, mi hermano y yo. La mayor parte la tenían mis padres y nosotros menos. Entre ellos dos tenían el 60 una cosa así. Y bueno en un momento él se decide a hacer todo el cambio porque lo presiono. Yo ya estaba cansada de la sociedad familiar porque con mi hermano era difícil. Él no tenía ningún tipo de responsabilidad y hacía lo que quería.

¿Su hermano contaba con estudios?

No, ni termino el secundario. Yo hice hasta 4 años de Ciencias Económicas, y deje porque me casé y como trabajaba y estudiaba llegó un momento que dije es una cosa o la otra. Yo ya estaba muy metida en la empresa, dejar de trabajar era complicar a mi papá. Me casé en el 83, salía de trabajar entraba a estudiar y salía a las 9 de la noche. Terminaba no haciendo bien ni una cosa ni la otra. Mi viejo siempre se volvía a almorzar a la casa, dormía su siesta y a la tarde pasaba un rato, pero yo era la mano derecha de él.

¿Cuándo termina delegando el control de la empresa en usted?

En realidad el delegó pero sin dejar de tener el sartén por el mango. El delegaba trabajo pero seguía decidiendo. En el 2013 yo estaba muy mal y la situación familiar no daba para más, había muchos conflictos. Mi hermano nunca quiso el negocio por lo que mi papá le propuso comprarle la parte. Nunca quiso el negocio, entonces mi papa dice le compramos la parte. Quedé socia con mi papá y a fin de año le dije que le quería comprar su parte.

**¿Lo que sucedía en la empresa afectaba también afectaba familiarmente?**

Si, yo tenía pensado irme de la empresa y mi papá me dijo, si te vas tenemos que cerrar. Y ahí es cuando mi hermano me dice que se iba él. No le gustaba estar en la fábrica, quería irse hace mucho. Mi padre no se tomó esto muy en serio, pero yo me mantuve firme.

Ahí es cuando se compra la parte de mi hermano y mi papá me dona la propiedad. Un año le estuvimos pagando para quedarnos con la empresa

¿Cambiaron el nombre de la sociedad?

No podemos cambiar la razón social, no nos habilitarían más porque ya no se permiten frigoríficos dentro de la ciudad.

**¿Cómo está organizada ahora la empresa?**

Yo estoy como Presidente, Horacio como Vicepresidente, Directora titular Belén, y Agustín Director suplente.

Siempre estuve como Presidente, hace como 30 años. Cuando se vende me donan las acciones mi mamá y papá, las acciones de mi hermano se las compra Horacio.

Yo me quedo con la misma razón social y asumo todos los empleados con la antigüedad que tienen y quedó todo como estaba. Seguimos funcionando como si nada hubiese pasado.

**¿Cuándo usted tomó el control de la empresa, decidió hacer algún cambio?**

No, lo que pasa es que no podíamos hacer nada. El primer año fue de pagar escrituras, la donación...nos agarro toda la época mal...no podíamos hacer nada...ni siquiera recuperarnos. El 2014 terminamos de pagar la parte de mi hermano. Y el 2015 fue también para terminar de pagar deudas.

¿O sea que han empezado a crecer este año?

Si, tampoco nos quedo una empresa con un gran nivel tecnológico. Desde que la compramos lo único que adquirimos fue un vehículo.

¿Cuándo ingresa Belén a la empresa?

La Belu, cuando dejó arquitectura, a los 21 años.

**¿Siguen teniendo en cuenta a los familiares para cubrir los puestos de trabajo?**

Ahora queda un familiar, pero no estamos pensando en incorporar a ningún otro. El problema es cuando los desvinculas, es difícil con un familiar. El único que queda es Daniel.

**¿Qué actividades desarrolla Belén en la empresa?**

Belen hace lo sea...todo lo que sea del sistema del libro de compras, en el sentido de contable, no de los pagos. A los pagos los manejo yo. Maneja las tarjetas de crédito, cargas en el sistema, etc.

