



DEGUER, Yamila Paola

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración de Empresas

“Rediseño de la estructura en una empresa familiar: Caso
Grupo Di Motta”

Año 2018

AGRADECIMIENTOS

I) AGRADECIMIENTOS

Este TFG representa para mí el final de un largo camino recorrido que comencé hace muchos años atrás, representa mi deseo más profundo y personalísimo, cumplido.

Se lo dedico, especialmente a la mujer más importante de mi vida, mi mamá, mujer fuerte y luchadora.

A mi papá, que hoy quisiera tener conmigo para compartirlo físicamente y fundirme en su abrazo.

A mi compañero de vida, mi soporte, Germán, mi esposo.

A mis profesores que marcaron el camino, las inquietudes y la búsqueda de respuesta.

RESUMEN EJECUTIVO

II) RESUMEN EJECUTIVO

El presente TFG consistió en el estudio de la realidad organizacional y cotidiana de la empresa GRUPO DI MOTTA Y CIA., con el objetivo de relevar y elaborar una propuesta que permita la reorganización y formalización de la estructura de manera de facilitar los procesos y mejorar la comunicación en la empresa.

Para poder realizar un diagnóstico de la empresa, fue necesario la búsqueda de información en autores actuales sobre la temática a abordar y además realizar encuestas y entrevistas a los miembros de la organización.

Una vez procesada la información se advirtió la ausencia de:

- misión, visión y valores identificados, conocidos y reconocidos,
- un organigrama formal, conocido,
- claridad en la asignación de tareas y cómo realizarlas y,
- comunicación interna efectiva;

Frente a este panorama se realizó una propuesta basada en: (1) formalización de la misión y visión de la empresa familiar (EF); (2) formalización de la estructura organizacional;(3) puesta en funcionamiento de los órganos de gobierno de la EF y, (4) Definición y formalización de puestos de trabajo, todo lo menciona permitirá organizar la empresa y mejorar la comunicación interna.

ABSTRACT

III) ABSTRACT

The present TFG consisted in the study of the organizational and daily reality of the company GRUPO DI MOTTA Y CIA., With the objective of surveying and elaborating a proposal that allows the reorganization and formalization of the structure in order to facilitate the processes and improve the communication in the company. To be able to make a diagnosis of the company, it was necessary to search for information on current authors on the subject to be addressed and also to carry out surveys and interviews with the members of the organization. Once the information was processed, the absence of: mission, vision and values identified, known and recognized, a formal, well-known organization chart, clarity in the assignment of tasks and how to perform them and, effective internal communication; Against this background, a proposal was made based on: (1) formalization of the mission of the family business (PE) and its vision; (2) formalization of the organizational structure; (3) Description of the positions in order to systematize a selection and preparation criteria for the employees for each position, and; (4) implementation of the governing bodies of the EF that Allow to improve internal communication.

INDICE

IV) INDICE

I) AGRADECIMIENTOS	I-3
II) RESUMEN EJECUTIVO.....	II-5
III) ABSTRACT	III-7
IV) INDICE	IV-9
V) INTRODUCCIÓN	Error! Bookmark not defined.
VI) PRIMERA PARTE:.....	Error! Bookmark not defined.
Presentación del Proyecto.....	VI-14
VI.a) JUSTIFICACIÓN	VI-16
VI.b) OBJETIVOS	VI-19
VI.b.1) Objetivo General	VI-19
VI.b.2) Objetivos Específicos	VI-19
VI.c) MARCO TEÓRICO.....	VI-21
VI.d) METODOLOGIA DE INVESTIGACION	VI-29
VII) SEGUNDA PARTE: Diagnóstico.....	VII-31
VII.a) Antecedentes de la empresa.....	VII-33
VII.b) Macro y Micro entorno	VII-35
VII.c) El presente de MORYDI	VII-37
VII.c.1) Estructura.....	VII-37
VII.c.2) Ciclo de Vida	VII-41
VII.c.3) FODA	VII-41
VII.c.4) Cultura	VII-46
VII.c.5) Control.....	VII-46
VII.d) Planificación Estratégica	VII-47
VIII) TERCERA PARTE: Propuesta.....	VIII-49
VIII.a) Resultados esperados	Error! Bookmark not defined.
VIII.b) Plan de trabajo	Error! Bookmark not defined.
VIII.c) Puesta en marcha del Plan de trabajo	Error! Bookmark not defined.
Perfil del Puesto Administrativo	VIII-82
Perfil del Puesto Cajeros.....	VIII-84

Perfil del Puesto Vendedores	VIII-86
Perfil del Puesto Logística y Distribución.....	VIII-88
IX) BIBLIOGRAFIA	IX-91
X) ANEXOS	X-93
X.a) Anexo I: Modelo de encuesta a dirección general	Error! Bookmark not defined.
X.b) Anexo II: Modelo de Entrevista a empleados.....	X-95
X.c) Anexo III: Protocolo Familiar. GRUPO DI MOTTA.....	X-99

INTRODUCCION

V) INTRODUCCIÓN

El siguiente Trabajo Final de Grado (TFG), abordará el rediseño de la estructura organizativa en una empresa familiar: Caso Grupo Di Motta.

La empresa, familiar, que tiene por nombre de fantasía “Morydi” está ubicada en Alta Gracia a 36 km de la ciudad de Córdoba Capital; en su equipo de trabajo hay miembros de la familia.

Morydi pertenece al sector comercial y desarrolla varios rubros desde hace 40 años: juguetería, librería escolar, artística, librería técnica, papelería y computación y desde hace 4 años, el rubro bazar.

Con la dirección a cargo de la segunda generación ha crecido a grandes pasos (en algo más de 4 años), inaugurando dos sucursales nuevas (en total son tres sucursales), un centro de distribución (externo a cualquier sucursal) y el desarrollo de la tienda virtual. Como muchas empresas familiares a las que suceden una nueva generación y comienzan a crecer, abrupta y desordenadamente, Morydi presenta algunas dificultades de tipo organizativas y comunicativas, razón por la cual, este trabajo buscará la manera de profesionalizar la estructura y la comunicación, factores claves, que permiten evitar la acumulación de tensiones facilitando la convivencia dentro de toda organización

En el presente TFG, en primera instancia, se mostrarán los fundamentos teóricos del concepto de empresa, empresa familiar y sus conflictos más habituales tanto en la sucesión de generaciones como en la vida cotidiana en la empresa.

Se establecerán objetivos a corto plazo que permitan obtener los resultados necesarios en el camino a seguir para superar los problemas actuales y conseguir el crecimiento ordenado.

Luego se procederá a recopilar los datos a través de entrevistas y observación directa con los cuales podremos armar un FODA y hacer un análisis del entorno de Morydi para diagnosticar la situación actual de la empresa.

Finalmente, procederemos a presentar propuestas para corregir y transformar lo que se considere que no cumple con los objetivos planteados en el siguiente trabajo final.

Esperamos que en un plazo no mayor a los 6 meses se consiga los objetivos establecidos.

Los invitamos a leer en las siguientes páginas el camino que propone transformar y deconstruir lo establecido, hasta hoy, en MORYDI, para que pueda seguir creciendo, ahora sí, en forma ordenada y no morir en el intento.

VI) PRIMERA PARTE: Presentación del Proyecto

JUSTIFICACION

Primera parte: Presentación del Proyecto

VI.a) JUSTIFICACION

En muchas economías del mundo las empresas familiares constituyen la base del desarrollo económico y son la fuente de trabajo más grande, sin embargo, uno de los problemas de las empresas familiares (EF) es la baja esperanza de vida que tienen (Jon Martínez Echezárraga, 2010).

En un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la mayoría de las firmas que existen en la Argentina son de carácter familiar. De estas, solo el 30% sobrevive al traspaso de la primera a la segunda generación. Novoa (2011). Empresas Familiares cuáles son las cuatro fuentes de conflicto que las lleva a desaparecer. Diario digital IProfesional. Recuperado de, <https://www.iprofesional.com/notas/122586-empresas-familiarscuales-son-las-cuatro-fuentes-de-conflicto-que-las-llevan-a-desaparecer>).

La profesionalización de la EF a través del protocolo familiar y los órganos de gobierno, en el momento adecuado de madurez de la empresa y de los miembros de la familia, parecen ser el camino para que no desaparezca una vez que la tiene lugar la sucesión, pero es necesario que los compromisos asumidos en dicho documento sean formalizados, conocidos y reconocidos por toda la organización brindando una estructura sólida para la toma de decisiones y la comunicación.

El siguiente proyecto busca mostrar estos beneficios, tomando como caso una empresa en particular con trayectoria y que ha sido sucedida y exponer que con una estructura organizada y conocida y con definiciones claras se puede garantizar la buena

relación de los miembros familiares involucrados en la empresa y el desarrollo de un sistema de gestión más formalizado.

OBJETIVOS

VI.b) OBJETIVOS

VI.b.1) Objetivo General

Elaborar una propuesta para GRUPO DI MOTTA Y CIA que permita la reorganización y formalización de la estructura y procedimientos en términos estructurales de la empresa en general y sus sucursales.

Para cumplir con tal objetivo se buscará que en un plazo no mayor de 6 meses se concreten los siguientes objetivos específicos.

VI.b.2) Objetivos Específicos

- Analizar y diagnosticar la realidad de la empresa en el presente.
- Conocer misión y visión.
- Identificar y evaluar los puestos de trabajo actuales.
- Analizar puestos de trabajo
- Conocer y Formalizar organigrama, líneas de mando y control garantizando la asignación de tareas y responsabilidades.
- Optimizar la comunicación interna.

MARCO TEORICO

VI.c) MARCO TEÓRICO

REESTRUCTURACION DE UNA EMPRESA FAMILIAR

CASO: GRUPO DI MOTTA - ELEMENTOS PREDOMINANTES

La empresa familiar es la forma predominante de organización familiar. Si bien hay muchas definiciones posibles, casi todas incluyen tres características básicas. Primero, la propiedad es controlada por una familia, segundo, los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia y tercero a través del traspaso de una generación a otra, el deseo de perpetuar en el tiempo. (Jon Martínez Echezárraga, 2010).

Si tuviéramos que citar un modelo para describir las empresas familiares versus las empresas comunes lo haríamos mediante el diagrama de los tres círculos

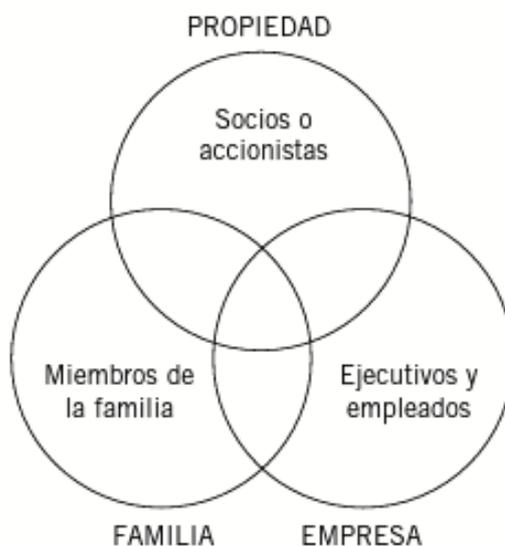


Figura 1. (Tagiuri, Renato Y Davis, 1992)

Los tres círculos representan los subsistemas que existen en las empresas familiares: Propiedad, Familia y Empresa; dentro de ellos quienes son los miembros que los conforman y finalmente, de las interacciones de esos círculos encontramos zonas en común donde se desarrollan por lo menos siete roles:

- a. Miembros de la familia
- b. Empleados Miembros de la familia
- c. Empleados no familiares
- d. Accionistas que trabajan en la empresa
- e. Accionistas
- f. Accionistas miembros de la familia

Durante su desarrollo existen tres etapas o tipos básicos: dueño controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos

En la etapa del dueño controlador –normalmente la de la fundación– una persona (o una pareja), visionaria y emprendedora, ha creado el negocio de la nada, le ha dado forma, ha tenido éxito y desea transmitir en el futuro la obra de sus hijos. La sociedad de hermanos suele ser la sucesión natural de la etapa del dueño controlador, normalmente algunos hermanos trabajan en la empresa, con lo cual son ejecutivos, además de socios o accionistas, mientras otros solo son propietarios. El consorcio de primos, que suele comenzar con primos en primer grado y luego extenderse hacia primos en segundo o más grados, es normalmente la forma más avanzada de propiedad (Jon Martínez Echezárraga, 2010).

Cuando las empresas familiares, que surgen de la mano del fundador, comienzan a sistematizarse asignando roles, responsabilidades, definiendo estrategias y operaciones prestándole especial atención a la rentabilidad y a la sustentabilidad, ha

Llegado el momento de profesionalizar, esto quiere decir que debemos trabajar con los tres subsistemas de manera integral pero conociendo sus límites, los roles de los miembros de cada subsistema, respetando los objetivos y razones de ser, en definitiva buscando un equilibrio entre la armonía familiar, la gestión y el patrimonio. Para ello se utilizan dos herramientas importantes: el protocolo familiar y los órganos de gobierno.

El protocolo familiar es un acuerdo marco, con pluralidad de contenidos, suscrito por una familia empresaria con el objetivo de regular las relaciones entre la familia, la empresa y la propiedad (Christensen, 2015). Este documento va a redactar la base y las reglas con las cuales la familia empresaria gestionará la empresa de manera de compatibilizar la armonía familiar y la rentabilidad de la empresa. Así mismo, la riqueza del protocolo es el proceso por el cual se llega a su redacción sobre la base del diálogo, la comunicación y el consenso de los miembros familiares partícipes. El instrumento resultante va a regular o establecer las reglas o normas sobre la familia y el trabajo de los familiares en la empresa, los órganos de gobierno, la propiedad y la sucesión.

Es importante diferenciar entre administración y gobierno en una empresa familiar. Mientras la primera se relaciona con la gestión y el manejo del día a día de los negocios, el gobierno se encarga del manejo de los tres círculos y las relaciones entre ellos como sistema (Jon Martínez Echezárraga, 2010).

Los órganos de gobierno en una empresa familiar implican definir y poner en marcha mecanismos de control de gestión para los tres subsistemas. En el caso del subsistema familia, el órgano de gobierno será el Consejo de Familia, en el caso del

subsistema propiedad será la Asamblea de socios y en el caso del subsistema empresa, el Consejo de Administración. Cada uno con funciones y roles bien definidos.

Consejo de administración, su función es la de asistir al directorio de la empresa para que sea eficiente; evalúa y controla el funcionamiento integral de la organización y donde se toman las decisiones, relevantes, de “gestión de la empresa”, participan en él todos los miembros de la familia que son empleados con jerarquía y llegado el momento y si así lo requieren, pueden participar asesores externos no miembros de la familia.

Consejo de Familia, es el órgano encargado de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar-empresarial. Es quizás el órgano más importante para la empresa familiar.

La implantación y puesta en marcha de los órganos de gobierno deben definirse y regularse en la redacción del protocolo familiar.

Continuando con uno de los temas principales que atañe a este proyecto, la estructura de toda organización es el conjunto integrado de normas, roles, funciones, procedimientos, que constituyen el entramado en base al cual dicha organización opera en un contexto determinado. La estructura determina como se divide, agrupan y coordinan las tareas y las normas y procedimientos que deberán aplicarse a la ejecución de las mismas y al comportamiento laboral del personal. (Mintzberg, 2003).

Desde el momento en que inicia su funcionamiento y luego, a lo largo de los años, toda empresa establece, formula y reformula las estrategias que considera más conveniente para permanecer y desarrollarse en el mercado. El paso siguiente a la formulación de las estrategias es la determinación de cuál es la estructura que mejor le

conviene para lograr sus fines, ya que es por medio de dicha estructura que podrá implementar las estrategias elegidas y conseguir las metas propuestas.

Los elementos que componen una estructura organizativa son: Especialización, Cadena de Mando, Tramo de control, Departamentalización, Toma de decisiones. La combinación de éstos, define, la forma que trabajará la organización.

El diseño de estructuras es la planificación y ajuste periódico de las tareas, procedimientos, normas y personas de manera tal que la organización alcance un nivel óptimo de productividad mediante las correctas asignaciones de funciones y responsabilidades

Dirá que el diseño de la estructura supone por parte de los gerentes tomar decisiones en relación a un conjunto de parámetros de diseño y a la combinación particular que se dará entre los mismos.

Continuando con el encuadre teórico definimos que los objetivos son básicos para definir la estrategia, pero surgen dos conceptos claves que forman parte de la formulación de una estrategia: VISION y MISION.

Visión. Es la descripción de cómo se vería la organización si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo para alcanza su mayor potencial.

Misión. Razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

Para analizar y diagnosticar a la empresa MORYDI se utilizará el método FODA, herramienta que muestra, a través de una matriz, la situación actual de la

empresa permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico y en función de ello tomar decisiones para conseguir objetivos y programas planteados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, fortalezas y debilidades son internas y las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

Seguidamente las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, permitirán un análisis del entorno y las estrategias de negocio que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial y trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en ese sector (Porter, 1987).

Será necesario exponer un organigrama, un diagrama que representa la organización misma, considerando las diferentes partes que componen la organización y la gente que contiene cada una. Permite observar la organización dividida en “sectores”. El diagrama se divide en, Línea y Staff:

Línea de autoridad formal o Línea, compuesta por:

Núcleo operativo: Abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado con la logística de la mercadería, venta y facturación

Línea media: gerentes de gerentes, supervisores, etc.

El gerente de línea media recoge información retroalimentada en el desempeño de su unidad y pasa una parte de estas a los gerentes por encima de él. Además, interviene en la corriente de decisiones, o la deriva a un nivel superior de la jerarquía.

Cumbre estratégica: gerente absoluto, director general y gerentes de alto nivel. Son aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización y de que la organización cumpla su misión de manera efectiva; y además satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan (propietarios, gobierno, sindicatos, etc.)

Fuera de la autoridad de línea, se encuentra el Staff, que se compone de:

Tecno estructura: Estos sirven para llevar a cabo la estandarización en la organización, hay tres tipos:

Staff de apoyo: departamento de consejo legal, departamento de relaciones públicas por ejemplo (Henry Mintzberg, 1991).

El análisis, la descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada (Martha Alles, 2006) de manera que sea conocida por el colaborador brindándole una dimensión de sus responsabilidades y conocimientos de las tareas que debe desarrollar, lo que se espera de él mejorando la eficiencia y las comunicaciones internas.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

VI.d) METODOLOGIA DE INVESTIGACION

La información recaudada en este proyecto se llevó a cabo por intermedio de herramientas de recolección de datos primarios, relevando tanto los aspectos internos como externos que rodean a la organización para poder elaborar y ofrecer un proyecto de aplicación que sea de utilidad para la empresa.

Como fuente de información primaria se realizaron entrevistas no estructuradas.