**¿Cuál es la estrategia de la empresa?**



Hacer crecer la fábrica y desarrollar productos más competitivos para adaptarnos a la demanda del mercado. Nosotros nunca quisimos bajar la calidad pero el mercado está buscando algo más económico.

¿Van a dejar de enfocarse en la calidad?

No, vamos a seguir manteniendo nuestra calidad, solo que vamos a sacar otra línea más económica que nos permita competir.

**¿Cuál es la visión de la empresa?**

Crecer.

**¿Cómo es la relación familiar entre ustedes?**

Es buena, podemos hablar y opinar e incluso desarrollar ideas, no es nada que ve a cuando estaba mi papá. Tenemos otra relación entre familiares muy distinta

**¿Usted cree que sus dos hijos pueden llevar adelante la empresa en un futuro?**

A Belén, trabajar en la empresa no es lo que ella más le gusta, no le gusta los números. Pero bueno habrá que ver, capaz cuando gane plata le guste más. La idea nuestra es que sea para ellos y puedan vivir muy bien. Yo he visto que se puede hacer plata.

**¿El fundador sigue cobrando un ingreso de la empresa?**

No, ahora no, le pagamos algunas cosas. Antes si cobraba un sueldo, pero cuando se puso más ajustada la situación financiera él decidió que no le paguemos más.

**¿Usted tiene vínculo laboral más fuerte con alguien de la familia?**

Si, con Agustín, nosotros estamos más compenetrados con la parte numérica. Nosotros dos tomamos las decisiones.

**¿Si tuviera que elegir uno de sus hijos para su puesto, cual sería?**

Agustin tiene muchas mas aptitudes para dirigir la empresa. La Belu lo ha hecho antes pero con mucho con estrés y sin ver los números, como no le gustan. Belén no tiene noción de los números.

**¿Cómo se determinan los sueldos familiares?**

Por ahora, los determino yo y los determino por lo que va pudiendo pagar la empresa. La idea es poder cobrar algo lógico y que nos diferencie de los empleados.

**¿Qué opinión tiene de ingresar a familiares políticos a la empresa?**

Ahora trabaja los sábados el esposo de Belén, pero a ella no le gusta eso. En mi experiencia yo nunca tuve problema, no tendría problemas pero eso sería una decisión de mis hijos.

**¿Si se pudiera ir hoy de la empresa lo haría?**

No, no me iría, porque me gusta trabajar pero si me gustaría de tener más libertad en el trabajo, de hacer la vida que hizo mi viejo todo el tiempo que yo estuvo, de decir bueno voy estoy dos o tres horas.

**¿Se siente indispensable en la empresa?**

Yo me siento no indispensable, pero que tengo que estar. Más que por responsabilidad es que siento la obligación, como que es mí deber estar ahí. No me muevo a ningún lado, es raro que vaya al banco como para poder salir.

**¿Y cuándo estaría usted dispuesta para empezar a delegar en la próxima generación?**

Mañana jajaja. No, me parece que todavía no es el momento, irme ahora sería dejarlos con muchas cosas. Hoy la situación es complicada en todo el país, cuando estemos bien ahí sí, comenzar a delegar; por mi delego todo. No tengo problema; no es nada que no puedan hacer.

**¿Se manejan con los mismos proveedores siempre?**

Generalmente son los mismos, y no son muchos. Deben ser unos 30. No son muchos.

**¿Los proveedores cuentan con planes de financiación?**

Si, ellos te dan los plazos y los manejo yo. Cuando compramos y es un proveedor nuevo tratamos de cumplir y luego le pedimos financiación así juntamos varias facturas, como hay algunos que vienen 2 veces por día.

**¿Cómo es la relación con los proveedores?**

Es buena, porque siempre cumplimos, toda la vida le hemos cumplido. Ellos saben que reciben un cheque nuestro saben que lo van a cobrar”

**¿Y cómo es la relación con los clientes?**

Con los clientes, también es buena la relación, porque somos estrictos. Para convertirse en cliente tienen que llenar una ficha de antecedentes. Tenemos clientes de hace mucho y depende el negocio pueden tener un crédito de \$1000 hasta \$100.000 en casos muy especiales como cadenas hoteleras.

**¿Cuáles son los competidores de la empresa?**

Todos en realidad, Paladini, Piamontesa, Lario y todas las que ofrezcan fiambres.

## **Anexo 2 - Entrevista a Agustín Pugliese**

### **¿Cuál es el puesto que ocupa actualmente en la empresa?**

Mi puesto hoy es el de ayudante de producción. Ayudo al jefe de producción. No sé cuál sería el nombre del puesto pero yo delimito que se va a hacer y cómo.

### **¿Estaría por encima o debajo del jefe de producción?**

Por encima, digo ayudante porque no estoy todo el día ahí. Solo estoy hasta el medio día

### **¿Hace cuánto que trabaja en ese puesto?**

Un mes y medio

### **¿Cuándo entró usted a la empresa?**

En abril del 2014 entre de nuevo

### **¿Qué conocimiento tiene de producción?**

Hice el curso en el INTI. Viajé a Buenos Aires uno días.

### **¿Cómo se llama el curso?**

No me acuerdo el nombre del curso pero veíamos todo lo de materia prima, insumos y después el proceso en de fabricación y el valor de cada proceso en su fabricación.

Como no tengo más conocimiento que ese curso, entonces trato de capacitarnos a través de los proveedores y que nos pueden dar una mirada más científica o técnica sobre cada proceso.

### **¿La relación que tienen con los proveedores es buena?**

Si con todos. No tenemos problema con nadie. Hasta nos ayudan a desarrollar nuestros productos.

### **¿Son de la época de su abuelo?**

Algunos si y otros no. El proveedor que nos está ayudando hoy es antiguamente uno de los proveedores de las tres empresas más grandes de insumos y ahora tiene su empresa propia que es una multinacional.

### **¿Antes de este puesto en que se desempeñaba?**

Y... en ventas casi todo el tiempo, el tema es que no había una definición clara sobre qué hacer. Un día iba a vender, otro día estaba en la producción otro a salir a repartir, depende lo que se necesitaba en el momento. Antes no tenía ninguna función para hacerme por la cual hacerme responsable al 100%. Para la venta hay que tener tiempo todos los días, para seguir a los clientes y la actividad termina no teniendo el rendimiento que estás buscando.

### **¿A qué edad empezó a trabajar en la empresa familiar?**

A los 9 años en los veranos y a los 17 años empecé todo los días en el local. Estuve dos años y de ahí empecé a estudiar diseño industrial. Luego trabajé 5 meses en un call center y en Fiat un año y medio.

**¿Porque se fue?**

En su momento porque comencé a estudiar diseño industrial y me consumía mucho tiempo. Después fui al call center para buscar otro trabajo en otro lugar. Estuve 5 meses y después pase a Fiat para ver algo relacionado con lo que estaba estudiando, simplemente me lo ofreció un profesor y como tenía el empleo garantizado y me venía bien para mi curriculum dije bueno... Además en ese momento tenía planeado irme el país. Tener una empresa como Fiat en el curriculum es bastante bueno.

**¿Sintió alguna presión o inclinación por parte de sus familiares para que trabaje en la empresa?**

Para mí sí, siempre quisieron que yo esté en la empresa familiar, más allá de que después las decisiones las toma uno. En los momentos que me quise ir me fui; no me obligaron, pero siempre quisieron que vuelva.