En las fases iniciales de investigación y con el objeto de tener un primer acercamiento a la realidad de la empresa se realizaron cuestionarios con los propietarios de MORYDI, con el fin de indagar sobre la estructura, funciones, operaciones, áreas, estrategias y políticas de la empresa.

Con la totalidad de los empleados, ya que la masa salarial no es de más 20 trabajadores, se llevó a cabo un cuestionario por escrito, con el objetivo de hacerlo sin generar pérdida de tiempo al personal y buscando indagar sobre las tareas a desempeñar, funciones, procesos, como así también las responsabilidades de cada puesto de trabajo para detectar procesos críticos, cuellos de botella y las causas que los genera.

Por otro lado, una herramienta útil como lo es la observación directa, se utilizó para analizar las distintas actividades y áreas que se desarrollan en la organización y toda la información necesaria para realizar la reorganización y formalización de procesos y que no se debe en las entrevistas y encuestas. Así también, permitió la introducción en el contexto cotidiano de la empresa.

Además, se tuvo conocimiento de que la empresa tenía un protocolo familiar sin firmar por lo cual se le solicitó copia para poder leer y sacar conclusiones.

Mediante la utilización de los instrumentos arriba mencionados, se realizó un diagnóstico de la empresa, cuya información obtenida permitió elaborar una propuesta que guíe en el logro de los objetivos de la organización.

A modo de resumen se presenta el siguiente cuadro:

Objetivo	Método de Investigación	Herramienta
Analizar y diagnosticar la realidad de la empresa en el presente.	Exploratorio	Cuestionario por escrito
Identificar y evaluar los puestos de trabajo actuales.	Descriptivo	Observación directa
Identificar y evaluar los procesos críticos.	Descriptivo	Observación directa
Analizar puestos de trabajo y procesos críticos actuales y redefinir y/o proponer correcciones.	Exploratorio	Cuestionario por escrito a totalidad de empleados.
Analizar la comunicación interna	Exploratorio	Encuesta a dirección general

VII) SEGUNDA PARTE: Diagnóstico

DIAGNOSTICO

Segunda parte: Diagnóstico

VII.a) ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Morydi es una empresa familiar que tiene una trayectoria de más de 40 años en el mercado local de Alta Gracia, Córdoba. Desde hace 5 años, conformada por dos razones sociales, una unipersonal donde el titular es Di Motta Ángel René y una sociedad colectiva GRUPO DI MOTTA Y CIA donde los titulares son los tres hijos de René Di Motta.

Hagamos un poco de historia, se fundó en 1969 con un pequeño local en una de las calles periféricas al centro de la ciudad Alta Gracia hasta comprar y mudarse donde hoy se encuentra la principal sucursal principal, en una tradicional esquina en el microcentro de la ciudad de Alta Gracia. Allí, también, están ubicadas las oficinas administrativas.

MORYDI es unión de dos apellidos: MORECHI Y DI MOTTA, al principio eran dos socios que montaron un centro de copiado de planos ya que no había en la ciudad y el que quería acceder a este servicio debía viajar a la ciudad de Córdoba. Desde un comienzo son pioneros en la detección de las necesidades de Alta Gracia. De a poco comienza a incorporar productos de librería. Al cabo de unos tres años, René Di Motta compra la parte de Moreschi quedándose como único titular del comercio.

René siempre fue hábil para generar relaciones comerciales ventajosas y así es como comienza a relacionarse con la cámara de librerías y papelería de Córdoba lo que le permite conocer a los representantes directos de las primeras marcas y eliminar un

jugador en la cadena de valor, ya no compraría más a los mayoristas sino que él mismo comenzaría a serlo y con ello empezar a abastecer a las empresas, estudios de arquitectura, contables, jurídicos, etc. sumando clientes por fuera de los consumidores finales.

René siempre tenía lo que el cliente buscaba y sino lo encontraba en és momento lo traía exclusivamente, aunque tuviera que pagar un costo más alto. Es allí donde se empieza forjar un dicho en la ciudad “sino lo tiene Morydi, no lo tiene nadie”.

Hace cuatros años, René Di Motta decide ceder el mando de la empresa a sus hijos Adrián, César y Verónica que comienzan un camino de sucesión y protocolo de la empresa, el protocolo no se firma, pero si transitan el camino, del cual se concluye que:

- 1- César será el que ocupe el lugar de su padre al frente de la empresa
- 2- Adrián se encargará de la parte financiera
- 3- Verónica no participará de la dirección de la empresa, pero sí, a instancia de los órganos de gobierno como asesora externa para preservar la relación con sus hermanos ya que es muy difícil para ella trabajar con ellos, pero como es socia recibirá una renta anual, al cierre del balance.
- 4- También deciden fundar una nueva razón social, GRUPO DI MOTTA Y CIA S.C., que tendrá por socios a los tres hermanos, pero la figura de administrador de la misma es César Di Motta.

Grupo Di Motta es titular de una nueva sucursal, Morydi Casa y Cosas, emprendiendo un nuevo rubro a finales de 2013: Bazar. Dos años después abren una

nueva sucursal en Buenavista Plaza, un centro comercial privado. El nuevo establecimiento será un mix de los rubros de las otras dos sucursales, Morydi y Morydi Casa y Cosas, convivirán los rubros: Librería, Juguetería, Artística, Informática y Bazar.

Las tres sucursales deciden compartir el mismo depósito de mercadería que se convierte en un centro de distribución, allí arriban los transportes de mercadería de los proveedores de DI MOTTA ANGEL RENE Y GRUPO DI MOTTA Y CIA y desde allí se distribuirá a las distintas sucursales los requerimientos de mercadería.

A esta altura, ambas razones sociales empiezan a compartir espacios, personal, procesos y responsabilidades; lo que llevará por momentos a compartir jefes, órdenes y a generarse situaciones confusas y de tensión.

René Di Motta nunca se va del todo de la empresa, hace preparar una nueva oficina para él.

VII.b) MACRO I MICRO ENTORNO

La empresa en estudio pertenece al sector comercial de artículos de librería y papelería, juguetería, y bazar, este sector se caracteriza por comercializar bienes de consumo final que al presentar una demanda sensible al ingreso de los individuos, este año, particularmente, se ha visto gravemente afectada por la situación económica que atraviesa el país.

En un contexto signado por la incertidumbre económica, en el 2018, los comercios de Córdoba presentaron un amplio abanico de opciones con el objetivo de incrementar las ventas y ayudar al deterioro del poder de compra de los consumidores. En el interior provincial, hubo un esfuerzo de todas las Cámaras Empresariales y Centros Comerciales, para ofrecer diversas estrategias promocionales, descuentos y planes de financiación para sostener las ventas, aunque no resultaron suficientes para revertir la tendencia en la caída de las ventas.

Algo que también se debe destacar, es el crecimiento que han mostrado las ventas mediante el canal online, mientras en los locales al público, las ventas bajaron 10,6% (promedio en todo el país), en la modalidad online subieron 4,3%..

De los 13 rubros relevados por la CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa), todos ellos alcanzaron valores negativos en la comparación interanual: el más afectado fue Joyerías y relojerías con una caída del 12,3%, siguiendo, Ropa de cama y textil blanco (-11,8%); Videojuegos y computación (-11,1%); Indumentaria y lencería (-10,8%); Calzados y marroquinería (-10,6%); Bijouterie y accesorios (-9,8%); Artículos deportivos y de recreación (-6,9%); Bazar y regalos (-4,6%); Electrodomésticos y artículos electrónicos (-4,5%); Alimentos y Bebidas (-4,4%); Juguetería y rodados (-2,5%); Librerías (-2,1); Perfumería y cosméticos (-1,6%).

Finalmente, el valor del ticket promedio se ubicó en los \$910, el 26% de las operaciones se realizaron con efectivo/Débito, un 72% con tarjetas de crédito, y el restante 2% con otras formas de crédito. Cerezo (2018) Sitio web Federación comercial de Córdoba. Recuperado de <https://www.fedecom.org.ar/ventas-de-navidad-cayeron->

en-la-provincia-de-cordoba/)

VII.c) EL PRESENTE DE MORYDI

Morydi se encuentra en la segunda etapa de desarrollo de la propiedad: Sociedad de Hermanos.

En la etapa de desarrollo de familia, Morydi se encuentra en la tercera etapa: trabajo en conjunto entre padre e hijos, porque por ej. La chequera de la empresa sigue estando a nombre del fundador.

En cuanto, a la etapa de desarrollo de negocio, Morydi está en expansión y formalización, puesto que, por ej. Está abriendo sucursales.

VII.c.1) Estructura

En Morydi no existe organigrama formal conocido, pero sí está desarrollado en el protocolo familiar, a continuación, se expone el esquema observado en él:

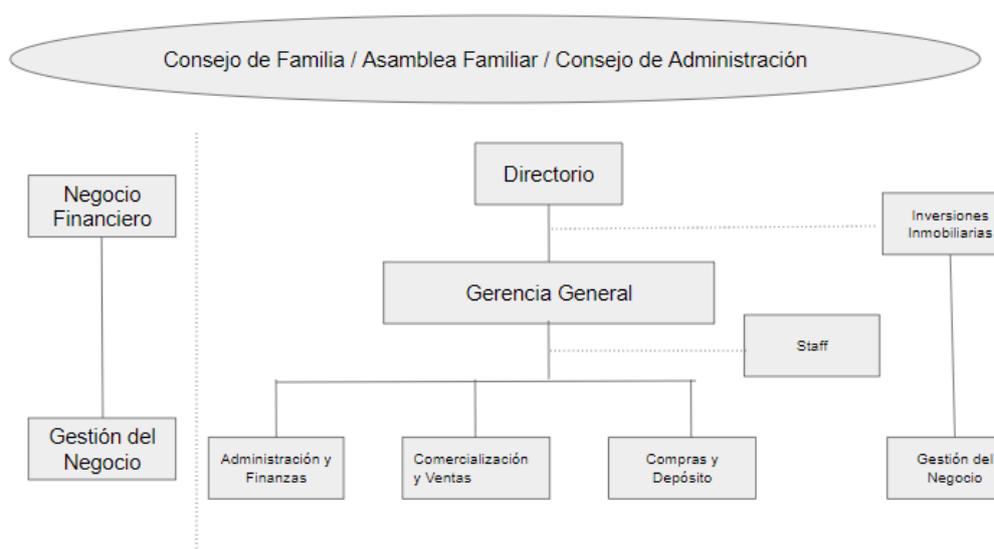


Figura 2. Anexo Protocolo Familiar Grupo Di Motta (2013)

Si bien existen dos razones sociales: Di Motta Ángel René y Grupo Di Motta y Cía., MORYDI intenta ser una sola empresa, de ahora en más hablaré de MORYDI en forma corporativa sin hacer distinción en las razones sociales.

Del esquema presentado de organización y división del trabajo, se explica que Morydi está dividida en departamentos y tiene dos niveles de autoridad, directorio y gerencial general. A continuación, detalles y funciones de lo que interesa al siguiente trabajo final de grado.

Gerencia General (Di Motta César): es el administrador de MORYDI a quién todas áreas deben rendir cuentas.

El dpto. de Administración y Finanzas de acuerdo al protocolo, sus funciones son:

- Control carga de stock y definición de precios de ventas
- Control de entregas
- Control de cuentas corrientes
- Pagos a proveedores
- Sueldos: liquidación y control
- Finanzas: control y proyecciones
- Impuestos: liquidación y control
- Registros contables

- Archivo de documentación
- Gestión de RRHH
- Estrategia impositiva
- Estrategias inversiones alternativas

El dpto. de Comercialización y Ventas tiene por funciones:

- Ventas y cobranzas
- Gestión de clientes
- Pedidos y entregas
- Gestión de cuentas corrientes
- Salón: apertura y reposición
- Gestión de cajeros y vendedores
- Gestión y marketing (vidrieras, institucionales, etc

El dpto. Cobranzas y Deposito tendrá las siguientes funciones:

- Planificación de compras y negocios
- Stock: reposición general y salón
- Gestión de proveedores y compras
- Logística, almacenamiento y distribución
- Reposición de mercadería y control
- Actualización, compras de stock y entregas a salón
- inventarios periódicos al deposito

Continuando con el análisis interno de Morydi, dan soporte a la empresa dos estudios contables, uno por cada razón social y además la empresa proveedora del sistema ERP – AIKON.

Es una empresa centralizada puesto que la mayor parte del poder está en la gerencia.

Morydi coordinar sus operaciones a través de la supervisión directa dividiendo el trabajo en dpto. al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

Dentro de cada dpto. y en las sucursales aplica ajuste mutuo, logra la coordinación del trabajo por el simple proceso de comunicación informal, es decir, el control del trabajo descansa en las manos de quienes la efectúan.

En resumen, luego de analizar las entrevistas, encuestas, datos observados en la empresa, se concluye que existen ineficiencias en la estructura actual, problemas de comunicación, autoridades confusas y cuestionadas, distribución desigual e ineficiente de tareas y responsabilidades, tareas solapadas, actividades críticas malogradas, pérdida de tiempo lo cual perjudica al correcto desempeño de la empresa. El factor clave en estos problemas detectados es el crecimiento repentino que tuvo MORYDI en su estructura y por el desconocimiento de que existe un organigrama formal, en el protocolo.

Las sucursales aumentaron, lógicamente la cartera de clientes; fue necesario contratar más personal y sin un organigrama conocido y una descripción de funciones,

tareas y responsabilidades conocidas se volvió complejo el ambiente de trabajo y la operatoria, dificultosa.

VII.c.2) Ciclo de Vida

Morydi se encuentra en la fase de crecimiento ya que se observa un desarrollo sostenido, los ingresos por ventas se incrementan en función de los puntos de venta y también la plantilla de empleados.

Las decisiones ya no las toma el fundador y se están delegando responsabilidades e intentando mejorar los procesos.

Han comprendido que como dice René Di Motta es necesario “Orden en el presente, rentabilidad en el futuro”

VII.c.3) FODA

Para realizar el análisis interno de MORYDI, se lleva a cabo el estudio FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza, una matriz de posicionamiento:

1. Fortalezas y Debilidades de la empresa.
2. Amenazas y Oportunidades que presenta el entorno.

Se entiende por Fortalezas de la empresa, sus destrezas y experiencias, sus activos, sus capacidades competitivas y sus logros en el mercado. Las Debilidades de la compañía, a diferencia de lo anterior, se refieren a las carencias con las que cuenta la empresa o alguna condición que la coloca en desventaja. Por otro lado, el mercado puede presentar oportunidades para la organización (aquellas que ofrecen

un crecimiento rentable y la compañía posee el mayor potencial para obtener una ventaja competitiva y que se ajustan bien a las capacidades de recursos que ya tiene la compañía o que puede generar), como también amenazas a la rentabilidad de la empresa y a su posición de mercado, para protegerse de ellas, la empresa debe contar con una base de recursos (Thompson y Strikland, 1998)

Ahora, mirando a Morydi, encontramos:

Fortalezas

- Trayectoria en el mercado.
- Reconocimiento regional, Di Motta ha ganado varios premios empresariales y es parte de la Cámara de Librerías, Papelerías y Afines del Centro de la República (CALIPACER)
 - Personal con experiencia y formación en las distintas áreas.
 - Posicionamiento del negocio: único distribuidor mayorista de los rubros dedicados en Alta Gracia y zonas de influencia. Como venta minorista no posee diferencia en los precios con respecto a pares de Córdoba capital o a los supermercadistas de la ciudad que comercializan mismos productos.
 - Estructura de bajos costos consecuencia de ser representante y/o distribuidor directo de grandes marcas como Pizzini, Bic y de acuerdos con transportes.
 - Capacidad económica y financiera para seguir invirtiendo y creciendo.
 - Ambiente laboral tipo familiar.
 - Conocimiento del mercado.

- Flexibilidad a nuevas tecnologías, están abiertos siempre a invertir en máquinas y sistemas que ayuden a la operatoria diaria.
- Posibilidad de expandirse en comercio electrónico.

Debilidades

- Estructura organizacional informal
- Ausencia de organigrama formal.
- Falta de claridad en líneas de mando y responsabilidades
- Ausencia de descripción de puestos.
- Fallas en la inducción de nuevos colaboradores
- Solapamiento de tareas y funciones, se observa en más de una oportunidad que dos personas reciben la misma orden y trabajan en lo mismo paralelamente, sin que ellas lo sepan.
- Comunicación interna ineficiente que genera malos entendidos y retrasos en pedidos o atención de distintos asuntos, por lo cual hay dificultades tanto en la comunicación descendente como ascendente.
- Desconocimiento de Misión y visión
- Desorden en general en las instalaciones y las oficinas.
- Dificultad en la coordinación entre diferentes funciones y áreas.
- Ineficiente delegación de tareas y sobrecarga de tareas en el dpto. de administración.

Si bien el estudio de oportunidades y amenazas no es relativo con respecto al objetivo del siguiente trabajo, considero que hay que establecerlas porque ayudarán a ubicar mejor a la empresa en el contexto en que se desarrolla su negocio

Oportunidades

- Instalación un mega proyecto de centro comercial en el corredor Número 5 de la ciudad donde la empresa planea instalar una nueva sucursal ya que tiene capacidad económica para expandirse.
- Crecimiento de la población en Alta Gracia debido a la cercanía a Córdoba Capital y la migración de familias que encuentran en la ciudad la posibilidad de acceso a la vivienda, aunque muchos siguen trabajando en Córdoba sus hijos y familiares van a colegios y actividades dentro de la ciudad.

Amenazas

- Surgimiento de nuevos competidores.

Conclusión estudio FODA

MORYDI genera confianza y seguridad a los clientes por tener tantos años en la ciudad, saben que frente a cualquier reclamo la empresa puede responder.

Esta trayectoria y solvencia económica es muy valorada por las entidades financieras de la ciudad, brindándole a Morydi posibilidades de acceso a financiamiento

en capital de trabajo casi a sola firma, lo que contribuye a que pueda seguir invirtiendo, a través de terceros, si lo necesitara, para continuar creciendo.

Los productos que comercializan son de primera marca y con un stock asegurado, las mismas marcas brindan capacitaciones al personal de la empresa para que puedan asesorar a los clientes, de esta manera la venta, en reiteradas oportunidades, es consecuencia del asesoramiento de los vendedores, sólo una parte del local tiene mostrador – los artículos de alta rotación de librería – .

La relación comercial directa con los proveedores, las políticas de costos y condiciones de financiamiento y el convenio con un transporte local que hace recorrido Bs. AS. – Cba y Rosario – Cba, han permitido que los precios comercializados sean similares a los que se encuentran en la ciudad capital, los clientes valoran: precios acordes, ahorro de tiempo y acceso a productos.

Los directivos de Morydi son abiertos a las nuevas tecnologías e innovación en los procesos, razón por la que han empezado a desarrollar la tienda virtual, por ejemplo.

Existe una misión y visión pero no es conocida, como consecuencia la desorientación de los empleados y directivos frente a algunas situaciones o aplicación de estrategias de marketing tardías.