**¿Cuándo quiso volver, fue sin problemas?**

Si. Es más en el 2014 que volví, les dije, voy a estudiar y cuando me reciba me voy. Y me dijeron que si, que no había problema. El tema es que después me metí mucho en la empresa y se fue sumando esta especie de dependencia de que si me voy la empresa se vende o quiebra”

**¿Siente presión por parte de la empresa?**

Yo siento dos clases de presión, esa por un lado, si me voy se vende la empresa supuestamente, y por otro lado siento la presión de que a la empresa le vaya bien. En el caso en que decidiera irme, me gustaría dejar las cosas bien en la empresa. Siento la presión de venir acá y que mi paso por esta empresa no sea al vicio. Hace poco me hice ese planteo, me pregunté que cambie yo acá y me di cuenta que no fueron tantas cosas y ahí me puse a pensar de cómo debería ser el cambio.

**¿Porque cree que es indispensable para la empresa?**

Porque yo creo que la gerencia general está cansada, como que no quieren seguir, y a mi hermana no le gusta lo que hace, no está psicológicamente preparada el puesto. Y no quiere incorporar a su marido a la empresa que es contador. Ella sola no se ve con la fortaleza suficiente para encarar algo así.

**¿Cómo es la relación con tu hermana laboralmente?**

Laboralmente bien, ella ve que los cambios que propongo son buenos. En ese sentido estamos bien. En lo personal puede ser otra cosa, pero en el laboral estamos bien.

**¿Saben definir lo personal de lo laboral?**

No hemos tenido problemas desde que entré.

**¿Cómo es la relación entre ustedes dos con su mamá que es la gerente?**

La relación es buena, yo por ahí tengo encontronazos, por las cuestiones que quiero cambiar. Yo he planteado varias cosas y al principio fueron tomadas erróneas, porque capaz mi forma de expresarlas no es la mejor. Pero después se entendió el cambio. En varias ocasiones dije estoy de acuerdo que no les parezca, pero las voy a hacer así porque creo que es mejor, entonces en un par de ocasiones las hice sin consentimiento pero después se terminó viendo el cambio. No sé si es lo mejor, pienso que hay que llegar a un consenso pero bueno un par de veces no se pudo.

**¿A pesar de que la gerencia no esté de acuerdo, toma la decisión de hacerlo?**

Depende del grado y la urgencia. No tomaría una decisión sobre ella ni una trascendental sobre la compañía por encima de ella, esas decisiones son de consenso sí o sí. Pero por ejemplo, en el caso de ponerme a mí mismo en la producción, cuando no tenía ningún puesto definido, no tuve el consentimiento pero lo hice de todas formas.

**¿Cree que el puesto de producción es el mejor en el que se puede desempeñar?**

No sé si es el mejor que puedo hacer, es algo crítico. El gerente medio no se encuentra capacitado para comunicar la estrategia a los operarios y por eso me encargo yo.

**¿En cuanto a la toma de decisiones estratégicas o temas importantes de la empresa, como lo comunican entre ustedes?**

No nos sentamos en la mesa a hablar, mi papá no es muy activo, y mi hermana no toma una postura fuerte ante ninguna situación, ellos normalmente están de acuerdo con todo. Yo me reúno directamente con mi mamá y hablamos de los temas importantes y después se lo comunicó a los otros.

**¿Ustedes no realizan reuniones regulares para tratar temas de la empresa?**

Lo que pasa es que al ser una empresa familiar se hablan constantemente, se habla ahí en la cena, camino a casa en todos lados; el trabajo no termina en la empresa es del todo el día.

**¿Conoce la estrategia de la empresa? ¿Está escrita en algún lado?**

Escrita no está, de hecho no sé qué visión tenemos, pero si conozco la estrategia de hoy. La estrategia es hoy tener una línea de productos que cubran los costos fijos; y otra que es que nos de posicionamiento sobre el mercado ABC1 con alta rentabilidad. Cubriendo los costos fijos y teniendo rentabilidad nos permitiría ampliar el mercado y poder llegar a más clientes ABC1 que es al que apuntamos. Pero hoy si no tenés una línea de productos que te permita distribuir los costos fijos no llegas a ser rentable y menos con los kilos que estamos produciendo nosotros”

**¿El fundador tiene algún tipo de participación en la empresa?**

Él va, aconseja o dice lo que piensa, pero lo contrasta con tiempos pasados, donde la situación era muy distinta a la de ahora y no toma en cuenta a la situación actual. Sus opiniones si afectan porque pone el desafío de que si él pudo y vos también puedes y más allá de que sea cierto muchas veces desmotiva el hecho de él remarque su éxito contra el “fracaso” por así decirlo, de la empresa

**¿Cuál es la gama de productos que ofrecen en el mercado?**

La gama de productos, es toda una línea de fiambres amplia y una de las más amplias que he visto. Los competidores, se especializan en una línea de 3 o 4 productos y tienen subproductos de distintas calidades; Muchas veces nosotros ganamos un cliente porque ofrecemos algún producto que el otro no tiene. Yo creo que va a llegar un punto en que si crecemos mucho, vamos a tener que dejar de producir algunos porque no nos va a dar la fábrica, ya que insume mucho tiempo y no son tan rentables.

**¿Desde la época del fundador cuentan con la misma variedad de productos?**

Cuando mi abuelo estaba en la empresa, se vendían más productos de otras fábricas; la línea de quesos era más amplia y además había muchos productos para despensas como dulce de batata y aceitunas; eso se fue reduciendo y muchas veces mi abuelo critica eso, pero él fue que decidió de dejar de revender o producir ciertos productos que se vendían mucho. De un día para el otro hacia cambios en la producción incluso con los precios sin tener en cuenta las proporciones del mercado.

**¿Las fórmulas de los productos se mantuvieron?**

La formulas van cambiando con los cambios tecnológicos. La industria cambio mucho desde la década de los 80. Se puso más competitivo el mercado. Se buscó un mejor rendimiento y eso se logra mediante la tecnología y los insumos

**¿Cuál es la materia prima con la que elaboran sus productos?**

La principal es la carne de cerdo y la vacuna, mas insumos químicos

**¿Cuándo comienza el proceso productivo?**

Comienza con la recepción de mercadería, y se controla al proveedor la temperatura y PH de la carga. Después la carne se limpia y se la lleva a cada proceso

**¿Cuál es la antigüedad de las maquinarias y su origen?**

La maquinaria es de los años 90 y son importadas de Italia. Hay maquinas que están funcionando muy bien. Por suerte la principal la cúter está bastante bien. Si hay dos maquinarias que no están funcionando al 100% que son las embudidoras que para mí son importantes, por ahí dejan burbujitas en el producto, no afecta a la calidad pero si a la presentación

**¿Cuentan con puntos de control de calidad?**

Ahora tenemos puntos críticos de control en todos los procesos productivos, pero es algo que se implementó hace poco.

**¿Quién propuso los controles de calidad?**

Yo. Al controlar la calidad en sus puntos críticos, se debería llegar a un producto estable.

**¿Buscan mantener una relación duradera con los proveedores?**

Obviamente el precio es un factor muy importante; a algunos proveedores se le compra muy poco, para mantenerlos, porque a fin de año aumenta el precio de la materia prima y escasea

**¿Los operarios son personas capacitadas o han tenido que dar ustedes algún tipo de entrenamiento para que puedan realizar las actividades?**

Es un rubro difícil, si bien no hay que tener un título universitario para estar ahí, se necesita el manejo de cuchillos como carniceros. Generalmente se buscan a personas que terminaron el secundario y se les dice que hacer y van aprendiendo con el tiempo; incluso llegan a hacer salames en su casa y nos compran carne.