El desconocimiento del organigrama establecido en el protocolo claro y la ausencia de una descripción de puestos de trabajo, complica la tarea de los nuevos colaboradores hasta que se adaptan a “cómo se hacen las cosas a Morydi, a quien hay que hacerle caso o consultarle las dudas”.

Se observa desorden en general en la empresa, en las oficinas, en los depósitos y en salón de venta. Cuando se consultó por esta situación, César Di Motta, respondió, quizás es nuestro Know how. Ellos están conscientes del desorden pero creen que es su manera de llevar adelante la empresa, esto se ve replicado en las demás sucursales y cómo llevan adelante su crecimiento, no se oponen a que los asesoren a cómo ordenarse, simplemente, no saben cómo hacerlo. Donde no se aprecia desorden es en la gestión de las cuentas corrientes de proveedores y clientes.

VII.c.4) Cultura

Morydi contiene rasgos culturales fuertemente familiares, la lealtad a la empresa es uno de los valores más marcados en esta organización. Hay una considerable centralización en la cúpula y la departamentalización es algo confusa.

VII.c.5) Control.

MORYDI es una empresa comercial y sus esfuerzos van apuntados a aumentar los ingresos por ventas. Ejerce un control de mercado ya que constantemente busca compararse con otras empresas en relación a precios, segmentos de mercado que ocupan, etc.

EL FUTURO DE MORYDI: PLANIFICACION ESTRATEGICA

VII.d) PLANIFICACION ACTUAL

Objetivos de la empresa

Morydi tiene como objetivo seguir creciendo con nuevas sucursales físicas y con la tienda virtual, manteniendo lo que ha logrado hasta ahora: el liderazgo en el mercado en función de tener precios competitivos a partir de las condiciones acordadas en materia de precios con las marcas principales que se comercializa y los convenios con empresas de transporte minimizando así el costo de fletes, desde el arribo de la mercadería al centro de distribución hasta el domicilio del cliente.

Misión - Visión

De acuerdo al protocolo familiar que poseen, aunque no se encuentra formalizado por la firma, se puede leer en el mismo:

Visión del grupo empresario:

- Continuidad del “negocio” familiar.
- Favorecer un proceso permanente de profesionalización del Grupo, y mantener la conducción de los distintos negocios a cargo de la familia Di Motta

- Propiciar la diversificación de las inversiones del Grupo.

Misión: asegurar honestidad, atención cordial y asesoramiento técnico, ofreciendo productos de calidad de acuerdo a la demanda del cliente; satisfaciendo la necesidad de renovar y embellecer hogares, obras, industrias y automotores.

Definiciones trascendentes: los miembros del Grupo Familiar Empresario reconocen la libertad de los miembros de la familia para trabajar o no en la empresa sin

que ello lesiones los derechos que enmarcan las relaciones filiales ni modifique su posición como socios actuales o futuros de alguna o todas las empresas del grupo.

Estrategia

De acuerdo a las características de los productos comercializados, la difícil posibilidad de lograr una diferenciación que tenga valor para los compradores, la intensa competencia en precios, dado que la gama de clientes a la que se apunta es amplia, los acuerdos en política de costos, los acuerdos con los transportes que MORYDI se enfoca ser líder en costo bajo/precio bajo.

Los acuerdos antes mencionados y la trayectoria ofrecen la oportunidad de una estrategia poderosa porque tiene ventaja competitiva, pero con rasgos débiles en cuanto a organización y anticipación a los hechos.

VIII) TERCERA PARTE: Propuesta

RESULTADOS ESPERADOS Y PROPUESTA

Tercera Parte: Propuesta

VIII.a) RESULTADOS ESPERADOS

En MORYDI es necesario profesionalizar la empresa a través de la formalización del protocolo familiar (vale aclarar que Grupo Di Motta redactó el documento, pero no se concretó la firma del acuerdo) y la constitución y puesta en marcha de los órganos de gobierno.

La firma del protocolo es un hecho muy valioso porque, simbólicamente, significa que los miembros familiares de la empresa se comprometen en forma voluntaria a la continuidad del negocio familiar con reglas claras encierra la completa y voluntaria adhesión de los firmantes a su contenido. Crear órganos de gobierno y ponerlos en funcionamiento constituye el primer paso para avanzar en este aspecto; porque ausencia de ellos genera confusión o desconocimiento de objetivos y necesidades entre la familia y la empresa. Las responsabilidades no están definidas, lo que implica que todos hacen de todo y nadie es responsable de nada.

Poniendo el foco específicamente en la estructura, existe un organigrama, no formalizado, el mismo está presentado en el anexo del protocolo familiar, que Grupo Di Motta redactó en septiembre de 2013, por lo tanto, se recomendará dar a conocer entre los miembros de la empresa dicho organigrama de manera que permita ordenar las funciones, roles, normas, cadena de mandos, que son la base para que una organización opere. En línea con esto se propone redactar las descripciones de puestos de Gerencia, Responsable de Administración, Auxiliar Administrativo, Vendedor, Cajero, Responsable logística y distribución y Auxiliares de logística y distribución

Lo no formalizado también encontramos definidas MISION y VISION se propone, entonces, dar a conocer las mismas a todos los colaboradores de la empresa. Es necesario, la misión es un enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales. La visión proyecta a los miembros de MORYDI ¿qué queremos ser? ¿Quiénes queremos ser? De manera que guía los planes y los programas para cumplir las metas propuestas para alcanzarla.

VIII.b) PLAN DE TRABAJO

En una primera etapa de análisis y diagnóstico primero se pactará fechas de entrevistas con dueños y gerentes y luego con los empleados, una vez concertadas las citas se confeccionarán las encuestas y entrevistas para luego desarrollarlas.

En segundo lugar se tabulan los datos y se procede a analizar la empresa.

Una vez cumplida ésta primera etapa estaremos en condiciones de diagnosticar el momento actual en que se encuentra MORYDI y plantearle a la gerencia los problemas a los que nos enfrentamos y qué se propone para revertir la situación.

La segunda etapa del plan de trabajo es la puesta en marcha de las propuestas:

- 1- Formalizar protocolo
- 2- Dar a conocer Misión y Visión
- 3- Dar a conocer el Organigrama,
- 4- Confección de las descripciones de los puestos de trabajo
- 5- Crear y poner en funcionamiento los órganos de gobierno para los tres subsistemas: Empresa, Propiedad y Familia

La tercera etapa será la de implementación y control de las propuestas

VIII.c) **PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE TRABAJO**

Informe encuesta a empleados – Auditoría Comunicación interna.

Datos relevados en el mes de agosto de 2018 .Cantidad de cuestionarios entregados: 12 en total. Cantidad de cuestionario de vueltos, completos: 9 en total. Cantidad de cuestionarios relevados: 9 en total

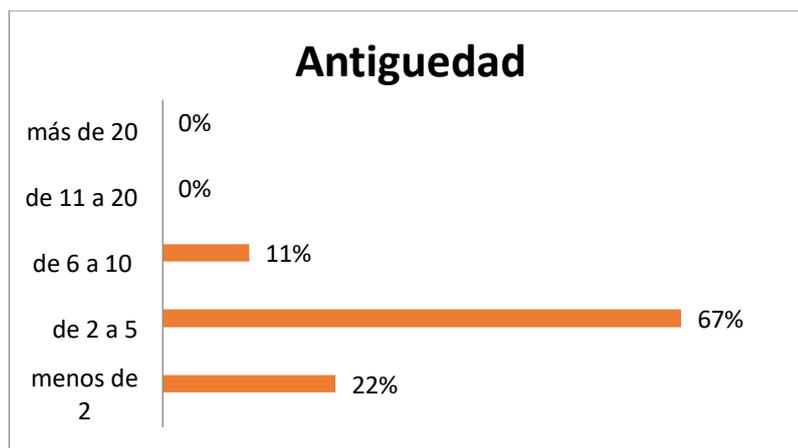
En el mes de agosto de 2018, se hizo una auditoría de comunicación interna en Morydi (las tres sucursales y el depósito. Las encuestas fueron anónimas entre los empleados de la firma. Se entregaron a 12 empleados, siguiente distribución:

- Depósito: 2 empleados, solo 1 contestó la encuesta
- Suc. Central: 6 empleados, contestaron 4
- Suc. El Alto: 2 empleados, contestaron 2
- Suc. Bazar: 2 empleados, contestaron 2

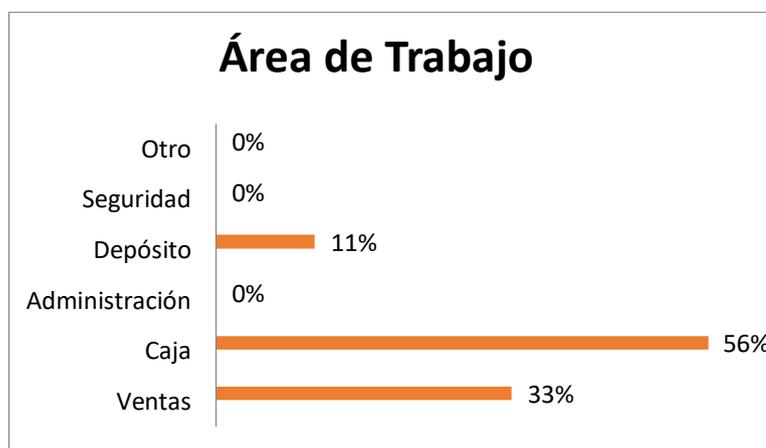
No se les entregó encuestas a los beneficiarios de los planes provinciales de empleo: PPP, PILA, XMI porque no es política de Morydi que ellos luego pasen a la nómina de empleados cuando finalizan los programas. Actualmente existente 2 beneficiarios programa PPP, 2 beneficiarios programa XMI, 1 beneficiario programa PILA

A continuación, se detallan los datos recabados y las conclusiones pertinentes.

Antigüedad de los Empleados: el 22% de los encuestados, trabajan hace menos de 2 años. 6 empleados de 2 a 5 años y 1 con más de 5 años de antigüedad. (ver gráfico)



Áreas de Trabajo: la mayoría de los empleados trabaja en más de un área de la empresa. Las áreas de mayor concurrencia son: Ventas y Caja. (ver gráfico)



Organización del trabajo: el 100% respondieron que su trabajo estaba organizado.

Relación con sus compañeros: el 67% dijo que la relación era “muy buena” y el 33% “Buena”

Cuando se les consultó respecto a las, Tareas y Responsabilidades, respondieron las siguientes afirmaciones

1. Atención al cliente/reposición de mercadería/Cajero/Control de Mercadería entrante

2. Mantener organizado el depósito, colocando en su respectivo lugar la mercadería que va llegando. Además, repongo las góndolas cuando dicha mercadería está en falta.

3. Organización de Salón y Vidriera, Atención al público, ventas, stock y depósito

4. Ventas y Reposición

5. Cobrar/Controlar Pedidos/Armar y seguir la grilla de entrega de pedidos/ Tratar de que los clientes sean atendidos de manera rápida y correcta.

6. Contactar, Visitar clientes, Concretar la Venta, Entregar la mercadería, Realizar la cobranza, Logística interna depósito, buscar mercadería.

Procedimiento: se les solicitó que describan en 5 pasos alguna de las tareas que llevan a cabo en su puesto de trabajo. Respondieron lo siguiente:

1. Atención al público: 1. Saludar al cliente. 2. Preguntar en qué puedo ayudarlo. 3. Acompañar al cliente y mostrarle lo que está buscando. 4. Si no hay lo que busca ofrecerle otra opción. 5. Cobrarle y saludar agradeciendo su compra.

2. Atención al cliente: 1. Saludo cordial. 2. Interrogar sobre lo que el cliente busca. 3. Mostrarle el producto. 4 en caso de que no se encuentre lo que busca ofrecerle otra posibilidad. 5. Cerrar la venta y acompañar al cliente a la caja.

3. (no respondió este punto) Esto puede significar que no tiene en claro el procedimiento de sus tareas o puede connotar un desgano a la hora de responder este cuestionario.

4. Control de mercadería: 1. Llega al local desde depósito, se controlan los bultos. 2. Se imprime remito para controlar. 3. Control de cantidades de productos. 4. Se exhibe con precio en góndola.

5. Pedidos: 1. Tomar el pedido al cliente. 2. Corroborar cantidades, evacuar dudas al respecto. 3. Pasar pedido a ventas para ser preparado. 4. Control. 5 despacho.

6. Cobranza en caja: 1. Recibimos al cliente. 2. Le damos el producto que pide o controlamos lo que trae desde mostrador. 3. Le preguntamos forma de pago. 4. Le cobramos. 5 emitimos la facturación correspondiente.

7. Atención al público: 1. Ser amable y respetuosos con el cliente. 2. Ver que es lo que necesita. 3 ofrecer alternativa. 4. Tener buena comunicación. 5. Dejar conforme al cliente.

8. Realizar Stock de mercadería y solicitarla: 1. Control a mano alzada de mercadería en estantes. 2. Control a mano alzada de depósito, según resultado paso 1. 3. Control mediante pc de existencias de mercadería en depósito exterior. 4. Dando negativos los tres primeros pasos, realizar un stock de mercadería. 5. Elevar ese stock a sector administrativo para su evaluación.

9. Apertura de local: 1. Encender computadoras. 2. Abrir puertas. 3. Revisar e-mail enviados desde administración. 4. Limpiar vidrios y pisos. 5. Ordenar góndolas.

¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo? El 100% respondió que SI.

¿Es habitual la colaboración entre compañeros para sacar adelante un trabajo? El 78% de los encuestados respondió que SI.

¿Se siente parte de un equipo de trabajo? El 67% respondió que SI. Y 3 encuestados respondieron que NO.

¿Le resulta fácil expresar sus opiniones? El 89% respondió que SI. Solo 1 encuestado respondió que NO.

¿Quién es su jefe? Si tiene más de uno, indíquelo: Ante esta pregunta, 7 de los encuestados nombraron a 3: Adrián Di Motta y César Di Motta. 2 empleados nombraron solo a César Di Motta. Solo 1, nombró sólo a Adrián Di Motta. Finalmente, solo 1, nombró a René Di Motta (Fundador de la empresa)

Ante la pregunta ¿Le resulta fácil la comunicación con su jefe? El 100% respondió que sí.

¿Conoce el trabajo de otras áreas? A lo que respondieron:

1. Algo de depósito: Recepción de mercadería. Controlar y enviar papeles pertinentes a la sucursal.

2. Depósito: recepción y control d mercadería, traspaso de la misma a las sucursales con sus respectivos movimientos de mercadería en el sistema.

3. Ventas: pero no dice de qué se trata ni la describe. Esto puede significar que no tiene en claro el procedimiento o puede connotar un desgano a la hora de responder este cuestionario.

4. Deposito: control de mercadería hasta que llega al local

5. VENTAS: Atención de clientes. Pedidos, stock, reposición.
ADMINISTRACION: Rec. Humanos, manejo administrativo y contable. Mercadería. En este caso el empleado solo cita funciones de otras áreas pero no las describe. Esto puede significar que no tiene en claro los procedimientos que cita.

6. Ventas: atención al cliente y reponer mercadería.

7. (no respondió este punto) Esto puede significar que no conoce otros procedimientos o puede connotar un desgano a la hora de responder este cuestionario.

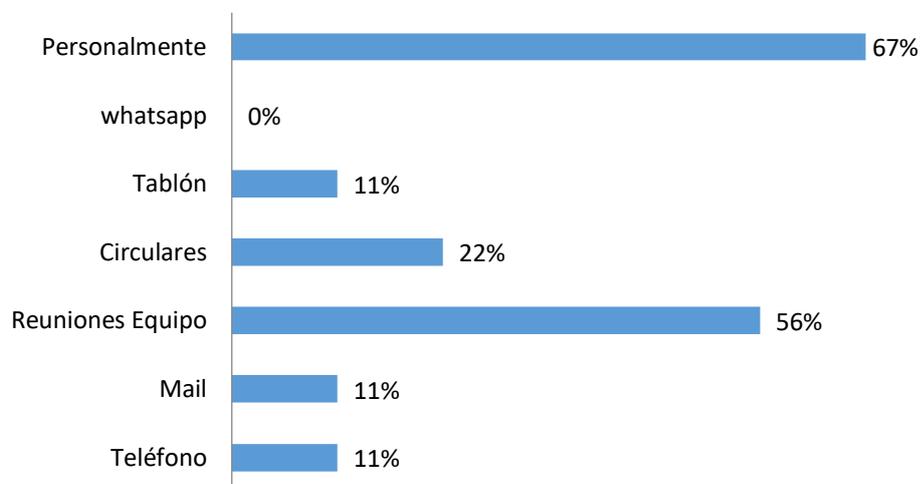
8. Seguridad: recibir los bolsos u objetos personales similares a los que se venden en el lugar de los clientes que ingresan, guardarlos en los lockers y mantener la vista puesta en los accesos del local

9. Deposito: se recibe mercadería diariamente y se distribuye a los locales.

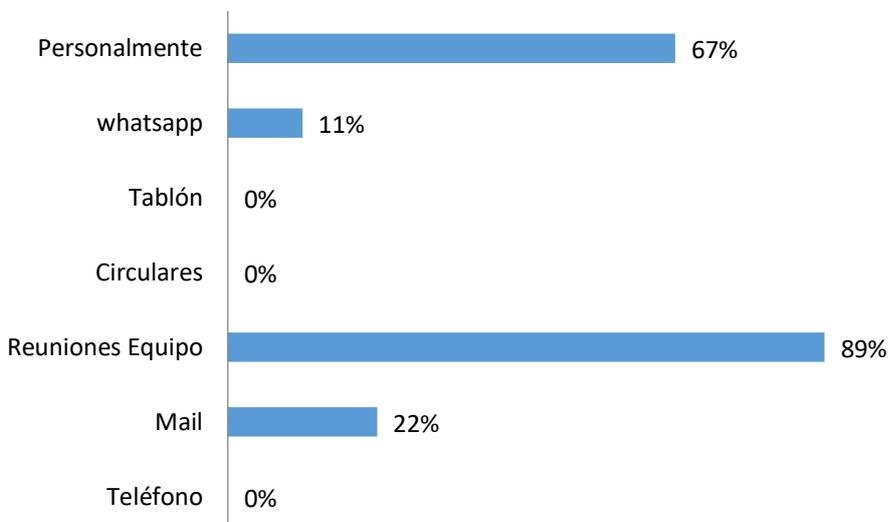
Ante la pregunta si existe coordinación entre las áreas, el 78% respondieron que SI. 2 encuestados respondieron que NO.

Según su criterio, ¿Cuáles son los canales más eficientes para comunicar los siguientes tipos de información? Cada encuestado, seleccionó 2 canales por tipo de información. A continuación se muestran los detalles de respuesta:

CANALES DE COMUNICACIÓN Cultura y Valores

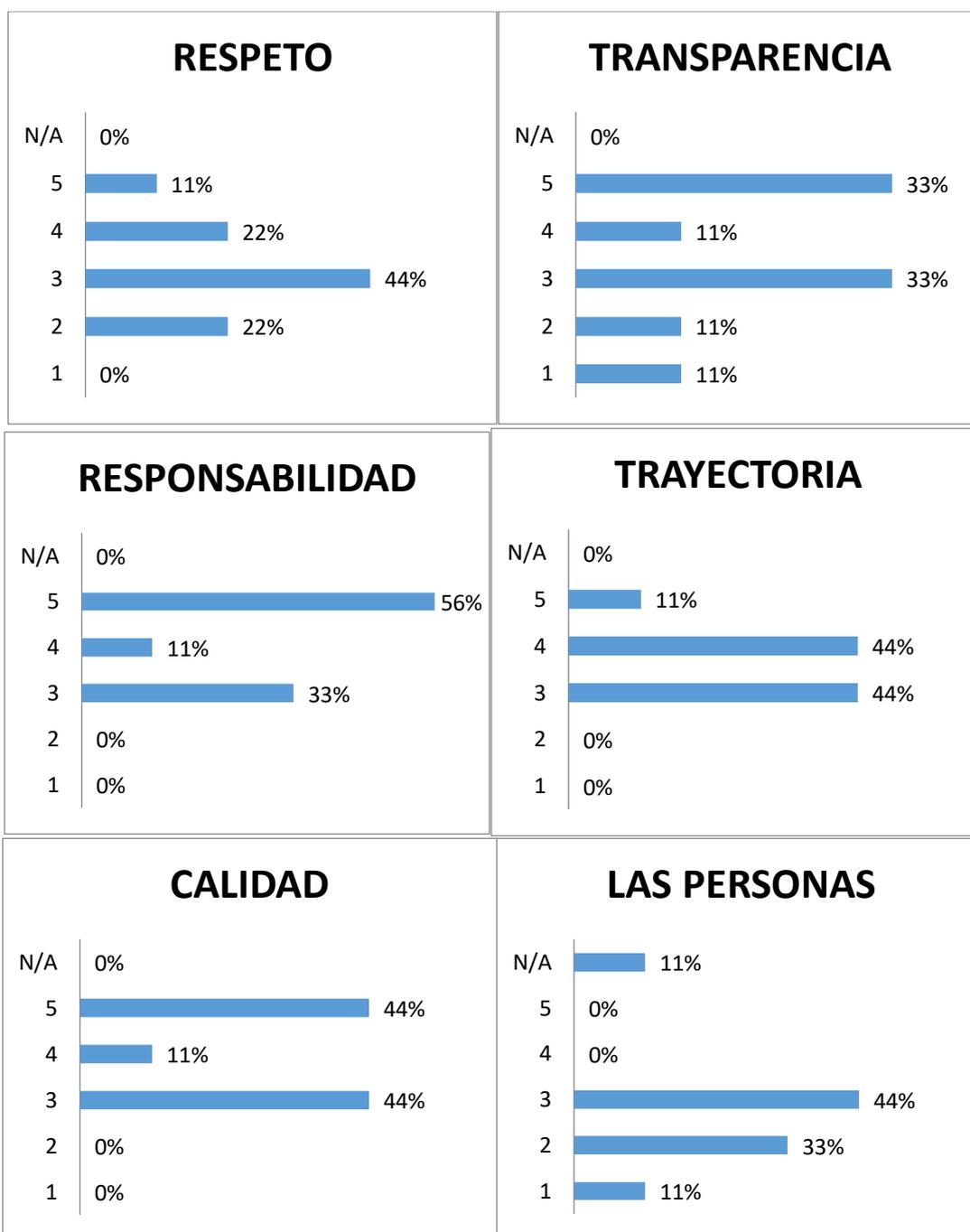


CANALES DE COMUNICACIÓN Objetivos del Equipo





Se le solicitó a los encuestados que califique los VALORES según la importancia que cree que tienen para Morydi (siendo 1 "Poco importante" y 5 "Muy importante"):

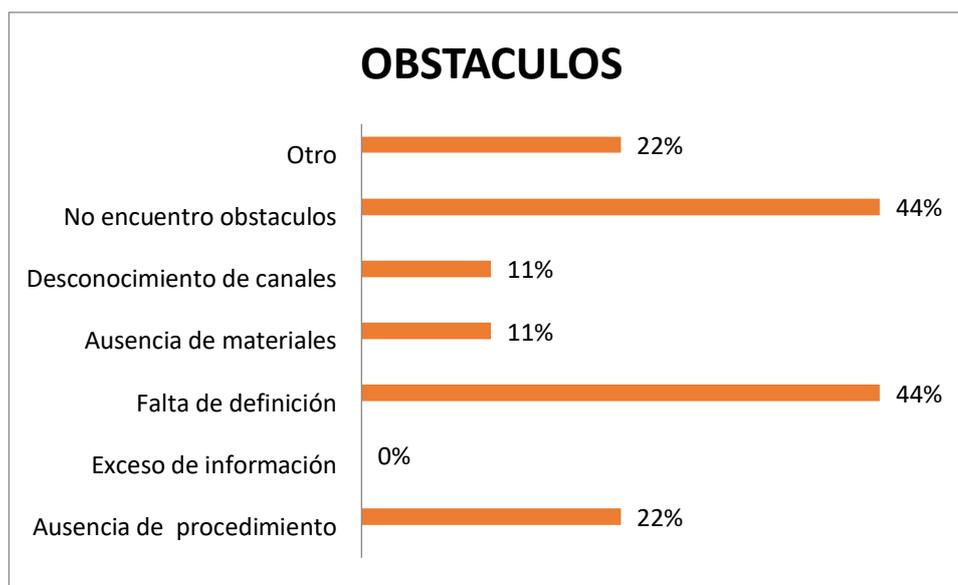


¿Se encuentra con alguno/s de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información con sus compañeros y/o con la dirección?

El 44% determinó que no encuentra obstáculos. Y en igual medida indicaron que el principal obstáculo es la “Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información.

El 22% indicó que el obstáculo se refiere a ausencia de procedimientos. Los que indicaron la opción “Otro” se refirieron 1 encuestado a la comunicación entre los jefes y otro que sus compañeros no le prestaban atención

Ninguno expresó el exceso de información como un obstáculo.



En caso de inconvenientes en su lugar de trabajo referentes a su puesto. Con quién lo resuelve? En cuanto tiempo?

En general, respondieron, que lo resuelven en primera instancia con sus compañeros, y con sus jefes. Siempre con la mayor brevedad posible.

Se les consultó ¿Qué les agrada de su trabajo?

En más de una ocasión se nombró al “puesto o área de trabajo y tareas”, en segundo lugar, a los “compañeros”

1. Mi lugar de trabajo, mis compañeros y el rubro
2. Siempre hay actividades para hacer
3. No respondió
4. Mi puesto de trabajo, manejar el personal y hacer pedidos a proveedores

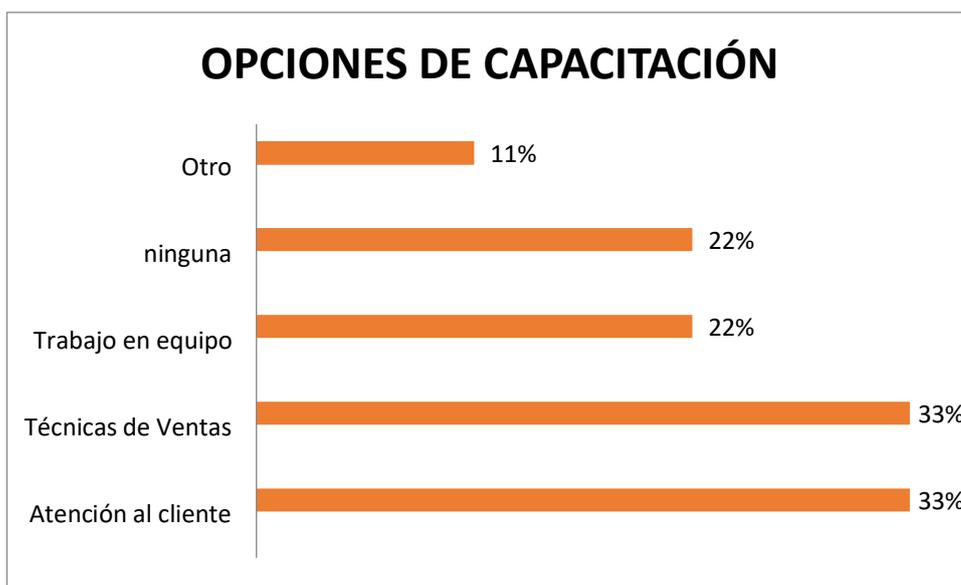
5. Mi área de trabajo
6. La atención al público, la relación con mi compañera de trabajo
7. Mi puesto de trabajo
8. Los clientes que se transformaron en amigos
9. La atención al público, la venta el local y el rubro.

Se les consultó también, qué les desagrada de su trabajo. La respuesta más recurrente está relacionada con el ambiente laboral con sus pares. Se puede apreciar que varias respuestas fueron extensas lo cual podría estar indicando la necesidad de ser escuchados y de expresarse cuando se les da la oportunidad. También hubo reclamos sobre las condiciones salariales.

1. El trato de los jefes a otros compañeros o que descuenten injustamente del salario si alguien rompe mercadería sin querer.
2. La falta de comprensión cuando los tiempos son cortos para realizar alguna tarea por lo tanto el objetivo de ventas es más difícil de alcanzar
3. No respondió
4. No respondió
5. La falta de compañerismo en alguna área y de incentivos a la hora de desempeñar nuestras tareas. Falta de organización y coordinación en la toma de decisiones de los dueños. Me gustaría más seriedad en cuanto a los derechos de los empleados y deberes del empleador.
6. Las injusticias, la falta de disciplina de algunos compañeros, el incumplimiento de las reglas que tenemos, el poco trabajo en equipo y la falta de compañerismo. La remuneración
7. Actitudes de compañeros

8. La rutina
9. Los horarios de comercio cortados.

Ante la consulta, sobre la temática en la que le interesa capacitarse, respondieron:



NOTA: el encuestado que seleccionó la opción “OTRO” sugirió “manejo eficiente de los productos y herramientas necesarias para realizar mi trabajo”. Analizando la encuesta de este empleado se trata de una encargada de uno de los locales.

Conclusión, según una lectura en general de las encuestas, es importante generar los procedimientos de cada tarea o al menos de las más importantes de cada área de trabajo.

Generar un manual de procedimientos persigue los siguientes objetivos, que responderían a las problemáticas identificadas:

- Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la Empresa para la consecución de los Objetivos para los cuales fue creada y a su vez detectar cuales

se requieren implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo

- Definir la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los puestos existentes.
- Validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica su existencia dentro de la estructura organizacional, si está correctamente definido en cuanto a cargas de trabajo, especialización y responsabilidad.
- Mejorar la productividad de la Empresa mediante el análisis de la forma en que se realizan las operaciones (tareas o autorizaciones), tiempos y movimientos, necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades, buscando en todo momento efectivizar o modificar las actividades del puesto para la consecución de mejorar la productividad.
- Tener una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar. Así como permitir que se pueda evaluar la productividad y efectividad del empleado en el puesto
- Poder definir el perfil de personal (descripción de puesto y necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades) que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para ocupar el puesto (reclutamiento y selección de personal).

Informe encuesta a gerencia – Auditoria Actividades actuales.

Datos relevados en el mes de agosto de 2018 .Cantidad de encuestas relevadas:
2 en total.

En el mes de agosto de 2018, se hizo una auditoria de las actividades actuales en Morydi, con el objetivo de detectar si hay sobrecargas en algún puesto de trabajo y/o falta de claridad sobre que puesto debería hacerlas

Las encuestas fueron contestadas por Adrián Di Motta y César Di Motta.

Total de preguntas: 38. A continuación se detallan los datos recabados y las conclusiones pertinentes.

	¿Quién lo realiza?				¿Quién lo debería realizar?				Comparativa de respuestas
	Ventas	Deposito	Administraci	Gerencia	Ventas	Deposito	Administraci	Gerencia	
1- Tomar decisiones referidas al futuro de la empresa, tales como: estrategias de ventas, políticas de la empresa, mercado al cual apuntar, etc.	C			x				x	Green
	A			x				x	
2- Recibir y analizar los informes del departamento de staff contable	C			X				x	Red
	A		X				X	x	
3- Controlar la asistencia del personal.	C		x				x		Green
	A		X				x		
4- Control del sistema de Informática.	C		x				x		Green
	A		X				x		
5- Pago de sus haberes al personal.	C			x			x		Green
	A			X			x		
6- Ocuparse de la tesorería de la empresa, es decir: recibir la caja del día,	C								Yellow
			x	x			x		

25- Retención a clientes por medio de visitas personalizadas.	C		x			x				
	A									
26- Apertura de nuevas cuentas con clientes	C		x			x				
	A	x			x			x	x	
27- Control de la mercadería comprada, conciliación con su factura de compras.	C				x			x		
	A	x						x		
28- Ordenar la mercadería de tal manera que se aproveche todo el espacio disponible del depósito y que la mercadería quede ordenada por rubro.	C	x	x					x	x	
	A									
29- Designar al personal de entrega a domicilio (según lo solicitado por ventas).	C									
	A	x						x		
30- Control de las cargas de los vehículos.	C	x	x					x		
	A		x					x		
31- Búsqueda y entrega al departamento de ventas la mercadería solicitada en la factura.	C		x					x		
	A	x						x		
32- Confección de Stock semanal.	C	x	x					x		
	A		x	x				x	x	
33- Atención telefónica de clientes.	C	x		x	x			x		
	A	x	x					x		
34- Supervisión de la Administración.	C			x	x				x	
	A			x					x	
35- Facturación.	C	x		x	x			x		
	A			x					x	
36- Archivos.	C			x					x	
	A			x					x	
37- Pedidos a Proveedores.	C				x				x	
	A			x	x				x	
38- Control y Pago a Proveedores.	C				x				x	
	A			x	x				x	

Del cuadro de encuestas primero se hizo un comparativo entre las preguntas de César Di Motta “C” y Adrián Di Motta “A”

Además se estableció un semáforo para:

- Coincidencias en las respuestas. **COLOR VERDE**

- Semi coincidencias en las respuestas. **COLOR AMARILLO**
- No coincidencias en las respuestas. **COLOR ROJO**

Los resultados obtenidos luego de aplicar esta técnica, indican que en un 50% los hermanos están casi de acuerdo en la asignación de tareas actuales y futuras, casi porque en algunos casos han asignado la misma tarea a otra área o suprimirla de otra. Tiene un nivel coincidencia superior al 30% y en un 18% no coinciden en cómo distribuye uno y otro las tareas

Si analizamos cada respuesta observamos que:

1. Ambos hermanos coinciden que la toma de decisiones de cualquier índole debe hacerla la gerencia
2. En la segunda respuesta uno de los hermanos considera que los informes del dpto. contable lo tiene que recibir y analizar la gerencia y el otro considera que lo tiene que hacer la administración
3. coinciden que el control debe estar en la administración en una función de supervisión.
4. coinciden que el control debe estar en la administración en una función de supervisión.
5. En la respuesta de pago de haberes, ambos coinciden que lo debe hacer la administración.
6. En la pregunta 6 se observa discrepancia en si la gerencia debería o no ocuparse de esta función. César considera que no y Adrián que sí. No hay duda en ambos que la tarea debe estar a cargo de administración.

7. Ambos coinciden que actualmente es un tarea compartida entre administración y gerencia, existe una cooperación entre ambos. Pero hay discrepancia en quién efectivamente debería hacerlo. Adrián quiere continuar con esa cooperación. César quiere que sea exclusiva de la gerencia.

8. De nuevo, Adrián propone cooperación entre las dos áreas. Gerencia general y César centralizarla

9. Ambos coinciden que la recepción de la facturas de proveedores debe hacer la administración

10. Ambos coinciden en quien debería hacer esta tarea. Pero no quien lo hace, Adrián desconoce que es la gerencia

11. Ambos coinciden en quien debería hacer esta tarea. Pero no quien lo hace, Adrián desconoce que es la gerencia

12. Ambos coinciden que es tarea del deposito porque son quienes hacen reparto de mercadería a las sucursales y a los clientes

13. Ambos coinciden que la tarea de bancos (entendiado como depósitos o trámites) es de administración

14. Ambos coinciden en quien debería hacer esta tarea. Pero no quien lo hace, Adrián desconoce que es la gerencia.

15. Una tarea tan importante hoy la hacen tres áreas, claramente parece ser un caso de que “lo haga el que tiene tiempo” o no está muy claro a qué clientes debería atender una y otra área. Tampoco hay acuerdo en quien debería hacerlo. Uno propone que sea el depto. De ventasy otro una tarea de l dpto. de administración.

16. Adrián cree que lo hace solo la administración y que debería seguir así. Cesar sabe que es una tarea de varias áreas y propone dejar a la administración fuera de esto
17. Hay coincidencia en quien debería hacerlo pero no se conoce quien lo ejerce hoy
18. Coinciden en que recibir los pagos de los clientes es tarea compartida entre ventas y administración. Cuando se consultó la razón la respuesta fue que hay clientes que hacen pagos por medios electrónicos (transferencias bancarias) y esta información se maneja sólo en administración por seguridad. Y ventas recibe pago de clientes que pagan en línea de caa en cualquiera de las sucursales físicas.
19. Nuevamente Un desconoce cómo se hace actualmente.
20. Ambos coinciden en No se contesta esta pregunta, seguramente porque hoy n hay un dpto. de RRHH y no se pretende que haya uno en el futuro.
21. La atención de viajantes ambos coinciden en que actualmente lo hace la gerencia y no debería haber modificaciones en esto.
22. La atención al staff contable en su función de pago de impuestos y seguros actualmente además de la gerencia lo hace la administración, uno de los hermanos desconoce la operatoria actual y tampoco están de acuerdo en quien debería hacerlo
23. La entrega de caja diaria implica entregar recaudación y en esto están de acuerdo que es la administración quién lo hace y debería seguir haciéndolo.
24. Cuentas corrientes implica la de clientes y la de proveedores. Aquí han coincidencia que es la administración quien debe estar a cargo de la gestión: apertura,

manejar, control o eliminación pero lo que desconoce Adrián es que hoy es una actividad que también hace la gerencia.

25. En esta respuesta Adrián no contestó nada, muy probablemente porque omitió contestarla porque puede desconocer quién lo hace pero no quien debería hacerlo. Cesar plantea un reasignación de dpto. de esta tarea.