**¿Tienen una alta rotación de operarios?**

No, son operarios de muchos años, ahora se jubila una. El único trabajo que tuvo fue el frigorífico por lo cual por la antigüedad tienen mucho poder; la ley los ampara mucho. Hoy no está contemplado el despedir a nadie

**¿Qué sindicato tienen los operarios?**

El sindicato de la carne, creo, ellos manejan las escalas salariales

**¿Cuentan con un área de Recursos Humanos?**

No, mi hermana es técnica en recursos humanos, pero ella no quiere aplicar lo de su carrera porque no le gusta. La mayoría de los operarios son entre ellos son familiares

porque en ese momento se buscaba una cuestión de confianza y bueno vinieron a trabajar

### **¿Cómo es el proceso de comercialización?**

Va un vendedor a un local y ofrece el producto, después nos manejamos por teléfono y coordinamos en ver el reparto de productos. Todos los días tenemos repartos y estamos viendo de hacerlo por zonas ya que el combustible esta alto. La competencia hace lo mismo. Nos sale más caro a veces llevar el producto que lo que ganamos.

### **¿Cuántos vehículos tienen para la distribución?**

Tenemos tres vehículos, refrigerados. Usamos dos y uno de repuesto. Hay veces que usamos los tres cuando hacemos reparto por las sierras.

### **¿Cuál es el mercado meta?**

El mercado meta depende de la línea de producto. La línea Premium tiene el mercado meta de llegar al mercado minorista sobre la competencia en precio y calidad. Se nos complicado porque el mercado quiere precio hoy, y estos minoristas compran a grandes mayoristas y nos perjudica que la marca no sea conocida, la gente tiene desconfianza y toman como parámetro de calidad a alguna marca conocida que no lo es. El vendedor no tiene una rentabilidad tan alta y como nuestros productos no son tan conocidos, tiene que esforzarse para hacer conocer la marca. Una vez que el cliente prueba el producto, es muy difícil que lo cambie por otro. Buscamos que nuestro producto tenga una mejor rentabilidad para poder comercializar al público final.

### **¿Cuáles son sus principales clientes?**

Algunos son Betos, 348, La Pana, Delicity, Wölen, Caserato, Medialunas Calentitas, Holyday Inn, Sheraton, Flykitchen. En esos casos es fácil entra porque ellos serían nuestro consumidor final. Solo saben que el producto es bueno, y no van a hacer un negocio de eso. Saben que si hacen buena comida la gente va y ahí está su negocio

### **¿Los clientes realizan análisis de calidad?**

Si, algunos clientes nos realizan análisis bacteriológicos pero son contados con los dedos de la mano

### **¿Ustedes solo pueden vender dentro de la provincia de Córdoba?**

Sí, porque no estamos habilitados por SENASA para poder llevarlos a otro lado. Debemos hacer una obra grande, y nuestra intención es financiarlo sin tomar préstamos. Además, si no somos fuertes en u lugar donde no tenemos un costo logístico grande, no vamos a ser fuertes en otros mercados.



**¿Cómo ven el futuro de la empresa?**

Yo lo veo bastante desafiante, porque hoy el mercado apunta a productos muy masivos y económicos. Si bien hoy vemos que a través de una buena formulación, podemos llegar a productos más competitivos y mejores que la competencia en sabor, ese mercado apunta a un mayor volumen y se nos complicaría cumplir la demanda.

**¿Usted se ve en la empresa en el futuro?**

Yo me veo en la empresa en ese futuro. Pero me veo porque siento que tengo muchas posibilidades que de otras formas sería más complicado. No creo que sea lo único que haga en mi vida. Me veo más diversificado y tener otras fuentes económicas.

**¿Cada uno en la familia tiene en claro cuál es el trabajo que tienen que realizar?**

Si, el que más estaba boyando en medio del comodín era yo. Me auto determine en un área; lo veo que en el área de administración no hay una clara definición de tareas y está mal distribuido el trabajo, no existe una buena delegación de tareas. Pero esto sucede solo en el área administrativa.

**¿Qué tareas son las que cuestan ser delegadas?**

Yo lo noto muy cargada a la gerente general, la verdad no sé cuánto difiere el trabajo de ella habitual, al que yo tuve que hacer cuando se fue de viaje. Yo no note estar muy cargado, cuando ella se va, deja la empresa en condiciones. Deja acomodado el tema pago y financiero, para el que esta no se tenga preocupar de eso.