26. No hay coincidencia en quien lo hace actualmente y quien debería hacerlo

27. En esta respuesta ambos coinciden quien debería hacer esta tarea, pero se desconoce quien la hace actualmente.

28. En esta respuesta se observa que como en las sucursales tienen depósitos internos, el orden de la mercadería no lo hace solamente el personal de depósito sino también los vendedores. Adrián Di Motta desconoce quienes la ejecutan, sin embargo coinciden en que debería estar a cargo del depósito y vendedores.

29. Nuevamente hay discrepancia en quien las hace actualmente pero coincidencia en que área debería ejecutarla: deposito

30. Aquí también hay discrepancia en quien las hace actualmente pero coincidencia en que área debería ejecutarla: deposito

31. Discrepan en que área está a cargo y quien debería estarlo.

32. En la confección de stock semanal uno de los hermanos pone esa tarea a cargo de la gerencia

33. La atención telefónica se aprecia que hoy la hacen todas las áreas, posiblemente porque cuando suena el mimos atiende quien esté desocupado pero coinciden en que debería ser el sector de ventas quien atienda a los clientes

34. Ambos coinciden que la administración hoy se supervisa a sí misma y algunas veces la gerencia. Coinciden en que debería ser la gerencia quien lo haga.

35. Facturación ocurre algo parecido con la atención telefónica, la efectúa quien pueda: ventas, administración o gerencia. Coinciden en que debería ser una actividad compartida entre ventas y administración, siendo ventas quien lo haga con los clientes en las sucursales y administración a aquellos clientes de cuenta corriente, ya que a estos se le factura a fin de mes todos los remitos de mercadería.

36. Archivos, no hay duda que debe hacerlo la administración.

37. Pedido a proveedores, se desconoce con exactitud quien lo hace y quien debería hacerlo.

38. Control y pago a proveedores ocurre igual que la respuesta 37.

Como conclusión de esta encuesta en menester que ambos hermanos comiencen a reconocer y conocer las actividades que las áreas de la empresa efectúan, en la gran mayoría de las respuestas se puede apreciar ese desconocimiento. Por eso es importante hacer una descripción de los puestos, de manera de no sobrecargar a algunas áreas de tareas, que no hay una tarea que la ejecuten simultáneamente varias personas de diferentes sectores y sobre todo que la gerencia no se ocupe de tareas operativas que quita tiempo a la planificación global y a la toma de decisiones acertadas.

Definido el diagnóstico de Morydi y conociendo la situación actual de la empresa, se procederá a desarrollar las propuestas.

i) Formalizar protocolo

Formalización del protocolo familiar, se fijará con los miembros de la familia, una fecha para encontrarse, dialogar sobre el protocolo que es de septiembre de 2013 si quieren modificar o proponer algo nuevo, sino surge n. Lo miembros son: Fundador: Rene Di Motta; Madre: Isabel Orallo e Hijos socios: Di Motta Adrián, Di Motta César y Di Motta Verónica

ii) Dar a conocer Misión y Visión

iii) Dar a conocer el Organigrama,

iv) Confección de las descripciones de los puestos de trabajo

Se propone realizar una jornada de formación e información con todos los colaboradores donde se hará una presentación oficial de la Misión, Visión y Organigrama, formales. A cada colaborador, y de acuerdo al puesto que ocupa, se le entregará una carpeta que contendrá: Visión del Grupo Empresarial Di Motta, Misión y Definiciones de los puestos.

v) Crear y poner en funcionamiento los órganos de gobierno para

(1) Consejo de Familia, *es el órgano más importante para la empresa familiar*, se reunirán cada 4 meses: Mayo, Septiembre y Enero de manera que permita reunirse distendidos, sin el apremio de las épocas con más trabajo y que permita, además hacer una análisis e informes luego de las época de mayores ventas: Día de la madre y Navidad; temporada escolar y Día del Niño.

(2) Consejo de Administración, se pondrá en funcionamiento luego de la firma del protocolo familiar y se reunirá los tercer viernes de cada mes para evaluar el giro normal de la empresa y tomar decisiones de gestión relevantes.

(3) Asamblea Familiar, *es una instancia para fomentar el respeto mutuo y el desarrollo de vínculos afectivos*. Tendrá lugar un vez al año todos los segundos sábados del mes de septiembre de cada año, luego de la época intensiva de trabajo de la juguetería (Agosto - Día del Niño.) y antes de comenzar la temporada de mayor trabajo (Octubre – Marzo).

Siguiendo con el planteo de las propuestas, cabe recordar que ese TFG se basa en la necesidad de la empresa MORYDI de crecer y desarrollarse como empresa, más aun, consolidarse en el sector en el que actúa.

Esto se ha visto complejo dado que la empresa en pocos años ha crecido de golpe y mucho para la estructura con la que venía trabajando. Así es que se llega a la propuesta descripción de puestos, lo que permite mayor control y asignación de responsabilidades, logrando descentralizar la gerencia general y conseguir mejores resultados en la gestión de la empresa. El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada (Martha Alles, Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, 2006)

	Morydi
	Belgrano 199 – E-mai:info@morydi.com

Descripción de Puestos

Descripción de Puestos.

Actualización a: Octubre de 2018

	Grupo Di Motta y Cía. S.C	Fecha de vigencia:/...../.....	Fecha de revisión:/...../.....	Hoja N°
	Descripción de Puestos			
	Elaborado por:		Aprobado por:	

Objetivos del manual:

- Documento que sirva de guía para la ejecución de las tareas en la empresa.
- Facilitar el proceso de inducción de personal nuevo, como así también de reemplazos temporales.

Alcance:

- El presente manual es una herramienta de gestión donde queda asentada de forma escrita la descripción de cómo deben realizarse las actividades en Morydi

Revisiones y recomendaciones:

En caso de querer realizar recomendaciones para mejoras en los procedimientos establecidos en este manual, o señalar algún error observado en la redacción del mismo, debe dirigirse a la gerencia general

Descripción de Puestos.

Actualización a: Octubre de 2018

	Grupo Di Motta y Cía. S.C	Fecha de vigencia:/...../.....	Fecha de revisión:/...../.....	Hoja N°
	<u>Descripción de Puestos</u>			
	Elaborado por:		Aprobado por:	

Historia de Morydi

Morydi es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Alta Gracia con casi 50 años de tradición.

Se dedica a la comercialización de productos de primeras marcas en los rubros: Librería, Papelería, Computación, Artística, Juguetería, Muebles de Jardín y Bazar.

Comercializa sus productos en las tiendas físicas y en la reciente tienda virtual a minoristas y mayoristas.

	Grupo Di Motta y Cía. S.C	Fecha de vigencia:/...../.....	Fecha de revisión:/...../.....	Hoja N°
	<u>Descripción de Puestos</u>			
	Elaborado por:		Aprobado por:	

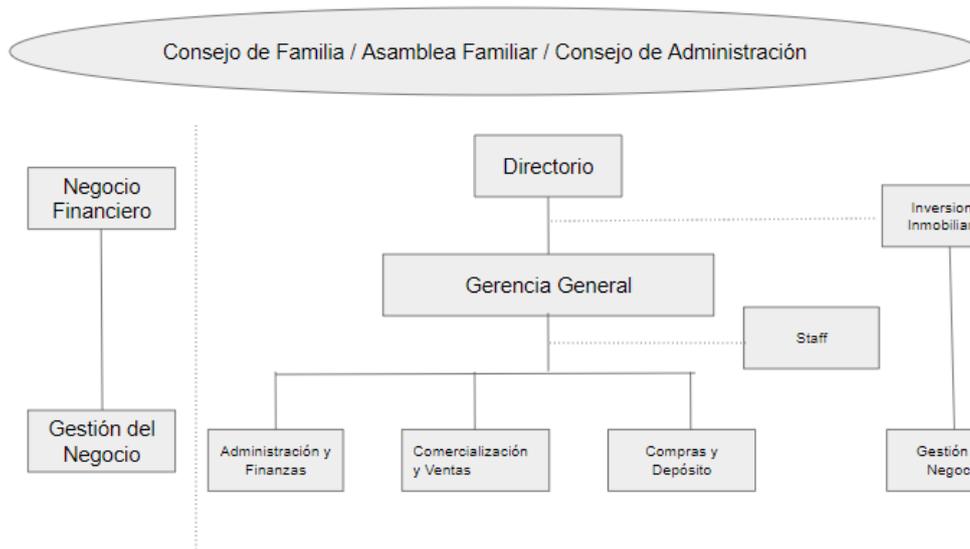
Visión del grupo empresario:

- Continuidad del “negocio” familiar.
- Favorecer un proceso permanente de profesionalización del Grupo, y mantener la conducción de los distintos negocios a cargo de la familia Di Motta
- Propiciar la diversificación de las inversiones del Grupo.

Misión: asegurar honestidad, atención cordial y asesoramiento técnico, ofreciendo productos de calidad de acuerdo a la demanda del cliente; satisfaciendo la necesidad de renovar y embellecer hogares, obras, industrias y automotores.

	Grupo Di Motta y Cía. S.C		Fecha de vigencia:/...../.....	Fecha de revisión:/...../.....	Hoja N°
					Aprobado por:

Organigrama de la empresa



	Grupo Di Motta y Cía. S.C	Fecha de vigencia:/...../.....	Fecha de revisión:/...../.....	Hoja N°
	Descripción de Puestos			
	Elaborado por:		Aprobado por:	

VIII.d) DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO

Perfil del Puesto Administrativo	
Puesto	ADMINISTRATIVO
Reporta a	Gerencia
Función Básica	<p>Su función está relacionada con las tareas de administración contable</p> <p>(compras, ventas, sueldos, control de inventarios, conciliaciones bancarias, la proyección de estados financieros e informes contables o financieros, la preparación y proyección de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control, y cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable)</p>
Características	<p>Estar orientado a los objetivos corporativos, con habilidad para interrelacionarse con los demás.</p> <p>Ser proactivo.</p> <p>Estar orientado a resultados, preparado a trabajar bajo presión.</p> <p>Confidencialidad</p> <p>Sentido de Colaboración.</p> <p>Buen manejo de sus relaciones interpersonales.</p> <p>Organización</p> <p>Habilidad numérica.</p>
Competencias	<p>Manejo de PC (excel, word nivel avanzado) , sistema operativo.</p> <p>HABILIDADES</p> <p>Habilidad para comunicación verbal, redacción de informes.</p> <p>Habilidades para con los números y capacidad de conteo.</p> <p style="text-align: center;">Buena orientación y predisposición para la realización de su labor.</p>

Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Control de ingresos/egresos de caja2. Balances Mensuales3. Control de ingresos/egresos de mercadería (precios/sistema)4. Pagos a Proveedores5. Control de Facturación mensual6. Comunicar a vendedores/cajeros sobre promociones, condiciones de venta7. Control de cuentas corrientes8. Control de cuentas bancarias9. Emisión de informes contables (ingresos - egresos)10. Archivo mensual de compras-ventas
--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Grupo Di Motta y Cía. S.C	Fecha de vigencia:/...../.....	Fecha de revisión:/...../.....	Hoja N°
	Descripción de Puestos			
	Elaborado por:		Aprobado por:	

Perfil del Puesto Cajeros	
Puesto	CAJEROS
Reporta a	Gerencia General.
Función Básica	<p>Responsable por la recepción, manejo y custodia del dinero o documentos relacionados, tales como: efectivo, cheques, tiquetes de tarjetas crédito/débito, etc), resultantes de la transacciones diarias de venta de la sección.</p> <p>Adicionalmente es responsable del registro de las operaciones en el sistema y de la conciliación de valores asignados a su caja.</p> <p>Realiza además una importante gestión comercial pues se trata del puesto que cierra el proceso de venta</p>
Características	<p>Confidencialidad</p> <p>Sentido de Colaboración.</p> <p>Buen manejo de sus relaciones interpersonales.</p> <p>Organizado.</p> <p>Habilidad numérica.</p> <p>Paciente.</p> <p>Capacidad para trabajar bajo presión.</p>
Competencias	<p>Manejo de PC (excel, word), sistema operativo. HABILIDADES</p> <p>Habilidad para comunicación verbal, redacción de informes.</p> <p>Habilidades para con los números y capacidad de conteo.</p> <p>Buena orientación y predisposición para la realización de su labor.</p>

<p>Responsabilidades</p>	<p>Abrir el punto de venta en los horarios establecidos.</p> <p>Verificar que el fondo de caja esté completo al recibirlo y antes de entregarlo.</p> <p>Contar con cambio para dar vueltos.</p> <p>Recibir documentos de valor (tarjetas, cheques, certificado de regalo, etc) o efectivo por concepto de ventas realizadas en la Tienda, cumpliendo con los procedimientos y normas establecidas.</p> <p>Mantener el espacio de caja limpio y ordenado.</p> <p>Empacar los artículos adquiridos por el cliente en bolsas de tamaño adecuado según el tamaño de los mismos</p> <p>Alistar la mercadería de los paquetes separados que vaya tramitando, para que posteriormente pase el encargado a recogerlos.</p> <p>Solicitar reposición de suministros y materiales para su trabajo diario.</p> <p>Cerrar el punto de venta en coordinación con la supervisora de sección.</p> <p>Entregar al Supervisor o gerente de Tienda, la caja de depósito con el efectivo recaudado.</p> <p>Conciliar, clasificar y realizar el depósito de los valores de contado y crédito recaudados en el día.</p> <p>Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de activos de la empresa.</p> <p>Participar en la toma física de inventarios periódicos.</p>
<p>Experiencia</p>	<p>No se requiere experiencia previa.</p>

	Grupo Di Motta y Cía. S.C	Fecha de vigencia:/...../.....	Fecha de revisión:/...../.....	Hoja N°
	Descripción de Puestos			
	Elaborado por:		Aprobado por:	

Perfil del Puesto Vendedores	
Puesto	VENEDORES
Reporta a	Gerencia General. Responsable de Caja
Función Básica	Su función está orientada al cliente, a satisfacer los requerimientos de este en tiempo y forma conociendo la cartera de productos y servicios que ofrece el comercio.
Características	<p>Debe ser un comunicador eficaz, capaz de identificar e interpretar las necesidades de los clientes (Escucha activa, Empatía)</p> <p>Debe ser un empleado que pueda recibir y gestionar comentarios constructivos, asumiendo una responsabilidad proactiva</p> <p>Estar orientado a los resultados y motivado por los objetivos siendo capaz de ofrecer los mejores servicios</p> <p>Saber trabajar en equipo</p> <p>Habilidad para expresarse verbalmente y por escrito</p> <p>Dinamismo</p> <p>Alta capacidad de trabajo (perseverancia-iniciativa)</p> <p>Capacidad de Negociación y Persuasión.</p>
Competencias	<p>Manejo de PC (excel, word), sistema operativo. HABILIDADES</p> <p>Habilidad para comunicación verbal, redacción de informes.</p> <p>Habilidad básica de conteo</p>

<p>Responsabilidades</p>	<p>Conocer los productos y precios.</p> <p>Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.</p> <p>Asesorar a los clientes: 1) acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y 2) cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.</p> <p>Retroalimentar a la empresa a) inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y b) actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.).</p>
<p>Experiencia</p>	<p>No se requiere experiencia previa</p>

	Grupo Di Motta y Cía. S.C	Fecha de vigencia:/...../.....	Fecha de revisión:/...../.....	Hoja N°
	Descripción de Puestos			
	Elaborado por:		Aprobado por:	

Perfil del Puesto Logística y Distribución	
Puesto	RESPONSABLE DE LOGISTICA Y DISTRIBUCIÓN
Reporta a	Gerencia General. Responsable de Caja
Función Básica	Su función principal es la planificación, organización, coordinación, supervisión y control de todas las actividades relacionadas a la recepción, almacenamiento y distribución de los productos y mercaderías a fin de cumplir con la entrega a los clientes en tiempo y forma y mantener el stock disponible del punto de venta así como facilitarle la tarea a las distintas áreas.
Características	Confidencialidad, planificación, trabajo en Equipo, ser organizado, tener iniciativa, ser proactivo
Competencias	Manejo de PC (excel, word), HABILIDADES Habilidad para comunicación verbal, redacción de informes. Habilidades para con los números y capacidad de conteo. <input checked="" type="checkbox"/> Buena orientación y predisposición para la realización de su labor.
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de mercaderías teniendo en cuenta facturas/remitos. 2. Ordenar y clasificar la mercadería del deposito 3. Preparar mercadería nueva arribada o en faltante desde hace tiempo para poner a la venta 4. Preparar orden de devolución de mercadería fallada 5. Preparar pedidos 6. Comunicar a sección caja o al encargado cuando el/los pedidos estén listos para controlar 7. Recibir reportes de los faltantes del area ventas 8. Asistir a sucursales con mercadería solicitada 9. Confeccionar faltantes generales al depósito principal o al responsable de compras

	Grupo Di Motta y Cía. S.C	Fecha de vigencia:/...../.....	Fecha de revisión:/...../.....	Hoja N°
	Descripción de Puestos			
	Elaborado por:			
	Aprobado por:			

Política Personal

El personal deberá estar en su hora de trabajo a la hora establecido que debe cumplir, Si por razón el personal no puede estar a la hora asigna, deberá presentar una excusa justificada o llamar a su jefe inmediato e infórmale de algún atraso

El personal no puede aceptar visitas personales en su hora de trabajo, y solo puede recibir llamada si es Emergencia de su casa.

Si por razón el personal no puede estar a la hora asigna, deberá presentar una excusa justificada o llamar a su jefe inmediato e infórmale de algún atraso.

El personal no podrá ingresar a su puesto de trabajo en estado de ebriedad y algún otro estado que pueda interferir en la eficiencia y eficacia de su trabajo.

El personal no podrá ingresar a su puesto de trabajo sin su uniforme.

BIBLIOGRAFIA

IX) BIBLIOGRAFIA

- Empresas Familiares: Reto al destino, Jon Martínez Echezárraga, 2010
- Revista Ipofesional, Empresas familiares: cuáles son las cuatro fuentes de conflicto que las llevan a desaparecer, 2009
- Schroeder Roger, Administración de Operaciones, 12ª edición, 2009
- Martha Alles, Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, 2006
- Mintzberg Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, 2004
- Thompson y Strickland , Administración Estratégica, 2000
- Porter Michael, Competitive Advantage, 1987
- www.fedecom.org.ar

ANEXOS

X) ANEXOS

X.a) Anexo I: Modelo de encuesta a dirección general

A continuación se le presenta una encuesta sobre las actividades que actualmente se llevan a cabo en la empresa. Le solicitamos que indique en la primera columna quien realiza esta actividad actualmente, y en la segunda columna quien debería realizarla. El objetivo de esta encuesta es poder relevar la realidad de la empresa y como esta funciona actualmente, para poder hacer una planificación y una propuesta acorde a las necesidades de la empresa.