**¿Consideras que el sueldo es acorde a tu puesto o que se ve influido por ser familiar?**

A mi sueldo no lo veo como un sueldo, lo veo como algo me tiene que dar de vivir, pero es la situación de la empresa tan crítica que si no tengo que cobrar no tengo problema. Si tengo claro que si yo estoy en esa situación el resto de las personas deberían estar haciendo el mismo sacrificio. Yo me reduje el sueldo hace poco porque comencé a trabajar menos horas por el estudio. Otra persona, en mi puesto, en otra empresa seguro cobraría más que yo, pero nuestra situación no da para eso.

### **Anexo 3 - Entrevista a María Belén Pugliese**

#### **¿Cuál es tu puesto en la empresa?**

Mi puesto es muy comodín, es administración, hago la parte de compras, carga de facturas, ayudo en pagos y cobranzas, pedidos de presupuestos, de todo un poco.

#### **¿Cómo es la relación con tus familiares en la empresa?**

Es buena, por ahí hay problemas, como en toda familia y empresa, pero bien.

#### **¿Cuándo ingresaste a la empresa?**

En el 2009 a los 21 años.

#### **¿Siempre te viste trabajando en el frigorífico?**

No, estudié arquitectura y maestra jardinera, no me veía en esto. Después estudié recursos humanos como para tener algún estudio relacionado con la empresa.

#### **¿Porque entraste a trabajar al frigorífico?**

Porque tenía que empezar a trabajar si o si mientras estudiaba recursos humanos y tenía ganas de colaborar en lo familiar. Igual hago poco y nada de recursos humanos.

#### **¿Si pudieras elegir una actividad dentro de la empresa, que te gustaría hacer?**

No, lo que hago está bien

#### **¿Cambiarías de trabajo?**

Todo es depende, si me ofrecieran un trabajo relacionado con diseño sí, pero no me gustaría trabajar en relación de dependencia.

#### **¿Cómo ves el futuro de la empresa?**

Creo que vamos todos ahí...remándola.

#### **¿Sabes cuáles son las estrategias de la empresa?**

Si, terminar lo de SENASA para obtener el certificado y poder vender en el resto del país

#### **¿Sabes cuál es la visión de la empresa?**

Poder competir con los frigoríficos más grandes en precio ya que nosotros estamos más por el lado de la calidad.

**¿Si vos tuvieras que identificar un atributo diferenciador de tu producto cual sería?**

Que es artesanal y de calidad, además son 100% cerdo.

**¿Llevan a cabo reuniones familiares en la empresa para discutir temas?**

Pocas.

**¿Creen que satisfacen las necesidades del mercado?**

En este momento no, capaz con el nuevo producto si, igual es la situación la que no ayuda.

**¿Sabes que actividades hace cada miembro de tu familia en la empresa?**

Sí, todos quieren hacer todo, las actividades están todas mezcladas. Nora trata de delegar cosas pero si no pasan por los ojos de ella no te las deja hacer.

**¿Le es difícil a tu mamá delegar tareas?**

Si. Si o si todo tiene que pasar por ella y después se queja de que todo pasa por ella pero es porque ella es así. Yo los primeros años entré con toda la ilusión y después me fui resignando. El Agus es distinto, es más emprendedor y lucha más por las acciones que él cree que son mejores para la empresa, y al final las termina llevando a cabo.

**¿Te ves en el futuro dirigiendo la empresa con tu hermano?**

Si. Yo no seguiría en la empresa si mi hermano no está conmigo.

**¿Qué opinas de los parientes políticos dentro de la empresa?**

Yo nunca lo quise porque deteriora la relación, ya lo he vivido, es muy conflictivo sobre todo cuando aparece la tercera generación.

**¿Ingresarías a nuevos familiares a la empresa?**

No, a nadie. Ahora lo tenemos a Daniel, que es un mal necesario que está en todo momento, es de confianza y hace muchas cosas, pero tiene muchos errores en su trabajo.