	¿Quién lo realiza?					¿Quién lo debería realizar?			
	Ventas	Deposito	Administracion	Gerencia		Ventas	Deposito	Administracion	Gerencia
Tomar decisiones referidas al futuro de la empresa, tales como: estrategias de ventas, políticas de la empresa, mercado al cual apuntar, etc.									
Recibir y analizar los informes del departamento de staff contable									
Controlar la asistencia del personal.									
Control del sistema de Informática.									
Pago de sus haberes al personal.									
Ocuparse de la tesorería de la empresa, es decir: recibir la caja del día, pagar las facturas de los proveedores, pagar impuestos a vencer o vencidos, etc.									
Mantener un diálogo fluido con los proveedores en busca del mejor precio de mercadería que más beneficie a la empresa.									
Disponer y preparar el pago a los proveedores.									
Recibir la factura de los proveedores.									
Recibir los informes de faltantes del departamento de depósito.									
Realizar el pedido de mercadería faltante.									
Mantenimiento de los Vehículos									
Bancos.									
Control de ventas.									

Trato personalizado con el cliente.									
Atención de reclamos y devoluciones.									
Tomar el pedido de los clientes (minorista - mayorista)									
Recibir el pago de los clientes en tiempo y forma.									
Apercibir a los clientes morosos.									
Recursos Humanos (RRHH), (en caso de ausencia envió de medico laboral).									
Atención a Viajante.									
Atención a Staff Contable. (Banco, Pago de Impuestos / seguros etc.)									
Entrega de caja diaria a la gerencia general.									
Cuentas Corrientes (en general).									
Retención a clientes por medio de visitas personalizadas.									
Apertura de nuevas cuentas con clientes									
Control de la mercadería comprada, conciliación con su factura de compras.									
Ordenar la mercadería de tal manera que se aproveche todo el espacio disponible del depósito y que la mercadería quede ordenada por rubro.									
Designar al personal de entrega a domicilio (según lo solicitado por ventas).									
Control de las cargas de los vehículos.									
Búsqueda y entrega al departamento de ventas la mercadería solicitada en la factura.									
Confección de Stock semanal.									
Atención telefónica de clientes.									
Supervisión de la Administración.									
Facturación.									
Archivos.									
Pedidos a Proveedores.									
Control y Pago a Proveedores.									

X.b) Anexo II: Modelo de Entrevista a empleados.

A continuación se le presenta una entrevista sobre las tareas que actualmente se llevan a cabo en la empresa. Conteste sin atenerse a contratos o documentos formales que estipulen un orden. El objetivo de esta entrevista es poder relevar la realidad de la empresa y como esta funciona actualmente, para poder hacer una planificación y una propuesta acorde a las necesidades de la empresa.

1- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

<input type="checkbox"/>	Menos de 2 años
<input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años
<input type="checkbox"/>	De 6 a 10 años
<input type="checkbox"/>	Más de 10 años

2- ¿A qué área representa?

<input type="checkbox"/>	Ventas
<input type="checkbox"/>	Caja
<input type="checkbox"/>	Administración
<input type="checkbox"/>	Depósito
<input type="checkbox"/>	Seguridad

3- ¿el trabajo en su área está bien organizado?

Sí _____

No _____

4- ¿cuáles son sus tareas y responsabilidades? Describa brevemente

5- Describa en 5 pasos el procedimiento de una de sus tareas:

Tarea: _____

Procedimiento:

Paso 1: _____

Paso 2: _____

Paso 3: _____

Paso 4: _____

Paso 5: _____

6- ¿cómo califica su relación con compañeros de trabajo?

	Excelente
	Muy Buena
	Buena
	Mala

7- ¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?

Sí _____

No _____

8- ¿Es habitual la colaboración entre compañeros para sacar adelante un trabajo?

Sí _____

No _____

9- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Sí _____

No _____

10- ¿le resulta fácil expresar sus opiniones?

Sí _____

No _____

11- ¿quién es su jefe? Si tiene más de uno, indíquelo.

12- Le resulta fácil la comunicación con su jefe?

Sí _____

No _____

13- ¿Conoce el trabajo de otras áreas? De cuáles y de qué se trata? Describa brevemente.

14- ¿Existe coordinación entre las áreas?

Sí _____

No _____

15- Según su criterio, ¿cuáles son los canales más eficientes para comunicar los siguientes tipos de información? Por favor, señale dos canales por fila.

	Teléfono	Correo Electrónico	Reuniones de equipo	Circulares y Notas	Tablón de anuncios	Whatsapp	Personalmente
Cultura y valores							
Objetivos del equipo							
Promociones Vigentes							
Comunicacioness operativas							

16- ¿Por qué medios recibe la información?

17- ¿Qué tipo de información recibe? ¿Cuál es de su preferencia?

18- ¿Está usted satisfecho de la información que recibe?

Sí _____

No _____

19- ¿Qué medios pone a su disposición la empresa para que usted canalice una inquietud?

20- ¿Qué otros medios le gustaría utilizar, al margen de los existentes?

21- ¿Se encuentra con alguno/s de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información con sus compañeros y/o con la dirección?

	Ausencia de un procedimiento definido
	Exceso de información a trasladar
	Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información
	Ausencia de materiales adecuados
	Desconocimiento de los canales idóneos para ello
	No encuentro ningún obstáculo
	Otro (por favor, especifique)

22- ¿qué importancia cree que tienen para Morydi cada uno de estos valores? (siendo 1 “Poco importante” y 5 “Muy importante”)

	1	2	3	4	5	N/A
Respeto						
Transparencia						
Responsabilidad						
Trayectoria						
Calidad						
Las personas						
Trabajo en equipo						
Cooperación						

23- En caso de inconvenientes en su lugar de trabajo referentes a su puesto. ¿Con quién lo resuelve? ¿En cuánto tiempo?

24- ¿Qué te agrada de tú trabajo?

25- ¿Qué te desagrada de tu trabajo?

26- ¿En qué te interesaría capacitarte?

<input type="checkbox"/>	Atención al Cliente
<input type="checkbox"/>	Técnicas de ventas
<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/>	Otra:

X.c) Anexo III: Protocolo Familiar. GRUPO DI MOTTA

PROCOLO FAMILIAR
GRUPO DI MOTTA

SEPTIEMBRE 2013

INDICE

VALORES DEL GRUPO EMPRESARIO.....	5
ARTÍCULO 1º: VISION, MISION Y DEFINICIONES TRASCENDENTES.....	5
VISION DEL GRUPO EMPRESARIO.....	5
MISION.....	6
DEFINICIONES TRASCENDENTES.....	6
ÁMBITOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	6
A. Ámbito subjetivo.....	6
B. Ámbito objetivo.....	8
ARTÍCULO 2º: CULTURA Y TRADICIONES.....	9
A. Cultura y Tradiciones.....	9
B. Unidad y consenso.....	10
C. Profesionalidad y solidaridad.....	11
D. Liderazgo y transparencia.....	11
ARTÍCULO 3º: ÓRGANOS DE GOBIERNO Y REUNIONES.....	12
Consejo de Familia.....	12
Consejo de Administración.....	14
La Asamblea Familiar.....	15
ARTÍCULO 4º: CONDICIONES DE ACCESO Y TRABAJO.....	16
Acceso.....	16
Cónyuges / parejas de hecho.....	17
Condiciones para el acceso.....	18
Deberes éticos.....	19
Criterio de Retribución.....	19
Política de Dividendos.....	20
ARTÍCULO 5º: PRINCIPIOS GENERALES.....	21
ARTÍCULO 6º: DIFERENCIACION DE PATRIMONIOS.....	24
ARTÍCULO 7º: ENAJENACIÓN DE PARTICIPACIONES SOCIALES.....	24
ARTÍCULO 8º: COMUNICACIONES.....	25
ARTÍCULO 9º: VALUACION DE LA EMPRESA.....	25
ARTÍCULO 10º: RETIRO DEL SOCIO FUNDADOR.....	25
ARTÍCULO 11º: RÉGIMEN DISCIPLINARIO.....	25
ARTÍCULO 12º: SELECCIÓN DEL SUCESOR.....	25
ARTÍCULO 13º: TOMA DE DECISIONES.....	26

ARTÍCULO 14º: ADHESIONES AL PROTOCOLO.....	26
ANEXO I - DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO.....	28
ANEXO II - COMPROMISOS ASUMIDOS.....	30
ANEXO III – ORGANIGRAMA MODELO	31

PROLOGO

Los firmantes del presente documento, conscientes de la importancia que tiene para la familia y las nuevas generaciones asegurar la continuidad de sus actividades empresarias actuales y futuras y especialmente mantener el equilibrio de las relaciones del grupo familiar conformado actualmente por la primera y segunda generación de mayores; han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa.

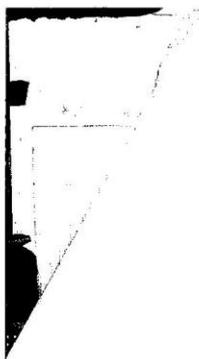
Han abordado y puesto en común ideas que permitieron conjugar las expectativas y necesidades de las ramas familiares vigentes con las exigencias del desarrollo de las actividades empresariales, deseando que las pautas de funcionamiento y comportamiento como miembros de una misma familia y socios actuales o futuros del Grupo Empresario queden debidamente acordadas, expresadas y refrendadas en el presente protocolo.

La finalidad primordial del presente Protocolo Familiar es lograr que la Familia y el Grupo Empresario formen un solo bloque cohesionado, unido por lazos de afectividad, conciencia social y profesionalidad. Además el Protocolo Familiar busca que las normas que se establecen en su contenido resuelvan al mismo tiempo las inquietudes, expectativas y necesidades legítimas de los miembros actuales de la Familia y de su descendencia a través de sus mayores hasta que logren la mayoría de edad legal.

Asimismo se pretende que las futuras generaciones entiendan, perfeccionen y asuman el Protocolo Familiar que a los 17 días del mes de septiembre de 2013 se formaliza.

Los miembros del Grupo Empresario libremente determinan obligarse a cumplir las normas y pautas de actuación acordadas en el presente protocolo familiar, confiando en que con su compromiso y por su sensatez, tales normas se incorporen a la tradición empresarial y familiar del Grupo Di Motta.

Las normas acordadas podrán ser modificadas o actualizadas atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresa de los integrantes del Grupo Di Motta y siguiendo el mecanismo previsto en este documento. Las actualizaciones del Protocolo deberán claramente incorporar o mejorar normas vigentes que favorezcan la resolución de situaciones nuevas o no previstas que a lo largo del tiempo se presentaran como consecuencia de la evolución o cambios que se produjeran en la Familia actual y en las



generaciones futuras, de las empresas que conforman o conformen el grupo e incluso del patrimonio empresarial.

El objetivo de los firmantes es dar a este primer Protocolo Familiar un contenido constituyente y contractual que recoja el compromiso común de todos ellos sobre aspectos considerados como fundamentales.

De acuerdo a este carácter, los aspectos más específicos de cada circunstancia que pueda acontecer en la práctica diaria y que no estén regulados en el Protocolo Familiar, deberán resolverse a la luz de las pautas y principios que se hayan establecido en este documento.

Los firmantes de este primer Protocolo Familiar son plenamente conscientes de que a partir de éste, sus relaciones inician una etapa más reflexiva y formalizada, compatible con el clima de confianza y de respeto que hasta el presente han caracterizado sus vínculos buscando siempre como meta excluyente mantener un clima adecuado de las relaciones familiares.

VALORES DEL GRUPO EMPRESARIO

Los miembros de la familia empresaria han coincidido en que los principales valores que han sostenido el desarrollo de sus instituciones y que serán mantenidos en el futuro son los siguientes:

- ✚ Honestidad, transparencia, lealtad.
- ✚ Dedicación, compromiso, esfuerzo,

ARTÍCULO 1º: VISION, MISION Y DEFINICIONES TRASCENDENTES

Los firmantes del presente Protocolo Familiar expresan libremente y por unanimidad cual es la visión, y las definiciones trascendentes que deben contribuir a la continuidad del eje familia-empresa-patrimonio:

VISIÓN DEL GRUPO EMPRESARIO

- ✚ Continuidad del "negocio" familiar.
- ✚ Favorecer un proceso permanente de profesionalización del Grupo, y mantener la conducción de los distintos negocios a cargo de la familia Di Motta.
- ✚ Propiciar la **diversificación de las inversiones del Grupo.**

MISIÓN

"Asegurar honestidad, atención cordial y asesoramiento técnico, ofreciendo productos de calidad de acuerdo a la demanda del cliente; satisfaciendo la necesidad de renovar y embellecer hogares, obras, industrias y automotores".

DEFINICIONES TRASCENDENTES

Los miembros del Grupo Familiar Empresario reconocen la libertad de los miembros de la familia para trabajar o no en la empresa sin que ello lesione los derechos que enmarcan las relaciones filiales ni modifique su posición como socios actuales o futuros de algunas o todas las empresas del grupo.

ÁMBITOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

A. **Ámbito subjetivo**

1.1 Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros descendientes del Sr. **DI MOTTA** y de la familia **DI MOTTA-ORALLO** que suscriben este documento y que están conformados por Ángel René Di Motta como fundador y tres ramas familiares correspondientes a la segunda generación conformadas de la siguiente forma:

Adrián Di Motta

César Di Motta

Verónica Di Motta

Del mismo modo sucederá con otros familiares de línea consanguínea directa con los actuales firmantes que se incorporen al grupo empresario en el futuro al cumplir la mayoría de edad o que sin incorporarse al grupo o a alguna de sus empresas asuman la responsabilidad como socios del Grupo Empresario o de alguna de las empresas que lo conformen.

Se acuerda en que a partir de la firma del protocolo familiar quedan conformadas tres ramas familiares en cabeza de los hijos de René Di Motta que serán el sustento del crecimiento y cuyo número no se cambiará.

Este último acuerdo referido facilitará la participación y búsqueda de consensos dentro de las propias ramas familiares para asumir compromisos y definir decisiones propias evitando que



sean llevadas a una mesa de análisis estratégico en la que participen todas las ramas familiares en el Consejo de Familia y de esta manera evitar la saturación de ideas y proyectos, buscando que aumente la probabilidad de los acuerdos.

Se reconocen como instituciones del Grupo empresario familiar alcanzado exclusivamente por este protocolo a las siguientes:

El Consejo de Familia, el Consejo de Administración y la Asamblea Familiar, dejando en claro que la primera de las instituciones asumirá funciones y responsabilidades que no son una instancia superior de las instituciones formales que existen o pudieran existir en función de lo que faculta la ley de sociedades comerciales.

1.2 Los miembros del Grupo Familiar Empresario adoptarán las medidas legales oportunas para que en caso de que uno o más de los integrantes del Grupo decidan vender parcial o totalmente su participación; los miembros de la rama familiar del accionista/socio que desea vender, otro accionista/socio, la sociedad, otros familiares consanguíneos, en ese orden de preferencia, tendrán el privilegio de compra siempre y cuando las condiciones propuestas por estos se asemejen a la oferta de un tercero tomando un margen de diferencia aceptable entre la oferta de un tercero ajeno a la familia y un oferente miembro de la familia que no supere el 10%. En relación a la forma de pago de la participación se prevé un pago en el momento de acordar la venta del 20% y el resto en un plazo de entre doce y veinticuatro meses acorde a la situación financiera del Grupo, el que será establecido entre las partes y que en caso de desavenencia será puesto a tratamiento y resolución inmediata por parte del Consejo de Familia.

Los firmantes del presente protocolo asumen el compromiso de no poner a la venta más del treinta por ciento de sus respectivas participaciones, y en caso de disponer la venta del saldo restante, aceptan en que debe mediar un plazo no menor de dos años desde la venta anterior.

Para facilitar el cometido perseguido en este artículo se acuerda en incorporar en los estatutos de las sociedades actuales o a crearse la cláusula de preferencia en la transmisión de acciones o cuotas partes, según sea la modalidad jurídica que se asuma.

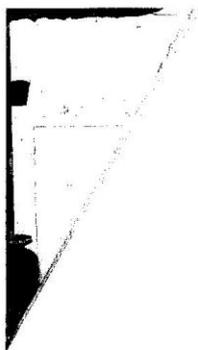
1.3 Los miembros de la Familia se comprometen a formalizar a través de la constitución de sociedades sus porcentajes de participación en el patrimonio empresario-familiar acorde a los acuerdos arribados y plasmados en el presente protocolo.

1.4 Los miembros de la Familia se comprometen a dar a conocer a sus descendientes las normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas de formación y educativas que consideren necesarias.

B. Ámbito objetivo

1.4 Quedan sujetas al presente Protocolo Familiar los miembros hijos de la familia DI MOTTA y los hijos de la familia **DI MOTTA-ORALLO** y de la descendencia actual y futura que cuenten o no con una participación accionaria o societaria en una o más empresas del grupo, trabajen o no en alguna empresa del grupo y que al momento de suscribir el presente acuerdo y las futuras modificaciones al mismo, sean mayores de dieciocho años, o la mayoría de edad que la ley disponga en el momento de la firma.

1.5 Quedan también sujetos los derechos, las acciones o participaciones que ostente u ostentare el grupo empresario sobre otra u otras empresa/s sea tanto en minoría como en mayoría.



ARTÍCULO 2º: CULTURA Y TRADICIONES

A. Cultura y Tradiciones

2.1 La cultura familiar debe sostenerse y potenciarse mediante el diálogo y el debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, poniendo énfasis en las coincidencias y facilitando la participación y opinión de todos los interesados.

En las reuniones en los que se aborden temas vinculados con el grupo empresario, la/s empresa/s del grupo familiar empresario o las participaciones que éste tenga en otras empresas, la opinión de los miembros de mayor edad será tenida siempre en cuenta con la importancia, consideración y respeto que se merecen, sean o no parte activa de la gestión del grupo o de alguna de las empresas que lo componen.

2.2 Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y valores del grupo familiar empresario y los mantendrán debidamente informados de los avances, proyectos y resultados de la/s empresa/s en función de su edad, de su grado de madurez y circunstancias. En el mismo sentido impulsarán a sus descendientes a formar parte activa de algunas de las instituciones previstas en el presente protocolo.

2.3 Es aconsejable progresar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de los hijos por el grupo empresario familiar y la/s empresa/s que lo conforman de manera de lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan parte integrante con responsabilidad de favorecer la continuidad.

2.4 Con el propósito de que los hijos desde la tercera generación y de las siguientes tomen contacto con la/s empresa/s de la familia y conozcan sus actividades; sus padres y mayores les facilitarán la realización de prácticas laborales de aprendizaje en las empresas lo que les facilitará el cumplimiento de tareas de relativa responsabilidad y en épocas en que esta actividad no interfiera con sus estudios habituales.

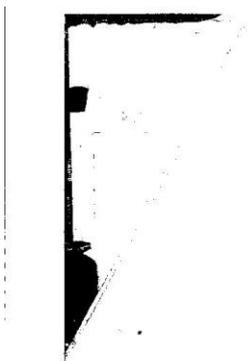
Para lograr este cometido será necesario que las prácticas se encuadren en un formato como el que se describe a continuación:

- Podrán participar de las prácticas laborales los miembros de la familia a partir de los quince años, y deberán hacerlo por lo menos durante tres períodos seguidos o alternados.
- Las prácticas deberán realizarse en momentos y épocas en el que el compromiso de quienes las asumen no altere el ritmo de los estudios que estén llevando a cabo a nivel secundario, terciario y/o universitario.
- Las prácticas deberán hacerse en el marco del Programa de Sensibilización y Formación con actividades específicamente definidas que deberá ser aprobado por el Consejo de Familia e implementado por el Grupo Empresarial en función de las posibilidades existentes.
- Quienes tomen parte de este Programa deberán contar con la supervisión de un miembro de la/s empresa/s evitando en lo posible de que sea un familiar.
- La retribución del familiar que participe de las prácticas laborales, hasta que haya finalizado sus estudios universitarios, y esté en condiciones de incorporarse a trabajar en el Grupo empresarial, será solventado por la empresa en igualdad de condiciones que para el resto de los empleados.
- Las obligaciones asumidas en función de las edades y de la carga horaria será determinada el Consejo de Administración.

B. Unidad y consenso

2.5 Las decisiones que se adoptaren por parte de los miembros de la familia y que incumben aspectos fundamentales de sus intereses, se sostendrán en el logro del pleno consenso en una primera instancia. Para ello quienes tengan la responsabilidad de conformar algunas de las instituciones previstas en el presente protocolo deberán extremar la facultad de convencer al resto de la familia respecto a sus iniciativas, bajo la norma fundamental de la justificación formal de sus posiciones.

Se comprende que la singularidad natural de las personas puede en algunas circunstancias dificultar la coincidencia sistemática en la toma de decisiones, por lo que será necesario realizar los mayores esfuerzos para llegar a establecer acuerdos que se ajusten a los intereses de la familia y de la empresa por sobre intereses personales de sus miembros.



No será el voto un medio que se adopte en primera instancia para tomar decisiones de manera de favorecer el esfuerzo por lograr acuerdos superados de un simple conteo numérico que determinen mayorías o minorías.

En los casos de situaciones que enfrenten posiciones "opuestas" de un lado o del otro de un esfuerzo por lograr acuerdos, se podrá recurrir a la opinión o a temas de escrutinio en los temas de controversia o a la participación de terceras personas que claramente puedan contribuir a dilucidar el tema que no permita llegar a consenso.

Frente a una diferencia vinculada con la empresa o el patrimonio empresarial y ante la imposibilidad absoluta de lograr consenso o acuerdo se resolverá con la aceptación por una mayoría que debe ser de por lo menos por el 75% de la totalidad de los miembros representativos de cada rama familiar en el Consejo de Familia, quienes a estos fines tendrán un voto por rama.

De persistir la imposibilidad de alcanzar definiciones, se procederá a tomar las decisiones en función de la participación accionaria de los socios del Grupo Empresarial.

2.6 El debate interno y las diferencias que surjan entre miembros de la Familia no deben trascender a terceros no familiares.

Los firmantes del Protocolo Familiar cuidarán de mantener la unidad de criterios cuando se manifiesten en público o en privado y las decisiones que se adopten por las mayorías establecidas serán apoyadas incluso por quienes no las hubieran secundado.

C. Profesionalidad y solidaridad

2.7 El Grupo Empresarial se regirá aplicando criterios estrictamente profesionales. Los miembros de la familia harán abstracción de sus intereses personales cuando se tomen decisiones empresariales y procurarán que la administración y gestión de la/s empresas se organicen atendiendo al interés familiar y social.

D. Liderazgo y transparencia

2.8 La administración y dirección de la/s empresa/s se confiarán a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo.

La dirección ejecutiva del grupo empresario se confiará a una sola persona preferentemente miembro de la familia y que amerite su capacidad, habilidad y actitud de liderazgo, frente a otras opciones; familiares o no familiares.

En caso de que el director ejecutivo del grupo empresario sea un miembro de la familia, la definición de este aspecto deberá surgir del consenso de los miembros de la familia que ostenten la categoría de socios. En caso de no lograrse se procederá en la forma prevista en el punto 2.5.

2.9 La confianza y la delegación deberán coexistir con un esquema de información sistemático que asegure la transparencia de la gestión y permita a la familia empresaria el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la Empresa. Para ello se instrumentarán mecanismos de comunicación a través de reuniones formales de acuerdo a la siguiente planificación a título enunciativo: Informes trimestrales de ventas, resultado del período, cambios de estrategias, cumplimiento de objetivos, etc.

ARTÍCULO 3º: ÓRGANOS DE GOBIERNO Y REUNIONES

Consejo de Familia

3.1 Misión. Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar-empresaria y verificar la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar.

3.2 Miembros. El Consejo de Familia estará integrado por los siguientes miembros: Los miembros fundadores y actuales directivos que son parte de la segunda generación - cabezas de ramas familiares- y las sucesivas generaciones a partir de los veinticinco años de edad, y circunstancialmente por personas ajenas o no a la Familia o la/s Empresa/s en calidad de invitados, que cuenten con un prestigio profesional, cultural, etc. y que acrediten una trayectoria de honestidad y profesionalidad, las cuales deberán ser propuestos por algún miembro del Consejo de Familia y aceptados unánimemente por el resto. El tiempo de participación de estas personas será establecido por el Consejo y podrán ser desvinculados de esta tarea en cualquier momento con acuerdo de todos los miembros familiares del Consejo

de Familia. El rol de la participación de personas no familiares es al solo efecto de facilitar el entendimiento y tratamiento de temas que presenten algún nivel de complejidad.

Los Fundadores formarán parte del Consejo de Familia hasta que por voluntad propia decidan desvincularse.

Las funciones y responsabilidades de quienes integren el Consejo de Familia son inalienables a otras personas o instituciones. Para tomar parte del Consejo de Familia las personas deben ser mayores de edad.

3.3 Funciones específicas. Las funciones del Consejo de Familia para llevar a cabo su misión son las siguientes:

- a) Difundir, impulsar, coordinar y controlar la aplicación del Protocolo Familiar.
- b) Recibir la información que el Consejo de Familia le solicite al Consejo de Administración o a la empresa sobre la marcha, resultados y perspectivas de la Empresa.
- c) Transmitir al Consejo de Administración las sugerencias que establezca el Consejo de Familia y que tuviesen como finalidad mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la Familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este Protocolo.
- d) Solicitar al Consejo de Administración se le informe respecto a las vacantes producidas en el seno de la empresa.
- e) Proponer al Consejo de Administración la realización de prácticas laborales de los familiares que tomen parte del PSF.

3.4 La Coordinación: El Consejo de Familia elegirá por unanimidad, a un Coordinador quien ejercerá la función durante un año, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar tal decisión, por mayoría de 2/3, en cualquier momento. La coordinación podrá ser ejercida por la misma persona hasta por dos periodos consecutivos. En las dos primeras coordinaciones no podrá ejercer como Coordinador quien sea primer ejecutivo o presidente de la Empresa.

3.5 Funcionamiento. El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario por lo menos dos veces al año. También se reunirá cuando la convoque el Coordinador a

instancias de más del cincuenta por ciento de los miembros del Consejo de Familia. La convocatoria deberá ser comunicada de manera fehaciente con una antelación de quince días y con indicación de los puntos del orden del día. Igualmente, serán válidas las reuniones realizadas sin previa convocatoria si asisten a ella todos los miembros del Consejo de Familia. Las reuniones podrán realizarse en cualquier lugar.

Las conclusiones, resoluciones o cualquier otra forma de expresión que surgiera del Consejo de Familia deberán ser copiadas a un libro de Actas del Consejo de Familia y deberá ser refrendada por todos sus integrantes

3.6 Quórum y representación. Las reuniones quedarán válidamente constituidas con la presencia de la totalidad de sus miembros en una primera instancia o con la asistencia de por lo menos el 75% de los miembros en una segunda instancia

3.7 Votaciones y adopción de acuerdos. Cada miembro del Consejo de Familia tendrá un voto. Los asuntos en que luego de haber sido superadas todas las formas de acuerdos por unanimidad y que sea necesario como última instancia apejar a la votación, requerirán una mayoría del 75% de sus miembros presentes para su aprobación.

Consejo de Administración

3.8 El Consejo de Administración tendrá como función principal conducir los destinos del grupo empresario en general y de las empresas que lo conforman de manera ordenada y formal. En su ámbito se adoptarán las decisiones más adecuadas para lograr la sustentabilidad o crecimiento de la empresa apelando al logro de consensos entre sus integrantes. En caso de no lograrlo la forma de dirimir posiciones diferentes será apelando y respetando lo decidido en mayoría simple.

3.9 Composición: podrá estar conformado por los representantes de los accionistas, y por los aquellos que ocupen cargos ejecutivos de la empresa o Grupo. Igualmente resulta muy recomendable la presencia de consejeros o asesores externos. El consejo de administración debería tener un número impar de miembros para facilitar la toma de decisiones por votación.

3.10 **Reuniones:** Se reunirá de acuerdo a la gestión de las unidades de negocio lo requiera, pero se aconsejan reuniones quincenales a tal fin.

3.11 El Consejo de Administración es una institución específicamente ejecutiva. Los objetivos de este Órgano de Gobierno son los siguientes:

- ✦ Analizar la marcha de los negocios y definir las cuestiones del día a día;
- ✦ Tomar decisiones con agilidad;
- ✦ Desarrollar capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo;
- ✦ Estimular la mejora continua hacia cada área de la empresa;
- ✦ Acordar planes de tareas por áreas y realizar su seguimiento.

3.12 Entre las obligaciones de este órgano de gobierno se describen como las principales:

- Conducir los negocios según los lineamientos generales aprobados por la Asamblea de Accionistas o de Socios;
- Someter a dicha Asamblea, y antes de decidir, las ideas sobre nuevas inversiones o negocios;
- Proceder en un todo de acuerdo con el Protocolo familiar;
- Informar, en tiempo y forma, al Consejo de Familia y a los accionistas, sobre la marcha de los negocios;
- Reunirse regularmente para cumplir sus funciones en los plazos determinados, acordar la agenda de trabajo y realizar seguimiento regular de las actividades acordadas según las respectivas áreas y funciones a cargo.

La Asamblea Familiar

3.13 La Asamblea familiar será una instancia donde se reúnen todos los miembros de la familia, consanguíneos y políticos, y será convocada y presidida por el Coordinador del Consejo de Familia.

El objetivo principal de la AF es fomentar el respeto mutuo y el desarrollo de vínculos afectuosos entre los miembros. Y secundariamente informar aspectos muy generales que hacen a los negocios de la familia.

3.14 Se reunirá al menos una vez al año. Se llevará un libro de actas donde se narrarán acontecimientos, experiencias vividas en la Asamblea, etc. y que dejen un legado para las generaciones futuras. La idea es transmitir el espíritu de la familia año tras año y de generación en generación.

ARTÍCULO 4º: CONDICIONES DE ACCESO Y TRABAJO

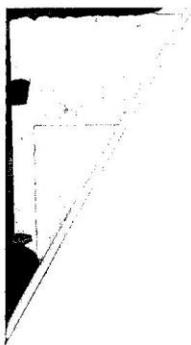
Acceso

4.1 **Acceso:** Como principio general se establece que los miembros de la Familia fundadora y su descendencia pueden ocupar puestos de trabajo en alguna de las empresas del Grupo, siempre que las empresas dispongan de vacantes y los postulantes familiares superen en conocimientos, capacidades y experiencia a los postulantes no familiares. Deberá primar el interés del Grupo Di Motta por sobre el de los miembros de la familia individualmente y se seguirán los siguientes criterios:

- El nivel de competitividad e innovación deseados para la empresa exige la contratación de las personas más calificadas, pertenezcan o no a la familia.
- Un puesto de trabajo en la empresa no es ni un derecho de nacimiento ni una obligación para los miembros de la familia.
- Una vez contratados, los miembros de la familia serán tratados como todos los demás empleados no familiares.
- Se espera que los empleados familiares sean ejemplo en cuanto a dedicación, desempeño y conducta.

Para ello y sin desmedro de la política que el Grupo Empresario sostenga en materia de Recursos Humanos; se acuerda en establecer tres líneas de desarrollo laboral para los familiares a partir de la tercera generación:

1º Línea de Inducción Emocional: permitirá el ingreso de familiares que estén completando el ciclo secundario. Para esta tarea no se exigirá el cumplimiento de las mismas condiciones que el resto de los empleados, y las tareas asignadas serán de índole inductiva a la formación laboral, y estarán supervisadas y solventadas por el familiar a cargo.



2ª Línea Operativa: permitirá el ingreso de familiares, cuando alguna de las empresas cuente con vacantes, y los postulantes hayan cumplimentado lo exigido en la línea anterior, en las condiciones laborales que el Grupo contrata con terceros.

3ª Línea Ejecutiva: a la que podrán acceder los familiares consanguíneos que cumplan con las siguientes formalidades de acuerdo al siguiente orden de prelación:

- Conocimiento del rubro
- Experiencia en empresas similares
- Formación académica, en la medida de lo posible profesional
- Creatividad para todo
- Dedicación full time
- Rango de edad preferido: 35 a 50 años
- Honestidad, fidelidad
- Buena presencia
- Cumplir con las exigencias que implemente el Consejo de Familia en cuanto a los requisitos de ingreso para el puesto a ocupar. (En caso de que el Consejo disponga la realización de algún tipo de capacitación adicional para ocupar un cargo, este deberá ser comunicada con un período razonable de antelación).

Queda en poder del Consejo de Familia la decisión aceptar la incorporación y el traspaso entre cada una de las líneas. Para pasar a la línea Ejecutiva, en el caso de los familiares, para lo que se establece como condición a reunir una experiencia en la empresa de por lo menos cinco años y acreditar el conocimiento del negocio y del Grupo para llevar adelante tal función.

Cónyuges / parejas de hecho

4.2 Cónyuges / parejas de hecho: Se acuerda que no se favorecerá que los cónyuges o las parejas de hecho de los miembros de la Familia, se vinculen de manera laboral con la/s empresa/s de la familia, sea esta de carácter temporal o permanente.

En caso de extrema necesidad u oportunidad para el grupo empresario de que un familiar político deba incorporarse a la empresa, o ya se encuentre incorporado, el vínculo deberá realizarse de manera formal. El ingresante deberá asumir las condiciones imperantes en la

empresa sean estas las expresadas en su reglamento interno o en los usos y costumbres del grupo empresario.

Condiciones para el acceso

4.3 **Condiciones de acceso:** Para que un miembro de la Familia pueda ingresar a trabajar en una de las empresas del Grupo será necesario que se ajusten a las siguientes condiciones como complemento del punto 4.1:

- a) Su incorporación deberá ser propuesta por el Consejo de Familia y aprobada por el Consejo de Administración.
- b) Para evitar tensiones entre las ramas familiares y salvo cuando existan circunstancias que claramente lo impidan o desaconsejen, la política de incorporación de familiares al Grupo Empresario tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.
- c) En caso de existir dos o más miembros de la familia con intención y posibilidades de cumplimentar la actividad requerida por la empresa y que no se llegue a un acuerdo en el Consejo de Familia respecto a la mejor opción, se acuerda en contratar a una persona o empresa especializada en la temática de selección e incorporación de personal, a fin de que realice el proceso de selección adecuado y emita su dictamen, el que será acatado por el Consejo de Familia y el Consejo de Administración.

4.4 Para que un familiar acceda a las máximas posiciones en la dirección de una de las empresas o del Grupo Empresario deberá ser propuesto por el Consejo de Familia a la dirección del Grupo previo haber cumplimentado las exigencias de capacitación y formación que éste pudiera exigir a través de un Programa de Formación Ejecutiva. Este programa deberá ser elaborado por el Consejo de Familia y presentado al Consejo de Administración para su implementación, para lo cual se podrá valer del asesoramiento de expertos. El control de los avances será ejercido por el Consejo de Administración que informará semestralmente al Consejo de Familia en sus reuniones ordinarias.



Deberes éticos

4.5 **Deberes éticos:** Los miembros de la Familia que se incorporen laboralmente a una empresa del grupo, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la empresa, haciendo total abstracción de sus intereses personales, circunstancias o relaciones en el seno de la familia.

Criterio de Retribución

4.6 **Retribución:** Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa en cualquiera de las líneas descritas, percibirán una retribución acorde a lo que disponga la empresa a través de su área de recursos humanos y se fijará, en cada caso, en función de su valía, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

Se fijan como factores de retribución para los gerentes y subgerentes los siguientes:

- a.- Sueldo, honorarios o retribución mensual: para los miembros de la familia que trabajen en la empresa como gerentes/subgerentes, se fija como rango de remuneración aquella comprendida hasta 2 sueldos de convenio de comercio para un vendedor categoría B.

A los fines de estructurar la escala de retribuciones se estipulan las siguientes categorías para los miembros de la segunda generación:

Gerencia General: tope de 2 sueldos de convenio de comercio para vendedor categoría B.

Jefe / Encargado de área: tope de 1,5 sueldos de convenio de comercio para vendedor categoría B.

- b.- Ajuste: la remuneración de los miembros gerentes y jefes se ajustará en forma directa de acuerdo a la variación de la remuneración de convenio de comercio para vendedor categoría B, en el mes siguiente al que se generó el incremento, siempre considerando la disponibilidad financiera de la empresa o Grupo para absorber tales incrementos.

- c.- Adicionales (dividendos, premios y gratificaciones): se estipula un concepto de retribución adicional, fundada en un concepto de dividendo, premio y/ gratificación de

acuerdo a la modalidad que decidan los familiares propietarios. El importe total a distribuir por este concepto no podrá superar en su conjunto al importe equivalente a 3 sueldos de convenio de comercio para un vendedor categoría B, en proporción a las tenencias accionarias que cada uno posee.

d.- El consejo de familia determinará la equivalencia, la cual será aplicada para todos los gerentes/jefes por igual.

e.- Cualquier otra forma de pago por los servicios laborales de un miembro de la familia, deberá surgir como iniciativa del Consejo de Administración.

Política de Dividendos

4.7 **Dividendos:** Los socios percibirán sus dividendos en función a sus participaciones en el capital del grupo empresario respetando las resoluciones de las asambleas ordinarias de las empresas que lo conforman. La política acordada para distribuir dividendos en el Grupo estará supeditada a dos condiciones propuestas por los familiares:

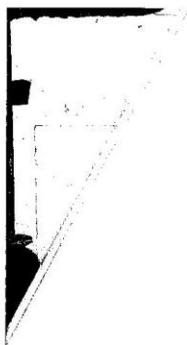
1° Que la empresa o el Grupo refleje un crecimiento superior al 20% (veinte por ciento) sobre el patrimonio neto (de la empresa o del Grupo) cerrado en el ejercicio anterior, porcentaje que se verá reflejado en el resultado neto del ejercicio (fórmula de cálculo: resultado del ejercicio actual/patrimonio neto ejercicio anterior > o = al 20%);

2° En caso de que la asamblea decida distribuir dividendos entre los accionistas, el porcentaje a distribuir no podrá superar el 30% de las utilidades del ejercicio.

En caso de que no se cumpla la condición 1, las utilidades serán capitalizadas luego de constituir las reservas legales y distribuir los honorarios a directores aprobados por la asamblea.

Asimismo, todos los firmantes del presente protocolo familiar acuerdan en la importancia de no restar liquidez a la empresa por el hecho de distribuir dividendos. Por ello, la forma en que los dividendos serán abonados a los accionistas dependerá de la disponibilidad financiera del Grupo, pudiendo ser abonados en dinero efectivo o en especie.

A la fecha del presente documento queda acordado entre los familiares de la segunda generación los siguientes porcentajes de tenencias sobre el patrimonio empresarial familiar:



Accionista:	Participación:
Adrián	38
César	38
Verónica	24

Las diferencias en los porcentajes radican en el valor agregado que generaron Adrián y César por su aporte a través del trabajo en cuanto a la generación de mayor valor agregado al patrimonio inicial del fundador. Estas participaciones fueron discutidas, analizadas y acordadas sobre la base del dialogo entre los hermanos satisfaciendo las posturas de cada uno de ellos y del sucesor.

Los familiares acuerdan en formalizar, a través de la firma de un acuerdo privado, las participaciones acordadas en relación al patrimonio empresarial familiar existente, inventariando todos los bienes muebles e inmuebles a la fecha y las condiciones de disposición de los mismos de acuerdo a la estrategia de inversión acordada entre ellos.

Las participaciones acordadas serán reflejadas en las distribuciones patrimoniales empresario familiares y en su caso en las futuras sociedades que se conformen para la adecuada administración del patrimonio empresario.

ARTÍCULO 5º: PRINCIPIOS GENERALES

La política económica del grupo empresario en relación a sus socios se regirá por los siguientes principios generales:

- a) El Grupo Di Motta retribuirá al capital anualmente sobre los resultados que obtenga en proporción a las participaciones acordadas en el artículo anterior y/o tenencias accionarias, variando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas.
- b) Los miembros de la familia que trabajen en la empresa recibirán la retribución correspondiente en los componentes que se acuerden. Los miembros de la familia que no trabajen en la empresa recibirán los dividendos porcentuales que la empresa disponga para la distribución en función a las participaciones acordadas.

c) La familia expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la Empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social.

Los firmantes acuerdan bajo condición resolutoria del contrato social, el parentesco por consanguinidad entre los socios de cualquiera de las empresas del Grupo.

Para facilitar el cometido perseguido en este apartado se acuerda incorporar en los estatutos de las sociedades actuales o a crearse la cláusula resolutoria, según sea la modalidad jurídica que se asuma.

d) Ningún miembro de la familia será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad.

Sobre la transferencia de acciones / cuotas sociales.

Queda prohibida la transferencia de acciones o de cuotas sociales a título gratuito a personas que no pertenezcan a la misma Rama Familiar de quien transfiera.

Si alguno de los accionistas o socios quisiera vender sus acciones o cuotas sociales, deberá informar su intención al Consejo de Administración y al Consejo de Familia. Allí se analizarán las causas de la voluntad de venta, buscando alternativas para evitarla, de ser eso conveniente y posible.

Si el accionista o socio insiste en su intención de vender, deberá presentar al Grupo una oferta irrevocable de venta en los términos del art. 1150 del Código Civil, haciendo constar el monto de la operación. Deberá además acompañar comprobante de depósito del monto ofrecido en un Banco que opere en la Ciudad de Córdoba. En el caso de que pretenda un valor que supere en un 30% el valor nominal de las acciones o cuotas sociales, deberá acompañar la tasación correspondiente.

A igualdad de ofertas, tendrán prioridad en la compra:

- 1º) Otro/s miembro de la rama familiar del accionista/socio que desee vender.
- 2º) Otro accionista/socio.
- 3º) La sociedad.
- 4º) Otro Familiar consanguíneo.



Se acuerda en que a igualdad de condiciones o con una diferencia de hasta el 10% entre lo propuesto por el socio familiar y/o el familiar consanguíneo en relación a una oferta foránea, tendrán los familiares interesados siempre derecho prioritario de compra.

En relación a la forma de pago de la participación accionaria se prevé un pago en el momento de acordar la venta equivalente al 20% de la valuación determinada y el resto en un plazo de entre doce y veinticuatro meses acorde a la situación financiera del Grupo, el que será establecido entre las partes y que en caso de desavenencia será puesto a tratamiento y resolución inmediata por parte del Consejo de Familia.

Para determinar el valor de la empresa en caso de controversia entre el oferente y los interesados familiares se acuerda en convocar a un profesional o empresa idóneos para que realice la valuación de la empresa ajustado al criterio de la estimación del patrimonio a valores corrientes de mercado.

e) Los socios familiares no podrán poseer participación accionaria ni de otra índole, en forma independiente, en empresas que pudieran competir con la empresa familiar.

f) Los firmantes del presente protocolo acuerdan en establecer que en caso de que un familiar venda acciones o cuotas sociales, el porcentaje ofrecido no deberá superar el 30% de su propiedad. Para repetir la opción de venta de las acciones restantes, el socio familiar deberá esperar dos años a partir de la fecha efectiva de la venta anterior.

g) Los miembros de la familia se comportarán entre si con lealtad, y en los actos de disposición actuarán con arreglo a lo establecido en el Protocolo Familiar.

h) El Consejo de Administración de la Empresa debe asegurarse que la información económica, financiera, patrimonial, etc. que reciban los miembros del Consejo de Familia sea puntual, completa y veraz.

i) En caso de muerte de cualquiera de los socios, dentro de los treinta días de producido el fallecimiento, los herederos de éste deberán ofrecer a los demás socios las acciones que les

correspondan en su calidad de herederos. La oferta tendrá una vigencia de sesenta (60) días a partir de la comunicación de la misma, dentro de los cuales los socios restantes deberán ejercer el derecho de preferencia para la adquisición de las acciones pertenecientes al socio fallecido. La oferta deberá ser comunicada de manera fehaciente a cada uno de los socios restantes y a la sociedad. En el supuesto de que algún socio ejerciera el derecho de preferencia dentro del plazo estipulado precedentemente, el precio de la transferencia se realizará teniendo en cuenta el "valor empresa" de las acciones en cuestión, en caso de disconformidad se fijará el precio a través de una pericia contable. Vencido el plazo de sesenta días sin que ninguno de los socios restantes hayan hecho opción del derecho de preferencia los herederos podrán enajenar las acciones a terceros o ingresar a la sociedad, pudiendo en el interin actuar el administrador de la sucesión. En relación al derecho patrimonial al cual accede la familia del causante por derecho sucesorio, se deja constancia que es voluntad de los firmantes en caso de cesión o venta de acciones seguirse los mecanismos estipulados en el presente Protocolo.

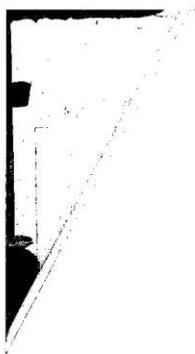
j) Los miembros de la familia que trabajen en la empresa estarán cubiertos por un seguro de vida y accidentes con fondos de la empresa, siendo ésta la beneficiaria.

ARTÍCULO 6º: DIFERENCIACION DE PATRIMONIOS

A los fines del ordenamiento y disposición de los derechos personales y los derechos empresariales, los activos y pasivos de los socios familiares deben quedar expresamente diferenciados de los activos y pasivos de la/s empresa/s del Grupo con la consiguiente disponibilidad de los mismos de parte de sus titulares.

ARTÍCULO 7º: ENAJENACIÓN DE PARTICIPACIONES SOCIALES

Subsistencia del Protocolo Familiar: Tras la venta, las participaciones que resten en poder del Grupo Familiar seguirán el régimen del Protocolo sin solución de continuidad. Si fuera necesario, se acordarán las modificaciones precisas para adaptar sus normas a la nueva realidad.



ARTÍCULO 8º: COMUNICACIONES

Las comunicaciones deberán realizarse de manera formal en el seno de los Consejo de Familia y de éste con cualquier otro órgano de gobierno del Grupo Di Motta.

ARTÍCULO 9º: VALUACION DE LA EMPRESA

Los firmantes del protocolo acuerdan en establecer como criterio de base para cualquier tipo de negociación y a los efectos de determinar la valuación de la/s empresas del grupo, el valor de las empresas que surge de los libros legales y societarios.

Este criterio podrá ser cambiado a propuesta del Consejo de Familia si la situación coyuntural de la empresa no reflejara la realidad económica del mercado, principalmente en relación a la valuación de los activos; pudiendo si lo considera pertinente contratar a un especialista en valuación de empresas para determinar el valor que más se aproxime a la realidad.

ARTÍCULO 10º: RETIRO DEL SOCIO FUNDADOR

El grupo empresario debe asegurar una compensación económica de por vida al socio fundador que se retire de sus funciones. Esta compensación se fija como mínimo en el equivalente a la mejor retribución prevista en el artículo 4.6 para el gerente general.

ARTÍCULO 11º: RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Los miembros de la familia que trabajen en algunas de las empresas del Grupo Di Motta estarán alcanzados por la normativa determinada en el Reglamento Interno vigente y en los usos y costumbres. Esto implica que al momento de evaluar el comportamiento laboral o personal de un miembro de la familia en la actividad empresarial, será tratado sin privilegios y en la misma condición que un trabajador no familiar, sin distinción de jerarquías.

ARTÍCULO 12º: SELECCIÓN DEL SUCESOR

El Grupo familiar actualmente se conforma por varios segmentos de negocios, uno comercial y otro inmobiliario. Los familiares consideran que el máximo cargo ejecutivo en cada negocio, será ejercido por quien continúe en la gestión de cada uno de ellos. A los fines de prever una selección de los futuros sucesores se estipulan las mismas condiciones que las previstas para

acceder a los cargos ejecutivos. En caso de que el crecimiento del Grupo requiera una formación técnica para este puesto el Consejo de Familia valorará esta circunstancia y determinará las condiciones para asumir el cargo.

La selección del sucesor deberá ajustarse a los siguientes lineamientos:

- 1.- El acuerdo unánime de los miembros del Consejo de Familia.
- 2.- En caso de no lograrse la unanimidad, y al solo efecto de evitar conflictos que perturben el equilibrio en los vínculos familiares y/o empresariales, se acuerda en convocar a un especialista o empresa especializada en la selección de personal directivo para que realice el análisis pertinentes de valores, capacidades, formación y experiencia entre los postulantes familiares, y en caso que el Consejo de Familia lo acordara, invitando a participar a terceros no familiares.

ARTÍCULO 13º: TOMA DE DECISIONES

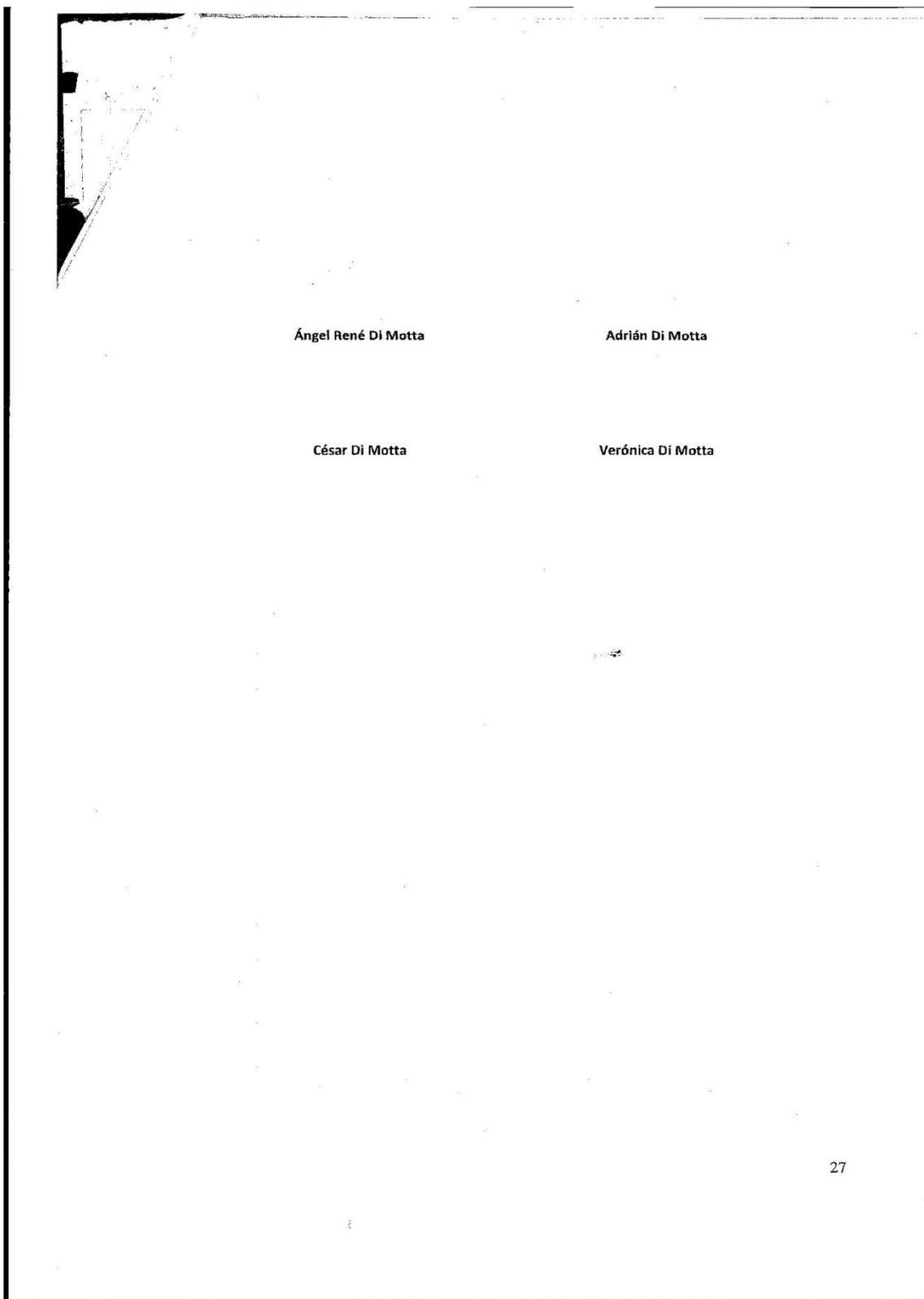
Como regla universal se acuerda que el mecanismo primario para tomar decisiones será el consenso. En caso de no lograrse pese a los esfuerzos acometidos, se podrá invitar a terceras personas especialistas en el tema de la divergencia para que facilite su abordaje y tratamiento.

De persistir la imposibilidad de lograr un consenso, se establece que se someterá el tema a votación, debiendo lograrse por lo menos el setenta y cinco por ciento de los votos para aprobar cualquier iniciativa.

ARTÍCULO 14º: ADHESIONES AL PROTOCOLO

Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a transferir y explicar a sus descendientes los contenidos, alcances e importancia del Protocolo Familiar de manera de lograr su adhesión a través de la firma del mismo a partir de que alcancen la mayoría de edad.

En un todo de acuerdo y asumiendo el firme compromiso de reconocer y hacer valer el contenido del Protocolo Familiar, se firma el presente a 17 días del mes de septiembre del año 2013, invitándose especialmente para que suscriban este documento a los asesores que facilitaron el proceso que culmina con el presente protocolo familiar; Cr. Germán Pablo Gallo y Lic. Lujan Faur.



ANEXO I - DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO CONSEJO DE FAMILIA

Los familiares del Grupo Di Motta acuerdan que el Consejo de Familia quedará conformado por los siguientes miembros:

Nombre	DNI	Edad	Cargo	Estado civil
Verónica Di Motta	28.698.854	32	Coordinador	Divorciada
Ángel René Di Motta	6.445.790	67		Divorciado
Adrián Di Motta	22.096.790	42		Soltero
César Di Motta	23.466.671	40		Soltero

Los abajo firmantes aceptan los cargos para los cuales han sido elegidos y se comprometen a cumplir las responsabilidades y funciones que estipula el Protocolo para el ejercicio de sus funciones.



ANEXO I (Cont.) - DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Los familiares del Grupo Di Motta acuerdan que el Consejo de Administración quedará conformado por los siguientes miembros:

Nombre	DNI	Edad	Cargo	Profesión
Ángel René Di Motta	6.445.790	57	Gerente General	Empresario
César Di Motta	23.466.671	40	Gerente Compras	Empresario
Adrián Di Motta	22.096.790	42	Gerente Inmobiliaria	Empresario
Verónica Di Motta	28.698.854	32	Asesora Externa	Lic. En Marketing

Los familiares acuerdan que en las reuniones del Consejo de Administración se podrá requerir la participación de Asesores Externos, en caso de que el tema a tratar así lo requiera.

Los abajo firmantes aceptan los cargos para los cuales han sido elegidos y se comprometen a cumplir las responsabilidades y funciones que estipula el Protocolo para el ejercicio de sus funciones.

ANEXO II - COMPROMISOS ASUMIDOS

Los familiares firmantes del presente Protocolo y quienes ejercemos tareas en la empresa familiar, con el objetivo de fortalecer la gestión administrativa acorde las sugerencias de mejora surgidas durante el proceso de protocolo, nos comprometemos a desarrollar e implementar las siguientes acciones dentro del plazo de 180 días de firmado el presente:

- 1) Formalizar el actual esquema de gestión patrimonial a través de la conformación de sociedades o la firma de acuerdos privados para la adecuada administración y cobertura del patrimonio empresarial del Grupo Di Motta.
- 2) Encarar un proceso de relevamiento de las actuales funciones y redefinirlas respecto de las necesidades de la empresa familiar en busca de una gestión óptima. Implementar las oportunidades de mejora detectadas del relevamiento estipulando de forma clara y precisa las nuevas funciones y responsabilidades, en orden a lo descripto en el Protocolo Familiar.
- 3) Formalizar el organigrama modelo de la empresa y del Grupo acorde a las definiciones que surjan del punto 1).
- 4) Diseñar los modelos de informes a presentar al Consejo de Familia, a los fines de cumplimentar lo dispuesto en el Protocolo Familiar.
- 5) Recurrir al acompañamiento externo a los fines de sustentar con éxito la implementación de las medidas adoptadas en el Protocolo Familiar.

Por último, los abajo firmantes nos comprometemos a respetar el espíritu del proceso realizado para llegar a la conformación del presente Protocolo, dejando de lado nuestros intereses particulares para preservar el futuro de la Empresa Familiar, por sobre todo.

ANEXO III – ORGANIGRAMA MODELO