**¿Valdría la pena generar un área de recursos humanos en la empresa?**

Yo en mi tesis lo propuse, pero como todo termina en ella (Nora) no tiene mucho sentido

**¿Qué sindicatos tiene el personal?**

La administración está con el sindicato de empleados de comercio y los operarios están con el sindicato de la carne.

#### **Anexo 4 – Guía autodiagnóstica**

Nombre y apellido:.....

Hijo/a de.....

Generación.....

El siguiente cuestionario es confidencial y deberá entregarse en sobre cerrado al consultor. Usted deberá clasificar las siguientes afirmaciones de acuerdo a su opinión en cuanto a su importancia. La escala será la siguiente

2 – Cuestión crítica, de resolución crucial para el futuro de la empresa

1 – Cuestión importante, es necesario abordarlo luego de las cuestiones críticas

0 - -cuestión intrascendente, no tiene importancia o ya fue resuelta.

		<b>Puntaje</b>
1	Compromiso de todos nosotros con el futuro de la empresa, la familia y el patrimonio empresarial	
2	Obligatoriedad de trabajar en la empresa familiar	
3	criterios y reglas de evaluación de los familiares que trabajen en la empresa	
4	Obligatoriedad de dar trabajo a todos los familiares	
5	Criterios para incentivar a que las nuevas generaciones asuman su rol de futuros propietarios y continuadores de la empresa familiar	
6	condiciones para que los familiares ingresen a trabajar en la empresa	
7	Condiciones para que los familiares se desarrollen en la empresa para ocupar cargos directivos	
8	Criterios de evaluación de desempeño y remuneraciones de los familiares que trabajen en la empresa	
9	Medidas disciplinarias para el familiar que no trabaja con eficiencia en la empresa	
10	Formulación de una carrera laboral para los familiares que decidan trabajar en la empresa	
11	Criterios de premios para los familiares que trabajen en la	

	empresa	
12	Necesidad de ordenar y formalizar la empresa	
13	Un empleado no familiar podría tomar las riendas de la empresa en el futuro	
14	Necesidad de disponer y hacer cumplir un reglamento interno de la empresa	
15	Proceso de selección del próximo líder de la empresa	
16	condiciones que deberá reunir el sucesor al momento de hacerse cargo de la empresa	
17	Capacidades y habilidades del próximo líder	
18	Criterios o medidas de evaluación del rendimiento del nuevo líder	
19	Personas que deben conformar el consejo de familia	
20	Responsabilidad y funciones de los miembros del consejo de familia	
21	Perspectivas respecto a La propiedad de la empresa, se debe mantener en poder de la familia, se puede transferir parcialmente, vender	
22	Condiciones para ser socio de la empresa familiar o participar de su capital	
23	Participación accionaria de los hijos si trabajan o no en la empresa. Igualdad y equidad	
24	Criterios y condiciones para la distribución de dividendos	
25	Criterios para la resolución de conflictos, logro de acuerdos y búsqueda de consensos	
26	Condiciones y requisitos para un socio que pretenda vender sus acciones o participación	
27	Incorporación de empleados de alto valor y extrema confianza como socios minoritarios	
28	Divorcio de alguno de los socios o familiares	
29	Transmisión de valores familiares y empresariales a los más jóvenes	
30	Los familiares políticos en la empresa	
31	Creación de fondos especiales con destinos específicos	

32	Fallecimiento de familiares y formas de proteger a su familia	
33	Comportamiento inadecuado en lo formal o legal de un miembro con intereses o que trabaje en la empresa	
34	Gestión de la imagen pública de los familiares	
	<b>TOTAL</b>	

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(Apellido/s y nombre/s completos)</i>	Touriño, María Eugenia
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	34.908.492
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	"Profesionalización de la empresa familiar Carlos A. Picone S.A."
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	eugetourino@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b>  <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	



Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)</i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, 26 de Mayo del 2017

\_\_\_\_\_  
Firma autor-tesista

\_\_\_\_\_  
Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_certifica  
que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado