



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA CORPORATIVA PARA
LA EMPRESA DISTRIBUIDORA OCHENTA Y SEIS S.A.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR LA MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR:

BEATRIZ CHAVARRÍA UMAÑA
ALEX VILLALOBOS RAMÍREZ
LUIS ADOLFO GARRO CARVAJAL

PROFESOR TUTOR:

MBA. ERICK GUILLÉN MIRANDA

III Bimestre
San José, 2017

DEDICATORIA

A NUESTRAS FAMILIAS
Y PAREJAS POR TODO EL
APOYO Y AYUDA
INCONDICIONAL

A LA PRIMERA
GENERACION DE LA MDE
POR CADA PALABRA DE
ALIENTO, CADA MOTIVACIÓN
Y POR TODAS LAS VIVENCIAS
QUE ESTARAN SIEMPRE EN
NUESTRAS MENTES

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO QUIEN
NOS DIO LA FORTALEZA Y
CAPACIDAD PARA EMPRENDER
ESTE Y TODOS NUESTROS
PROYECTOS DE VIDA

AL SEÑOR MAINOR LEON POR
ABRIRNOS LAS PUERTAS DE SU
EMPRESA Y SU FAMILIA PARA
REALIZAR ESTA INVESTIGACION

AL SEÑOR ERICK GUILLEN
POR LA ASESORIA Y AYUDA
BRINDADA DURANTE LA
ELABORACION DE ESTE
PROYECTO

CONTENIDO

Capítulo I	1
1.1 Historia de la Empresa.	2
1.1.1 Misión.	2
1.1.2 Visión.	2
1.2 Actualidad de la empresa.	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Problema.....	4
1.5 Objetivo General	5
1.6 Objetivos específicos.....	5
1.7 Limitaciones	6
Capítulo II	7
2.1 Marco Teórico	8
2.2. Administración	9
2.2.1 Definición de administración	9
2.2.2 Funciones de la Administración	10
2.2.2.1 Planeación	10
2.2.2.2 Definición de Organización.....	12
2.2.2.3 Definición de integración de personal.....	12
2.2.2.4 Definición de Dirección	12
2.2.2.5 Definición de Control.....	13
2.3 Estrategia.....	13
2.4 Empresas Familiares.....	14
2.4.1 Generaciones y etapas de las empresas familiares	17
2.4.2 Tasas de Mortalidad	18
2.4.3 Roles en la familia y el negocio.	18
2.4.4 La teoría de sistemas	20
2.4.5 Gobierno corporativo.	22
2.4.5.1 Asamblea Familiar.	23
2.4.5.2 El consejo familiar.....	24
2.4.5.3 Asamblea de accionistas.....	25
2.4.5.4 Junta directiva.....	26
2.4.6 Protocolo Familiar	28
2.4.7 Plan de sucesión	29

2.4.8 Plan de retiro	30
2.4.9 Plan de contingencia.....	31
2.4.10 Genograma	32
2.4.10.1 Simbología de los Genograma.....	32
2.5 Habilidades blandas y duras	33
2.5.1 Habilidades blandas.....	34
2.5.2 Habilidades duras	34
2.6 Manuales de Puesto	35
2.6.1 Niveles Organizacionales y el tramo de control.....	35
2.7 Análisis FODA.....	38
2.7.1 Fortalezas y debilidades	38
2.7.2 Oportunidades y amenazas	38
2.8 Formularios	39
2.8.1 Importancia de los formularios.....	39
2.8.2 Diseño de los formularios.....	39
2.9 Investigación	40
2.9.1 Tipos de investigación.....	40
2.9.2 Fuentes de investigación	41
2.9.3 Sujetos de investigación	41
2.9.4 Instrumentos para recolectar información.....	41
Capítulo III	43
3.1 Marco Metodológico	44
3.1.1 Tipo de Investigación	44
3.1.1.1 Investigación Exploratoria.....	44
3.1.1.2 Investigación Descriptiva	44
3.2.1 Fuentes de información	45
3.2.1.2 Fuentes Primarias	45
3.2.1.3 Fuentes Secundarias	45
3.2.2 Sujetos de estudio.....	45
3.2.3 Diseño de instrumentos	46
3.2.4 Proceso de recolección de la información.....	47
3.2.5 Análisis de la información.....	47
3.2.6 Generación de la propuesta	48

3.2.6.1 Planeación del estudio	48
3.2.6.2 Búsqueda de referencia empresarial	48
3.2.6.3 Elaboración del marco teórico.....	48
3.2.6.4 Preparación de la metodología	48
3.2.6.5 Análisis de la situación actual.	49
3.2.6.6 Desarrollo de la propuesta.....	49
3.2.6.7 Conclusiones y recomendaciones.....	49
3.2.6.8 Bibliografía, apéndices y anexos	49
Capítulo IV	52
4.1 Situación Actual	53
4.1.1 Actualidad empresas familiares y sus gobiernos.....	53
4.1.2 Genograma y relaciones familiares	58
4.1.3 Referencia empresarial y estructura actual de la organización.....	59
4.1.3.1 Análisis de Perfiles Actuales en Distribuidora Ochenta y Seis confrontados con Manuales de Puestos	63
4.1.3.2 Actualidad de la gobernanza y estrategia de Distribuidora Ochenta y Seis S.A	72
4.1.4 Actualidad de los planes de retiro y contingencia	73
4.1.4.1 Plan de Retiro	73
4.1.4.2 Plan de Contingencia.....	74
4.1.5 Análisis FODA de la empresa Distribuidora Ochenta y Seis.....	75
Capítulo V	77
5.1 Propuesta	78
5.1.1 Actualidad de las empresas familiares y posibles modelos replicables.....	80
5.1.2 Resultados Análisis de puestos y perfiles.....	81
5.1.3 Órganos de gobierno Distribuidora Ochenta y Seis	88
5.1.3.1 Pre-Consejo Familiar.....	88
5.1.3.2 Presidencia.....	90
5.1.3.3 Junta Directiva.....	91
5.1.3.4 Equipo Gerencial	95
5.1.4 Plan de Contingencia Distribuidora Ochenta y Seis.....	97
5.1.5 Plan de Retiro Distribuidora Ochenta y Seis	99
Capítulo VI	101
6.1 Conclusiones y recomendaciones.....	102
6.1.1 Conclusiones	102

6.1.2 Recomendaciones 103

BIBLIOGRAFIA 105

Apéndices 107

Anexos 116

TABLA DE CONTENIDO DE FIGURAS

<i>Figura 1 Los planes como fundamento de la administración (Harold Koontz, 1990, pág. 67)</i>	11
<i>Figura 2 Evolución de la empresa familiar recambio generacional (Niethardt, 2012, pág. 21)</i>	17
<i>Figura 3 El camino del buen desarrollo del negocio adaptación propia tomada de (Hambra, 2012, pág. 19).....</i>	20
<i>Figura 4 Modelo de los tres círculos, Teoría de sistemas (Trevinyo-Rodriguez R. , 2010, pág. 13).....</i>	21
<i>Figura 5 Criterios de los buenos Directores.....</i>	27
<i>Figura 6 Organización tramos estrechos (Harold Koontz, Management, 1990, pág. 188).....</i>	36
<i>Figura 7 Organización Con tramos Amplios (Harold Koontz, Management, 1990, pág. 188)</i>	37
<i>Figura 8 Genograma Familiar D86 Diseñado propio realizado con Genopro</i>	59
<i>Figura 9 Organigrama Actual Distribuidora Ochenta y Seis</i>	61
<i>Figura 10 áreas de la organización Distribuidora Ochenta y Seis</i>	63
<i>Figura 11 Estructura Análisis Puestos.....</i>	64
<i>Figura 12 Análisis Puesto Presidencia</i>	65
<i>Figura 13 Análisis Puesto Gerencia General</i>	66
<i>Figura 14 Análisis de Puesto de Gerencia Comercial</i>	67
<i>Figura 15 Análisis de Puesto de Jefatura de Ventas.....</i>	68
<i>Figura 16 Análisis de Puesto de Jefatura de Compras</i>	69
<i>Figura 17 Análisis de Puesto Jefatura de Inventarios y Logística.....</i>	70
<i>Figura 18 Análisis de Puesto Jefatura de Cuentas Por Cobrar.....</i>	71
<i>Figura 19 Análisis FODA</i>	76
<i>Figura 20 Esquema Propuesta.....</i>	79
<i>Figura 21 Propuesta Agenda Consejo Familiar (1er reunión).....</i>	89
<i>Figura 22 Perfil Director 1</i>	92
<i>Figura 23 Perfil Director 2</i>	93
<i>Figura 24 Propuesta Agenda Junta Directiva</i>	94
<i>Figura 25 Propuesta Organigrama Gobernanza.....</i>	96

Tabla de Apéndices

Apéndice A Entrevista Empresarios Familiares.....	107
Apéndice B Entrevista Situación Actual	108
Apéndice C Cuestionarios Abogados.....	109
Apéndice D Cuestionario Gerentes y Jefaturas	111

Tabla de Anexos

Anexo A Manuales de puesto Distribuidora Ochenta y Seis S.A	117
---	-----

RESUMEN

Distribuidora Ochenta y Seis S.A, nace hace casi treinta años en San Ramón de Alajuela, con la visión y emprendedurismo de un joven amante del ciclismo quien inició desde muy pequeño en el garaje en su casa. Durante sus primeros pasos en el mundo de los negocios, demostró mucha dedicación, trabajo honesto y esfuerzo lo que ha llevado a su empresa a ser una de las más fuertes de la zona de occidente y una de las tres más grandes en el país en el mercado de bicicletas en el cuál compite; sin embargo debido a la evolución del mercado y la fuerte competencia, la organización inicia con un proceso de profesionalización y estructuración que ayude en la permanencia de la empresa a largo de los años siempre incorporando el tridente empresa, familia y propiedad, en un solo camino que garantice el éxito y la sana convivencia. Es por ello que nos abocamos a realizar este proyecto con una interrogante. ¿Cuenta la empresa Distribuidora Ochenta y Seis con los órganos de gobierno necesarios para que supervisen, direccionen, gestionen y midan el desempeño estratégico y funcional de la compañía, así como que orienten las buenas prácticas de empresas familiares, que garanticen su funcionamiento y evolución con el pasar de las generaciones? Pretendemos con esta investigación dar respuesta afirmativa a esa pregunta y ser un apoyo para la empresa Distribuidora Ochenta y Seis y para la familia empresaria interesada en su éxito.

Palabras claves: Estrategia, Empresas Familiares, Órganos de gobierno, Evolución

Abstract

Distribuidora Ochenta y Seis S.A was born almost 30 years ago in San Ramón, Alajuela, due to the vision and entrepreneurship of a young bicycle lover who started its business in a garage at early age. During his first steps in the business world, he showed a lot of dedication, honest work and effort which has led his company to be one of the strongest in the western area of Costa Rica and one of the three biggest players in the bicycle Market in which it competes; However due to market evolution and strong competition, the organization begins with a process of professionalization and structuring which had allowed the company to not only survive but also thrive. Part of the story also includes reforming the company's trident of values (corporate, family and property) into a single path that guarantees the success and healthy coexistence among the parts. That is why we are trying to carry out a project with a main question. Does the company Distribuidora Ochenta y Seis have the necessary corporate governance to supervise, direct, manage and measure the strategic and functional performance of the company, and also the tools to guide the good family business practices, which guarantee their operation and evolution with the passing of generations? The objective of this research is to give an affirmative answer to that question and to be a support for the company and the family business interested in its success.

Key words: Strategy, Family Business, Corporate Governance, Evolution



Capítulo I

1.1 Historia de la Empresa.

Bicicletas SuperPro S.A nace en el año 1986 en el distrito central del cantón de San Ramón como iniciativa de un joven amante de las Bicicletas BMX. Los modelos BMX contaban con un gran auge en Estados Unidos, pero a Costa Rica aún no llegaban, es ahí donde el Señor Minor León Cruz decide incursionar en el mundo de las bicicletas. Inicialmente, modifica algunos modelos presentes en el país para hacerlos similares a la BMX, y posteriormente inicia su producción en un pequeño garaje de su casa; Esto hace que pronto inicie la producción y venta de bicicletas por todo el país primero de forma manual, y luego con la compra de equipos inicia la industrialización de la operación, ya para esta fecha el señor León contaba con apoyo administrativo básico y de manufactura, que le dan una luz de potenciales cambios en el mercado, para ese momento existía una fuerte competencia con empresas que importaban y producían bicicletas, las cuales tenían buena parte del mercado como lo eran Jaisa y Bideca. El señor León decide hacer un cambio de estrategia en busca de alcanzar su visión inicial, y realiza un viaje a Asia con el fin de identificar proveedores para mover la producción a este continente, siempre bajo diseños y modelos propios.

Para el año 2013 SuperPro inicia un proceso de fusión con su empresa hermana “Distribuidora Ochenta y Seis”, consolidando así el esfuerzo de años de emprendimiento bajo una misma entidad jurídica.

1.1.1 Misión.

Atender las necesidades de recreación, transporte, salud y cualquier otra requerida y atractiva, mediante productos innovadores con calidad y tecnología de vanguardia. Comercializándolos en mercados competitivos y en constante crecimiento, para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, clientes, proveedores, accionistas y de las comunidades donde actúan, en un ambiente de mejora continua.

1.1.2 Visión.

Ser la empresa líder del mercado Centroamericano y del Caribe, de todos los productos y marcas que se comercialicen, excediendo constantemente las expectativas de nuestros clientes.

1.2 Actualidad de la empresa.

En la actualidad es una de las tres empresas más importantes en la distribución de bicicletas en el país junto a Ciclo San Nicolás y Grupo Favarcia. La primera tiene como sede la zona de San José y distribuye a todo el país, Nicaragua y Panamá; además de ser el representante exclusivo de las marcas Shimano y Scott para Costa Rica. Grupo Favarcia presente en Palmares vende a todo el País y es fuerte en la marcas Leonis, pero se enfoca más en llantas marca Kenda y repuestos de Motocicleta.

Distribuidora Ochenta y Seis (empresa que absorbió SuperPro) maneja a hoy cuatro unidades de negocio críticas para su operación que son:

- Bicicletas armadas bajo las marcas SuperPro, X-Race, Fuji.
- Repuestos de bicicletas bajo las marcas X-Race, BC.
- Repuestos de motocicleta bajo las marcas Okinawa, Duro.
- Equipos de gimnasios, en áreas urbanas y más recientemente, gimnasios al aire

libre los cuales son una iniciativa conjunta con municipalidades.

En cuanto a su cartera de clientes cuenta con alrededor de 1,700 empresas mayoristas, (ciclos y grandes almacenes) ya que por estrategia no se realizan ventas al por menor, cuenta con una nómina de 130 colaboradores fijos distribuidos en procesos de ensamble, almacén e inventarios, distribución, administración que se divide en: compras, Contabilidad, Cuentas por cobrar, gerencia general, gerencia de ventas, para épocas de temporada que se marcan de Octubre a Enero ronda los 180 colaboradores.

1.3 Justificación

El crecimiento que en la actualidad tiene el deporte en el país y principalmente el ciclismo de montaña, ruta y Down Hill, han hecho que en los últimos años grandes marcas de bicicletas incursionen en el territorio ganando espacio y amantes lo que ha obligado a las empresas familiares del país dedicadas al negocio del ciclismo y repuestos a profesionalizarse cada vez más para poder competir de manera eficiente en un ambiente fuerte, de rápido crecimiento e innovación constante, con gustos cambiantes y más exigentes. Distribuidora Ochenta y Seis S.A no es ajena a la problemática y desde hace tres años inicia su proceso de formalización empresarial en busca de competir con empresas trasnacionales que miran a Costa Rica, Centroamérica y Caribe como un mercado importante y se plantea una estrategia fuerte para lograr este fin. En este proceso de crecimiento y cambio a la formalidad y profesionalización se muestran como pilares fundamentales la adecuada gestión empresarial y familiar que permita el posicionamiento de la empresa como líder del mercado nacional y que a su vez la haga perdurar en el tiempo siendo un legado para las futuras generaciones.

1.4 Problema

¿Cuenta la empresa Distribuidora Ochenta y Seis con los órganos de gobierno necesarios para que supervisen, direccionen, gestionen y midan el desempeño estratégico y funcional de la compañía así como que orienten las buenas prácticas de empresas familiares, que garanticen su funcionamiento y evolución con el pasar de las generaciones?

1.5 Objetivo General

Desarrollar una estructura con los órganos de gobierno pertinentes que permitan a Distribuidora Ochenta y Seis S.A supervisar, gestionar, direccionar y medir su desempeño estratégico, así como que garantice las buenas practicas familiares para el funcionamiento y evolución a través de las generaciones.

1.6 Objetivos específicos

1. Investigar sobre la actualidad de las empresas familiares y sobre los diferentes modelos de gobiernos exitosos que puedan ser replicables en Distribuidora Ochenta y Seis y al ambiente costarricense.
2. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, a nivel gerencial, enfocándonos especialmente en manuales de puesto, profesionalización, perfiles existentes, habilidades blandas y duras, para identificar las carencias que puedan ser cubiertas por el consejo administrativo y demás órganos del gobierno.
3. Diseñar los órganos de gobierno y los perfiles que favorezcan la interacción con el equipo gerencial, accionistas e interesados para la consecución de los planes estratégicos y buenas prácticas de las empresas familiares.
4. Desarrollar un plan de contingencia en caso de que los socios fundadores no puedan hacerse cargo de la operación de la compañía que asegure la adecuada relación empresa-familia.
5. Elaborar un plan de retiro que no trunque la continuidad de la empresa, y la mantenga firme hasta una posible sucesión de la segunda generación.

1.7 Limitaciones

1. El señor Minor León y su gerente general viajan constantemente fuera del país por lo que tuvimos una limitante de tiempo con ellos.
2. Una de las entrevistas pactadas con empresarios familiares no pudo llevarse a cabo porque la persona no tuvo tiempo de atendernos.

Capítulo II

2.1 Marco Teórico

En este apartado se desarrollan todos los conceptos teóricos necesarios para comprender la temática expuesta en capítulos posteriores, sirve de referencia para ubicar a los lectores con términos clave tales como:

- Administración y sus funciones
 - ¿Qué es la administración?
 - Funciones de la administración.
 - Estrategia y mapa estratégico.
- Empresas Familiares
 - ¿Qué es la empresa familiar?
 - Generaciones y Etapas.
 - Relación familia y empresa.
 - Teoría de Sistemas.
 - Protocolo familiar.
- Gobierno Corporativo
 - Asamblea Familiar.
 - Comité Familiar.
 - Junta de Accionistas.
 - Junta Directiva.
- Plan de Sucesión.
- Plan de Retiro.
- Plan de Contingencia.
- Genograma y simbología.
- Habilidades gerenciales, blandas y duras.
- Análisis FODA.
- Manuales de puestos Gerenciales.
 - Niveles Organizacionales y el tramo de control.
 - Roles y responsabilidades.
- Formularios.

2.2. Administración

Es vital iniciar este compendio teórico con el concepto de administración, debido a que esta ciencia y arte es la que da origen a toda la investigación, sin administración no existiría que administrar y por ende las herramientas y estructuras referentes a empresas familiares no tendrían cabida.

2.2.1 Definición de administración

(Taylor, 1975, pág. 11) Expresa que “El principal propósito de la administración debiera ser consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado.

“Por otro lado, el origen de la palabra administración proviene del latín ad (junto de) y ministratio (prestación de servicios) lo que implica la acción de prestar servicios o ayudar. Se entiende a la administración como ciencia y arte, a la vez, ya que se basa en el conocimiento científico interdisciplinario y, a la vez, es ejercida con arte, o sea adoptando determinados estilos de acción”. (Hernández, 2002).

“La administración no es ni un privilegio exclusivo, ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de la empresa; es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social” (Fayol, 1975, pág. 111), lo que nos indica que la administración es parte de un todo, cada integrante de la organización debe formar parte de las acciones administrativas y los objetivos y metas que estos persiguen, y las empresas familiares no son ajenas a esta realidad.

Koontz y Weihrich definen la administración como “el proceso de diseñar y mantener un entorno, en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Koontz-Weihrich, 2001). Y Finalmente Stoner y Freeman (Stoner-Freeman, 1994, pág. 7) integran en su concepto de administración las funciones básicas de esta, por lo que acotan que “La administración es el proceso de planear, organizar liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización el empleo de todos los demás recursos organizacionales establecidos”

2.2.2 Funciones de la Administración

Una vez definido el concepto de administración es de suma importancia explicar cuáles son sus funciones básicas, para que posteriormente podamos contextualizarlas en el ámbito de las empresas familiares por lo que a continuación se citan diversos autores que exponen la temática desde su perspectiva: Fayol (Fayol, 1975, pág. 111) dice que “La previsión, la organización, la coordinación y el control forman parte, sin lugar a dudas, de la administración, de acuerdo con

El concepto corriente de este término”. Se ha dado inicio con Fayol por ser este uno de los precursores y padres no solo de las funciones de la administración, si no de esta en su totalidad. A continuación, se exponen los conceptos de las funciones de administración más comunes y aceptadas entre los conocedores del tema, tales son:

- Planeación
- Organización
- Integración de Personal
- Dirección
- Control

2.2.2.1 Planeación

Koontz y Weihrich (Koontz-Weihrich, 2001, pág. 35) nos dicen que “La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones para la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”.

Mientras tanto Stoner y Freeman (Stoner-Freeman, 1994) afirman que “La planeación implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan, lógica, más que en una mera suposición”.

Según (Harold Koontz, Management, 1990, pág. 66) “La naturaleza esencial de la planeación son cuatro aspectos principales: 1) contribución al propósito y a los objetivos, 2) su

supremacía entre las tareas del gerente, 3) su generalización, 4) la eficiencia de los planes resultantes”

Los planes y cada plan de apoyo deben de contribuir a lograr los objetivos de la empresa, esto es la naturaleza de la empresa organizada y se requiere de la colaboración de cada integrante de la empresa, esto es la contribución a los propósitos y a los objetivos de la planeación.

Las operaciones administrativas, control y dirección, integración de personal y organización se diseñan con el único fin de afirmar en la empresa los objetivos, de esta forma la planeación antecede a cada una de las funciones de la administración, es decir le da el sentido de existir.

En su libro Management ejemplifica gráficamente de la siguiente forma la primacía de la planeación:

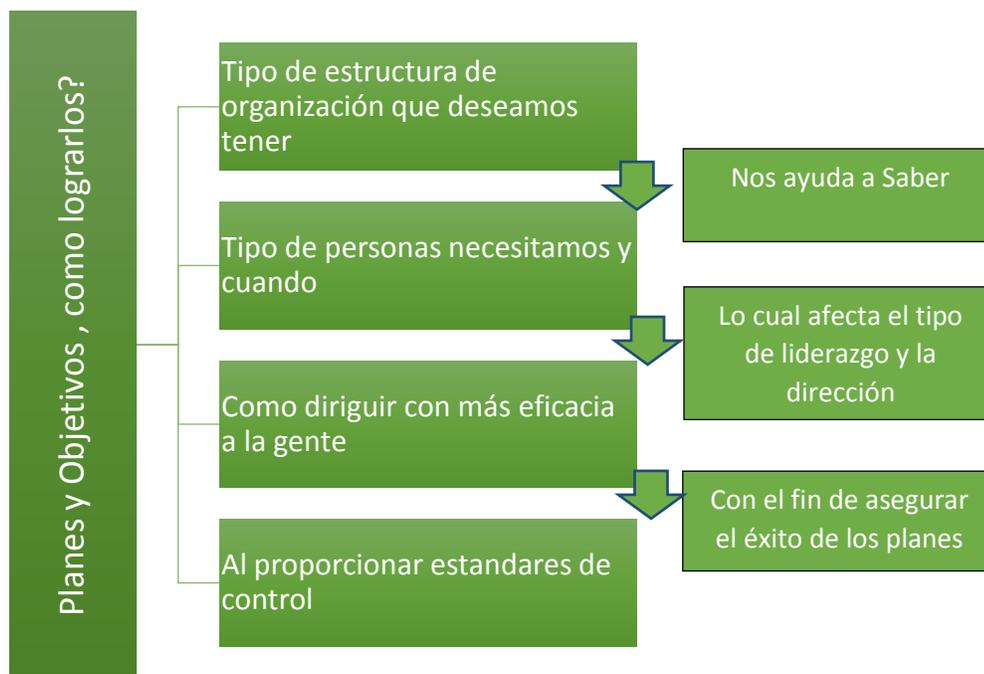


Figura 1 Los planes como fundamento de la administración (Harold Koontz, 1990, pág. 67)

La planeación siempre debe ir de la mano del control, ambas tareas son inseparables, una guía a la otra. El control ubica las correcciones que deben hacerse al plan, y plan nos indica que debemos medir, como hacerlo y cuando para asegurar la consecución de los objetivos.

Cuando se habla de generalización se detalla que es una función de planeación de todos los jefes, gerentes, presidentes, socios, los cuáles deben orientar sus objetivos a una máxima común que debe ser la consecución de las metas globales de la compañía.

Los planes son eficientes siempre y cuando se logren los objetivos satisfactoriamente con la utilización mínima posible de recursos y en el menor tiempo posible.

2.2.2.2 Definición de Organización

Se dice que “La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente” (Stoner-Freeman, 1994)

Por otro lado, Fayol (Fayol, 1975, pág. 110) nos explica que “organizar es constituir el doble organismo, material y social de la empresa”; mientras Chiavenato (Chiavenato, 2002) dice que la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establecerlas relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas.

2.2.2.3 Definición de integración de personal.

La integración de personal implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al inventariar a las personas disponibles, al reclutar, seleccionar, asignar, ascender, planificar la carrera, al remunerar y capacitar tanto a los candidatos como a los titulares del puesto, para realizar sus tareas de modo eficaz y eficiente.

2.2.2.4 Definición de Dirección

Stoner y Freeman (Stoner-Freeman, 1994, pág. 402) definen la función de dirección como un sinónimo de liderazgo por lo tanto exponen que “El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los colaboradores para que realicen tareas fundamentales”.

Para dar la dirección a la empresa se usa la figura del gerente general, ya que la acción empresarial no se da sin actores que tomen decisiones que afectan al futuro de la empresa, el gerente desempeña el papel del autor, compositor y director de la orquesta de la acción de la compañía.

Según (Sallenave, Gerencia y Planeación estratégica, 2002) “el gerente es una persona cuyas acciones encaminan a modificar el medio, o las relaciones entre la empresa y su entorno. En ese sentido, es un político y no un filósofo.”

2.2.2.5 Definición de Control

Fayol (Fayol, 1975, pág. 111) manifiesta que “Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas” mientras que Stoner y Freeman (1994) explican que el administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas... La función de control consta de tres elementos primordiales:

- Establecer normas de desempeño
- Medir el desempeño actual
- Comparar este desempeño con las normas establecidas; y si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas.

Teniendo claro los conceptos concernientes a administración y sus funciones, es momento de adentrarse a la temática de empresas familiares donde los conceptos antes vistos se contextualizarán en este tipo de compañías así mismo se desarrollarán temas y características muy propias de este tipo de organización.

2.3 Estrategia

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, (Sallenave, Gerencia y Planeación Estratégica, 2002, pág. 58)”Toda

Organización tiene tres objetivos organizacionales independientes de la voluntad de los dirigentes: supervivencia, crecimiento y utilidad.

Estos tres objetivos deben ser primordiales y deben estar en la cabeza de los dirigentes de las empresas. Cuando las empresas inician en su etapa de profesionalización y el crecimiento es inminente, inician las preguntas fundamentales de la dirección ¿Dónde Estamos?, ¿Dónde queremos estar?, ¿Dónde podríamos llegar a estar? Y una de las más importantes como hacemos para llegar a cubrir cada pregunta y avanzar satisfactoriamente en estas, con una sola respuesta, estrategia.

Según (Koontz & Weihrich, 1990, pág. 73) “El propósito de la estrategia es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen básica acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos, ya que esta sea la tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores. Pero las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción. “

Uno de los principios básicos para el éxito de la estrategia es que este sea un plan conocido y de dominio de cada uno de los colaboradores, en su espectro más global, este escrito.

Es el gerente general el responsable del buen funcionar de la estrategia empresarial al marcar las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa conforme a al plan y organiza a otros actores dentro de la estructura, no se debe dejar de lado que no solo la creación de la estrategia es la finalidad si no que para que esta tenga el efecto deseado se debe ejecutar, controlar y mejorar constantemente.

2.4 Empresas Familiares

Todos los días se crean nuevas empresas a nivel mundial, estas generan miles de empleos, que aportan riqueza a de cada nación y mejoran la calidad de vida de las personas, la mayoría de estas empresas se conciben como familiares y nacen de manos de personas visionarias con ganas de sacar adelante a sus familias y traer un sustento seguro y constante.

Según (Betancourt, 2006, pág. 24) “En Estados Unidos el 95% de las empresas son familiares y representan el 50% del PIB” las estadísticas a nivel global son similares de acuerdo con el internacional family research academy (IFERA) el 90% de las empresas son familiares y representan el 65% del PIB global, además componen el 40% del fortune 500 y dan empleo a más de 100 millones de personas.

Es común que las empresas familiares a sus inicios sean administradas y dirigidas por el propietario emprendedor quien plasma en su compañía visión, valores y crea una cultura a lo interno de la empresa donde incluye a miembros de su familia con la finalidad de llevar a ambas a una prosperidad que perdure a través del tiempo.

En un inicio la dirección de la empresa familiar suele ser informal y centralizada en la figura del fundador, esto genera que las decisiones se tomen más rápido, que no tenga tanto criterio compartido y que se maneje una misma línea, todo esto es manejable y funcional cuando los intereses sobre la empresa son poco divididos y no son muchos los que tienen poder de decidir y direccionar la empresa, situación que cambia cuando se suman a la administración y dirección de la empresa hermanos, hijos (segunda generación), nietos (tercera generación) haciendo que las decisiones se deban de dividir y consensuar entre más personas de la familia.

Es de esta forma al involucrar a la familia que nace el concepto de empresa familiar que suele confundirse por sus características con las micro, pequeñas y medianas empresas no familiares esto a raíz de las clasificaciones dadas por algunos entes gubernamentales o no gubernamentales; en el caso específico de Costa Rica el Ministerio de Economía y Comercio (MEIC) es quien califica a las empresas según sus características por ejemplo: activos, empleados, ventas, etc., dando como resultado una clasificación como Micro, PYME, etc. más no como empresa familiar; muchos autores han generado definiciones para las empresas familiares en busca de diferenciar y minimizar el error de encasillarlas donde no les corresponde.

A raíz de la confusión antes mencionada se vuelve imperioso definir los aspectos más importantes de este tipo de organizaciones, por lo que seguidamente se explica la definición de empresas familiares, planteada por diferentes autores.

” En general, se suele asociar a las Empresas familiares (EF) con las pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que define no es su tamaño ni calidad de su gestión

directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que exista la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia”. (Santiago, 2002, pág. 21)

(Trevinyo-Rodriguez R. N., 2010, pág. 4) Nos explica que “empresa familiar no significa hablar de micro, pequeñas o medianas empresas, tampoco privadas, rurales o artesanales” y es que es muy común que el 97% de las personas no sepa definir que son negocios familiares. De ahí la importancia de dejar en claro que el concepto no se debe asociar al tamaño, giro de negocio, o tipo de capital.

Una definición sencilla es la que encontramos en el Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares (2008) que nos dice que “una empresa familiar será aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes”.

Dicha definición puede ser complementada con las características descritas por (Trevinyo-Rodriguez R. N., 2010, pág. 6) donde se manifiestan ciertos principios básicos para que la familia se considere empresaria:

- La familia o varias familias deben poseer al menos 51% de las acciones del negocio y/o una cantidad de capital grande en relación con los otros socios.
- La familia o varias familias deben estar involucradas en la gestión/administración estratégica del negocio.
- La familia empresaria debe tener vocación de continuidad, debe existir el deseo de transmitir patrimonio a siguientes generaciones.
- Deben existir miembros de siguientes generaciones interesados en continuar la empresa.
- Debe existir transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones.
- La familia debe actuar como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación (capital, activos intangibles).

Ahora si teniendo claro la definición de empresa familiar se detallaran algunos temas relevantes en la vida de la misma.

2.4.1 Generaciones y etapas de las empresas familiares

Aunque las empresas nacen de la mano de muchos emprendedores, con el pasar de los años su éxito crece y con este la familia y el involucramiento de cada miembro en la administración y dirección del negocio lo que va dando como paso la modificación de la propiedad indudablemente.

(Niethardt, 2012, pág. 20) “casi todas las empresas familiares comienzan con la gestión y propiedad en manos de un solo individuo. El gobierno de la empresa tiende a ser informal y concentrado” esta es la primera etapa de la empresa familiar.

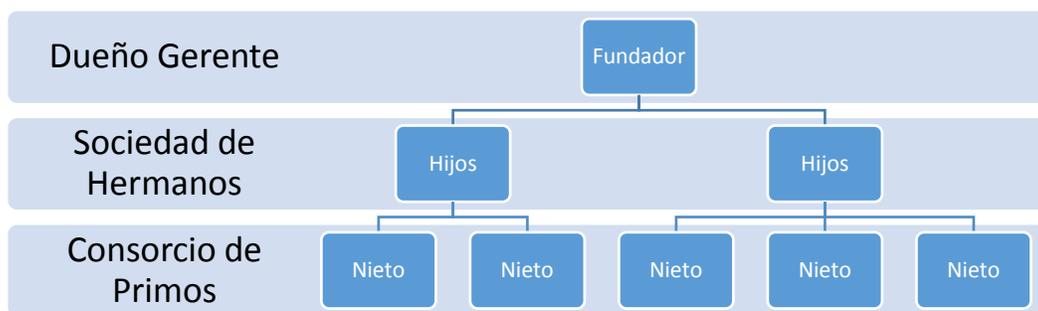


Figura 2 Evolución de la empresa familiar recambio generacional (Niethardt, 2012, pág. 21)

Una segunda etapa nace posterior a que él fundador o fundadores (esposos normalmente) deciden seguir trabajando y pretenden dejar un legado familiar, es común incorporar a la segunda generación por lo que los hijos se incorporan y crean la llamada sociedad de hermanos los cuales pueden estar o no involucrados en la operación de la compañía y genera uno de las etapas más desafiantes al decidir cómo se genera la autoridad dentro de la entidad. (Niethardt, 2012, pág. 20) “Por definición, estas empresas tienden a ser más grandes y antiguas que las de la etapa dueño-gerente”.

Como una tercera etapa podemos encontrar al consorcio de primos (tercera generación y más), en donde la empresa suele ser mucho más grande y compleja e involucra a varias

generaciones con diversos intereses, formaciones, valores etc. lo que hace que en esta etapa el nivel de sobrevivencia sea muy bajo.

(Amat, La continuidad de la Empresa Familiar, 2004, pág. 18) “las empresas familiares están dirigidas y/o controladas por la primera generación en 61%, por la segunda generación solo el 24% y un 9% por la tercera generación”.

2.4.2 Tasas de Mortalidad

Uno de los pasos más importantes para evitar la mortalidad de las empresas familiares es el cambio de la primera generación a la segunda ya que según estudios en este proceso el 70% de las empresas dejan de serlo, y solamente un 15% de empresas familiares consiguen sobrevivir al cambio de la tercera generación.

(Guillen, 2016) *Gerencia de Empresas Familiares [diapositivas power point] recuperado de presentación 2016.*

Es sumamente preocupante saber que son muy pocas las empresas familiares que se mantienen en el mercado y que han sobrevivido a muchos cambios generacionales. Pero cuales son los causales de esto. Entre las principales causas se menciona:

- 10% fracasa por falta de un sucesor competente.
- 10% fracasa por falta de capital para inyectar en el momento necesario.
- 20 % fracasa por dificultades del mismo negocio.
- 60% fracasa por conflictos familiares.

(Guillen, 2016) *Gerencia de Empresas Familiares [diapositivas power point] recuperado de presentación 2016. Fuente: Estudio Realizado Por La Universidad De Harvard A Más De 1.000 Empresas Familiares*

2.4.3 Roles en la familia y el negocio.

Para comprender mejor las etapas de las empresas familiares se detalla la evolución de los roles en la familia y el desarrollo del rol empresario dentro de este tipo de organizaciones.

- Desarrollo de los roles familiares: con el paso del tiempo y al crecer la familia se inicia un reforzamiento de las relaciones familiares, los padres

deben asumir la responsabilidad de alimentar, educar, guiar, formar a sus hijos, el asumir la responsabilidad sobre otros miembros de la familia es diferente a la responsabilidad del negocio, ya que no se expulsa del núcleo familiar, al miembro que no cumpla con las normas y expectativas de la familia. Cosa que si puede ocurrir dentro de las exigencias del negocio.

Con el siguiente ejemplo (Hambra, Como lograr una empresa familiar Visionaria, 2012, pág. 18) nos indica:

“Así sería desquiciado pensar en desvincular de la familia a un integrante por que, habiendo recibido lecciones intensivas de piano durante toda la infancia y adolescencia, al llegar a la adultez no demuestra poseer el talento requerido para constituirse en el eximio concertista que sus parientes imaginaban iba a ser. Pero sería perfectamente razonable impedirle el ingreso a determinada jerarquía de la empresa por que no cuenta con la formación requeridos”.

Desarrollo del rol Empresario: Con el paso del tiempo, la evolución de los mercados y las exigencias de la empresa es normal apreciar una evolución de los miembros familiares dentro de la organización. En la figura 3 Hambra ejemplifica el desarrollo de este rol empresarial para ajustarse a los desafíos que enfrentan las empresas familiares dentro de su evolución.

En un inicio el rol del emprendedor se focaliza en desarrollar una idea o sueño, una vez que se tiene la idea el paso posterior es el de aprovechamiento de oportunidades para materializar esa idea, seguidamente el rol del empresario debe orientarse a organizar una empresa, y luego al establecimiento de equipos que faciliten la consecución de los objetivos, finalmente un rol maduro de un empresario gira entorno a un desarrollo estratégico respaldado por un plan.

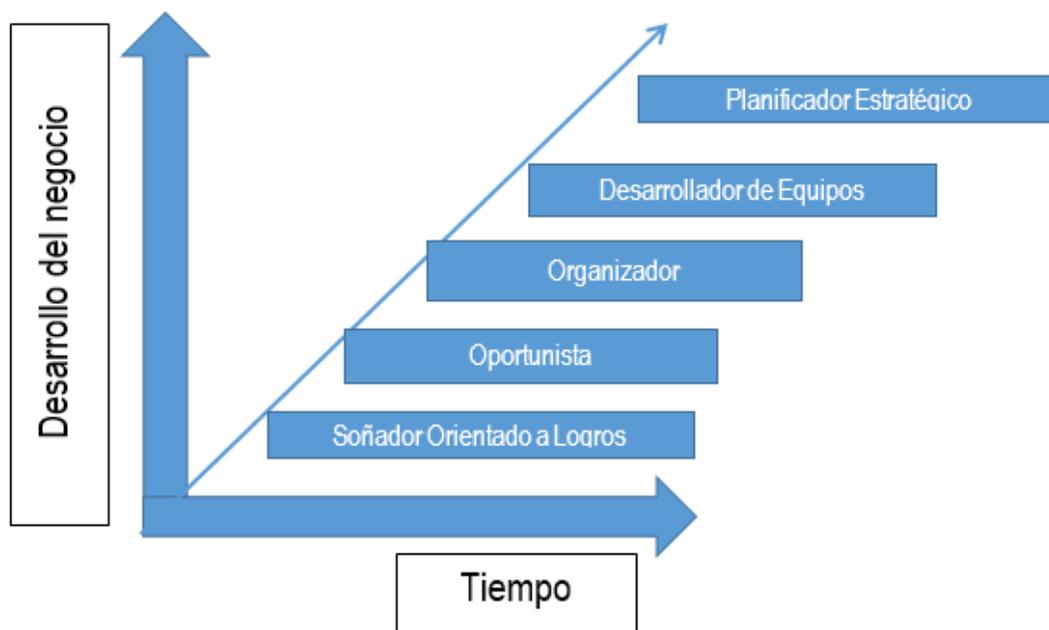


Figura 3 El camino del buen desarrollo del negocio adaptación propia tomada de (Hambra, 2012, pág. 19)

2.4.4 La teoría de sistemas

Como hemos observado con el paso del tiempo y la formalización de la empresa en donde la profesionalización y la inminente entrada de nuevos participantes en la familia, propiedad y administración de la organización hace imperante la planificación y orden para que la empresa tenga continuidad sin afectar la relación extra-laboral, para esto se debe comprender muy bien cómo interactúan cada personaje y las posibles relaciones con la familia, la propiedad y la empresa.

(Trevinyo-Rodriguez, 2010, pág. 11) ” Lo que distingue a una empresa familiar de una no familiar es precisamente el involucramiento de la “Familia” en la operación, gestión, toma de decisiones u órganos de gobierno del negocio. En el momento que los miembros de la familia se implican en el negocio es cuando las dinámicas sociales de un contexto se ven reflejadas en el otro. Todo lo que pase en cada uno de los componentes del binomio empresa + familia afectara en el resultado de la ecuación de la empresa familiar”

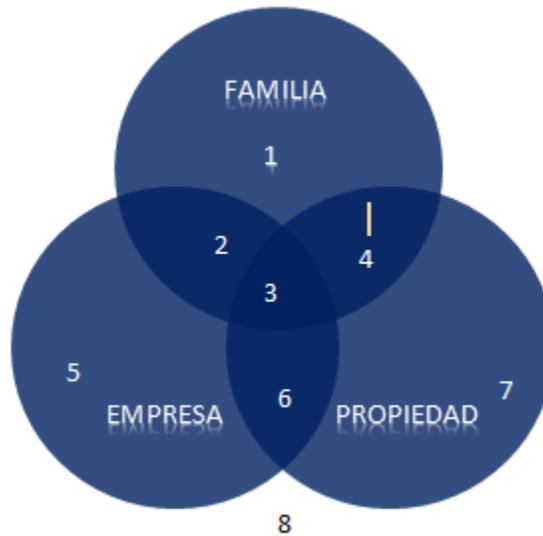


Figura 4 Modelo de los tres círculos, Teoría de sistemas (Trevinyo-Rodriguez R. , 2010, pág. 13)

Con la figura 4 podemos determinar que existe una relación constante en los tres sistemas principales donde se identifican claramente 8 posibles resultados, dejando claro que el modelo de los tres círculos nos permiten ver la relación de familia, propiedad y gestión de la empresa, con el transcurso del tiempo dependiendo de la evolución de la empresa aparecerán más participantes que van cambiando de posición en la gráfica modificando intereses, expectativas y objetivos.

Los posibles grupos son:

1. Miembros de la familia que en la actualidad no trabajan en la empresa ni tienen participación, en estas podemos encontrar a persona que tenían propiedad y traspasaron a sus hijos, casados con propietarios.
2. Miembros de la familia y trabajan en la empresa, pero no tienen participación en el capital social.
3. Miembros de la familia y trabajan en la empresa y tienen participación en el capital social.
4. Miembros de la familia no trabajan en la empresa y tienen participación en el capital social, este es un grupo que tiende a crear conflictos con los pertenecientes al tercer grupo

5. No son miembros de la familia y trabajan en la empresa, pero no tienen participación en el capital social.

6. No son miembros de la familia y trabajan en la empresa y tienen participación en el capital social.

7. No son miembros de la familia, no trabajan en la empresa, pero tienen participación en el capital social, son miembros que puede tener problemas similares a los pertenecientes al grupo cinco.

8. No son miembros de la familia, no trabajan en la empresa y no tienen participación en el capital social, este grupo pueden ser los proveedores, clientes la comunidad donde se localice la empresa, familiares de las personas que trabajan en la empresa.

Para cada ámbito existen órganos del gobierno definidos, actividades y objetivos, desde el ámbito familiar debe tener como objetivo el velar por la armonía y el desarrollo de cada uno de los miembros, definir su misión, desarrollar el protocolo, y administrar los órganos de gobierno familiar como lo son la asamblea familiar y el consejo familiar.

En el ámbito de la propiedad lo que busca es administrar la armonía entre los accionistas, aumentar y administrar adecuadamente el patrimonio familiar, mejorar la rentabilidad, sus actividades primordiales están definir el plan estratégico de la empresa, seleccionar los miembros del consejo de administración o junta directiva, los órganos que lo conforman son junta directiva, junta de accionistas.

En el ámbito de la empresa busca ser lo más eficientes posibles, mejorar el clima organizativo y su desarrollo, sus actividades críticas son diseño de la estructura, innovación, gestión del cambio, políticas de Recursos humanos, y la administración desarrollo y selección de los colaboradores.

2.4.5 Gobierno corporativo.

Al referirse a gobierno se habla de poder, administración de los recursos, el futuro que se desea forjar y cuáles serán los planes de acción y medios para conseguirlo y por último el riesgo que se debe asumir para sacar adelante una organización.

Es muy importante que el creador de una empresa familiar este enterado de lo importante que es contar con un gobierno corporativo en la organización ya que con este se podrá tomar decisiones más acertadas para la misma.

Según Trevinyo:

“La gobernanza empresarial o corporativa se define como el conjunto de procedimientos, tradiciones, costumbres, políticas, reglas y órganos que definen cómo se controla (propiedad), dirige (gobierno) y gestiona (administración) una empresa (familiar o no familiar).” (Trevinyo-Rodríguez, 2010, pág. 279)

Es por lo citado anteriormente que el gobierno corporativo al ser incorporado en una organización se convierte en la mano derecha de su fundador ya que totalmente la operación de la misma para entender si se hace de la manera correcta si se deben realizar cambios para obtener los resultados deseados.

Seguidamente se describirán algunas instituciones del gobierno corporativo que pueden tener algunas empresas familiares.

2.4.5.1 Asamblea Familiar.

Son reuniones en las que el fundador o líder tiene como fin comunicar los valores familiares, nuevas ideas comerciales y preparar a los líderes de la siguiente generación.

Durante la etapa del fundador es muy común que esta reunión sea reemplazada por una reunión familiar más frecuente e informal, pero a medida que la familia y la empresa crecen se vuelve crucial formalizar la asamblea familiar.

Así define el Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares la asamblea familiar: “También llamada “foro familiar”, la asamblea es un foro formal de discusión para todos los miembros de la familia acerca de temas de la empresa y la familia.” (Internacional, Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, 2008, pág. 31).

La asamblea familiar tiene como fin que cada uno de los miembros de la familia tengan completo conocimiento de la situación de la empresa y les da la oportunidad de que externalicen sus opiniones acerca de lo que se está haciendo con la misma, también se les permite exponer

temas de índole familiar, al tener estos espacios para ver ambos temas se evitan conflictos futuros que se podrían dar porque alguno o algunos de los miembros de la familia conozca o tenga acceso a más información que otros.

Es importante que los fundadores o líderes de las empresas familiares tengan el conocimiento de que la asamblea familiar se debe realizar una o dos veces al año con el propósito de dar a conocer temas de interés común entre los participantes tales como aprobación de cambios en los valores o visión de la familia, educación de los miembros de la familia acerca de sus derechos y responsabilidades, aprobación de las políticas de empleo y compensación de la familia, elección de los miembros del consejo familiar y otros comités familiares en caso de que existan y asuntos familiares que se consideren importantes.

Propósito de la asamblea familiar según el Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares:

“Propósito: Reunir a los miembros de la familia a fin de reflexiones sobre temas de interés común (temas de la familia y de la empresa familiar).” (Internacional, Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, 2008).

2.4.5.2 El consejo familiar

Se debe crear cuando la familia ha alcanzado un tamaño en donde las reuniones en la mesa del comedor ya se volvieron pequeñas y cuando la asamblea familiar es tan grande que impide reunirse con regularidad, ponerse de acuerdo y cumplir sus funciones.

El tamaño recomendable para el consejo familiar como mínimo cuatro y máximo once miembros, estos deben ser elegidos tomando en cuenta su capacidad y conocimientos y sin dejar de lado la representación y participación de toda la familia.

Así define el Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares el consejo familiar:

“También llamado “Junta Supervisora Familiar”, “Consejo Interior” y “Comité Ejecutivo Familiar”, el consejo familiar es un órgano de gobierno de trabajo que es elegido por la Asamblea

Familiar entre sus miembros para deliberar sobre temas de la empresa familiar.” (Internacional, Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, 2008, pág. 32)

Seguidamente se mencionan las funciones principales del consejo de familia:

- Dirigir el proceso de planificación de la sucesión e incorporación de miembros de la familia en el ámbito empresarial.
- En caso de que no existiese el protocolo o constitución familiar el consejo debe diseñarlo, revisarlo y actualizarlo cuando proceda y debe presentar en la asamblea familiar para que los mismos sean aprobados.
- Organizar las asambleas familiares y otras reuniones y convocar a los miembros de la familia para que se hagan presentes.
- Si lo considera necesario proponer la creación de una oficina familiar para agrupar y manejar las inversiones de la familia.
- Definir el proceso adecuado para llevar a cabo actividades de filantropía.
- Crear un reglamento que establezca los métodos de elección y renovación de los miembros del consejo de familia.

2.4.5.3 Asamblea de accionistas.

Este es el órgano más importante del capital de la empresa, esta representa a todos los accionistas independientemente si forma parte o no de la familia o familias fundadoras. Por medio de esta los socios obtienen información referente a la organización lo que les permite tomar decisiones de asuntos pertinentes al gobierno del negocio. Las responsabilidades de la asamblea de accionistas son establecidas por la ley y los estatutos de la organización y limita sus funciones solamente al ámbito de la empresa familiar.

Así define el Código Voluntario de Mejores Prácticas del Gobierno Corporativo la asamblea de accionistas.

“La Asamblea de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad, y por lo tanto conviene que sus reuniones se realicen con toda formalidad y transparencia, pues representa el

órgano de decisión del más alto nivel respecto a la marcha de la organización y la protección de los intereses de los dueños.” (Asociación Instituto de Gobierno Corporativo, 2014)

Entre las funciones de la asamblea de accionistas se pueden mencionar:

- Cuidar por los derechos de los accionistas y garantizar sus intereses.
- Comunicarse con los socios y fomentar su participación.
- Presentar información financiera clara, concisa y precisa para tener claridad de la situación actual y futura de la organización.
- Dar a conocer a todos sus integrantes la operación del negocio, los planes, objetivos y expectativas del mismo.
- Modificar los estatutos.
- Establecer las funciones de los administradores y por ende aprobar o reprobar su trabajo.

Según Trevinyo este es el principio de la asamblea de accionistas: “De hecho, el principio subyacente de la asamblea de accionistas es esencialmente democrático, ya que a cada parte alícuota del capital le corresponde una participación equivalente al número de votos admisibles.” (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

2.4.5.4 Junta directiva

El rol de la junta directiva en una compañía es establecer la estrategia general, monitorear las labores de la alta gerencia y verificar que exista una estructura de gobierno corporativo adecuada, tomando en cuenta un control sólido.

Según Código Voluntario de Mejores Prácticas del Gobierno Corporativo:

“La Junta Directiva es un órgano que constituye el enlace entre la organización y sus accionistas. Emite políticas, gira directrices y aprueba las estrategias para la gestión del negocio y da seguimiento al cumplimiento de las mismas.” (Asociación Instituto de Gobierno Corporativo, 2014).

Hay que tomar en cuenta que el tiempo que demandara la junta directiva a cada uno de sus miembros va a depender del tamaño y complejidad de la empresa. También es sumamente importante que la junta directiva venga a agregar valor a la organización.

Adicional a la estrategia y la supervisión la junta directiva debe asegurar la sucesión de la alta gerencia, la disponibilidad de los recursos financieros, que los sistemas de control interno y de administración sean los adecuados y mantener informados a los dueños y otras partes interesadas.

El tamaño de la junta directiva va a depender del tamaño de la compañía, pero se recomienda que esta no sea menos a cinco ni mayor a nueve ya que esto ayuda a que sea más eficiente porque tendrán más posibilidad de escucharse y mantener las discusiones bien enfocadas, otra ventaja es que se vuelve más fácil agendar reuniones y alcanzar quorum.

Al realizar la búsqueda de los directores es importante tomar en cuenta dos aspectos el primero es que vengana a generar valor a la organización y el segundo es que cuenten con las habilidades necesarias en la estrategia y supervisión de la administración y operaciones.

En la siguiente tabla según el Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares resume algunos de los criterios que deben tener los buenos directores:

Características Personales	Calificaciones Profesionales
<ul style="list-style-type: none"> • Integridad personal y rendición de cuentas • Capacidad para trabajar en equipo • Buenas habilidades de comunicación • Liderazgo • Fuertes habilidades analíticas • Coraje/valor, autoconfianza y capacidad de cuestionar a otros directores, miembros de la familia y ejecutivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la industria • Buen juicio comercial • Habilidad y destreza en áreas pertinentes (a ser definidas por la compañía). Éstas podrían incluir: Estrategia; Comercialización; Legal; Finanzas y Contabilidad; Administración del Riesgo y Control Interno; Recursos Humanos; y Gobierno Corporativo • Vinculos y conexiones útiles

Figura 5 Criterios de los buenos Directores

Los directores deberán actuar en el mejor interés de la organización. Antes de tomar una decisión deben ser muy cautelosos de una forma muy razonable y hacer un esfuerzo de buena fe para analizar toda la información pertinente y material disponible para que esta sea la más conveniente.

Otro aspecto importante es que los directores deben ser leales y poner por encima esa lealtad de cualquier otro interés y no buscar beneficiarse personalmente de ninguna acción tomada en nombre de la compañía.

2.4.6 Protocolo Familiar

Desde el arranque de operaciones de la empresa familiar es necesario establecer lineamientos y controles específicos que ayuden a la consecución de las metas y objetivos, y permitan reducir los conflictos familiares, este es el rol del protocolo familiar que según (Amat, 2004, pág. 114) “El protocolo familiar (denominado también constitución familiar, estatuto familiar, acuerdos de familiar o reglas de juego de la familia) se refiere a aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa o empresas y con el patrimonio familiar.

Este clarifica el funcionamiento, pero no evita los conflictos, especialmente si el protocolo no se adapta a los cambios tanto en la familia la empresa como el contexto social y de esta forma criterios que parecen coherentes en un momento determinado pueden ser arbitrarios en otro”

Dentro de los puntos que de forma general deben de incluir un protocolo según (Amat, La continuidad de la Empresa Familiar, 2004) son los siguientes dejando claro que cada protocolo debe hacerse a la medida para las familias.

- Objetivos del protocolo
- Filosofía del protocolo
- Misión y valore de la familia y su transmisión a través de la empresa

familiar

- Papel y contribución de la familia a la sociedad
- Credo, código de ética, código de comportamiento para los miembros de la familia y para la empresa
 - Criterios de incorporación de familiares a los órganos de gobierno (consejo familiar, consejo administrativo)
 - Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento del consejo familiar
 - Reuniones familiares periódicas, programas anuales de desarrollo de sucesores, y financiación de nuevos proyectos ajenos a la empresa familiar.
 - Políticas y normas que afecten a familiares accionistas (remuneración a los accionistas, compraventa de acciones, acceso al capital social)
 - Objetivos, funciones, composición y norma de funcionamiento del consejo de administración (y de la junta de accionistas y/o el comité ejecutivo)
 - Políticas y normas que afecten a los familiares que quieran incorporarse a la empresa (requisitos de entrada, normas para realizar la solicitud, procedimiento para la selección)
 - Políticas y normas que afecten a los familiares que estén trabajando en la empresa (políticas de retribución, criterios para evaluar el desempeño, política de promociones, plan de formación, jubilación, y duración en los cargos)
 - Política de sucesión
 - Normas para la toma de decisiones y resolución de conflictos.

2.4.7 Plan de sucesión

La permanencia y trascendencia de la empresa familiar requiere de un proceso de sucesión bien llevado que garantice la prevalencia de la organización una vez que el líder actual deba dimitir su cargo.

Trevinyo-Rodríguez nos dice que “la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente – en – paralelo hasta que se cruzan y se traslapan o empalman” (Trevinyo-Rodríguez, 2010, pág. 200)

El sucesor debe ser desarrollado para que al asumir se pueda desenvolver de la mejor manera en su posición sin dañar a la organización, el proceso de transición debe ser lo menos brusco posible para evitar conflictos organizacionales, familiares o de toma de decisiones.

El Libro un nuevo líder, un nuevo héroe nos habla de que deben existir siete etapas en el desarrollo del sucesor:

1. Preparación de actitudes: de 0 a 25 años, desarrollo de actitudes básicas en la empresa familiar, preparación académica y experiencia profesional en otras organizaciones.
2. Ingreso en la empresa: de 20 a 30 años, el sucesor tiene un trabajo estable dentro de la organización y debe establecer relaciones con los demás colaboradores.
3. Desarrollo en la empresa: de 25 a 35 años, el candidato debe ganar experiencia dentro de la organización.
4. Desarrollo del liderazgo: de 30 a 40 años, el candidato debe probar que es capaz de dirigir a la empresa.
5. Selección: Se le hace saber al candidato que ha sido seleccionado como el sucesor.
6. Transición: Se lleva al candidato a un nivel de mayor autoridad y responsabilidad.
7. Sucesión: Se planea el próximo ciclo de la sucesión.

(Craig-Ward, 2000, pág. 3)

2.4.8 Plan de retiro

Una vez que se ha iniciado el proceso de la sucesión siendo este el caso ideal, el líder actual debe confrontar el momento de su retiro, debe cuestionarse hacerse a un lado para dar paso a un nuevo líder capacitado, lo que desatará muchas interrogantes que deben ponerlo en perspectiva sobre lo que debe hacer una vez que relegue el poder en las manos de otra persona, algunas de estas preguntas que deben contestarse son:

- ¿Para qué soy bueno?
- ¿Qué me gusta hacer?
- ¿Qué sueños o aspiraciones he dejado de lado por la empresa?
- ¿Cuáles de esos me gustaría retomar?
- ¿Qué me veo haciendo una vez retirado? Liste todas las actividades.
- ¿Cuánto tiempo me consumen esas actividades?
- ¿Qué tanta satisfacción me daría realizar esas actividades?
- ¿Qué tan viable es realizar esas actividades?
- ¿Cómo necesito formarme o prepararme para realizar esas actividades?
- ¿Cuál es el plan para estar listo y cuántos años requiero?
- ¿En qué fecha me gustaría retirarme?

Una vez respondidas estas y otras preguntas se debe dar paso al plan de retiro el cuál se puede conceptualizar como la etapa en la vida de un profesional en que este interrumpe su carrera laboral por completo para dedicarse a otro tipo de actividades diferentes, el retiro implica tener un respaldo financiero para poder vivir tranquila y dignamente una vez se deje de trabajar lo cual también implica planeación.

2.4.9 Plan de contingencia

Normalmente en las empresas familiares se tiene una alta dependencia del líder organizacional, este es quien toma la mayoría de decisiones y sin él la empresa no opera de igual forma de ahí la importancia de elaborar un plan de contingencia en caso de que el líder organizacional súbitamente no pueda hacerse cargo de la empresa.

“Un plan de contingencia es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas.

El plan de contingencia propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa”. (Merino, 2009)

2.4.10 Genograma

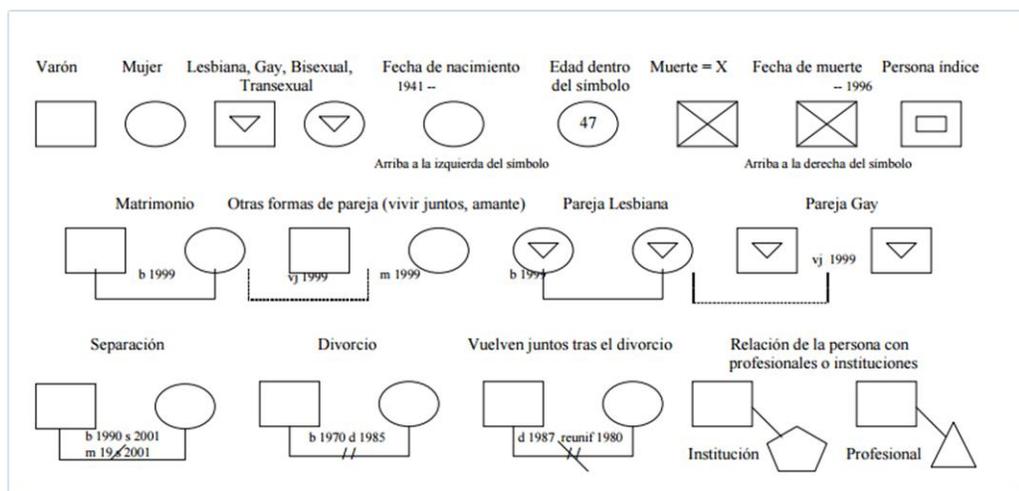
Como parte de la investigación será necesario explicar y analizar la estructura y relación familiar, para ello utilizaremos los genograma de ahí que sea vital comprender en qué consisten, cuál es su importancia, sus usos, sus ventajas y por supuesto cuál es su simbología y que significa la misma.

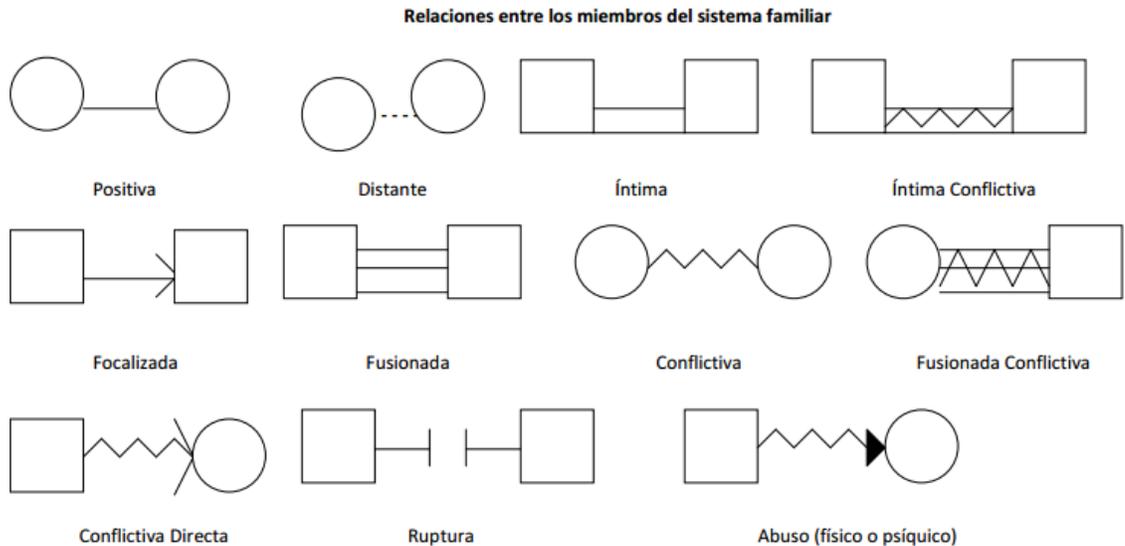
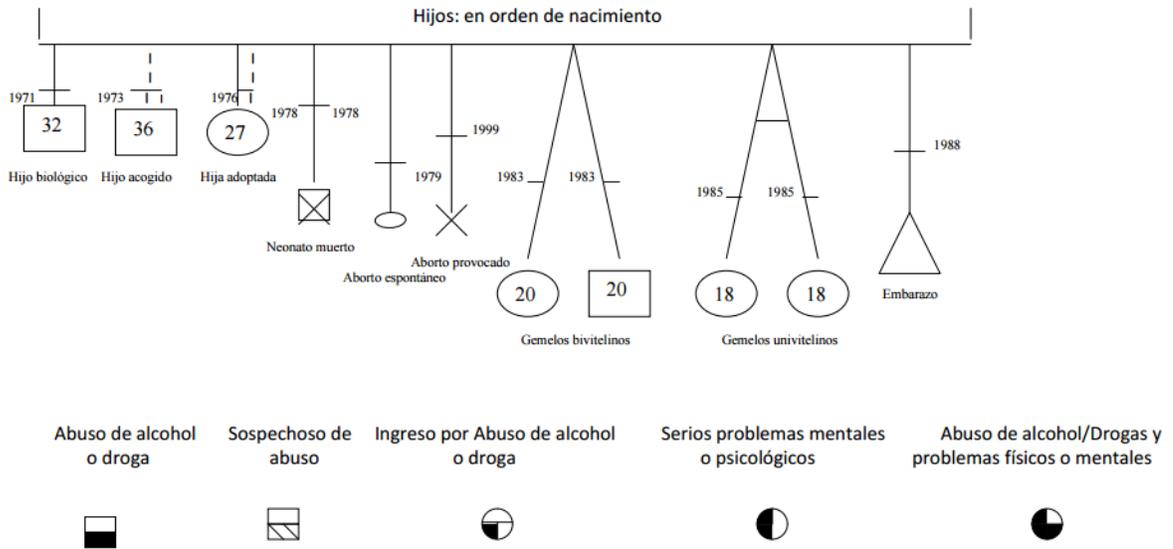
“El genograma es una representación gráfica (en forma de árbol genealógico) de la información básica de, al menos, tres generaciones de una familia. Incluye información sobre su estructura, los datos demográficos de los miembros y las relaciones que mantienen entre ellos.

Su importancia está en que proporciona a “golpe de vista” una gran cantidad de información, lo que permite no sólo conocer a la familia, sino realizar hipótesis acerca de la relación entre el problema y el contexto familiar, la evolución del problema a lo largo del tiempo, su relación con el ciclo vital de la familia, etc.

La construcción de un genograma familiar se compone de tres fases sucesivas: 1) trazado de la estructura familiar; 2) recogida de la información básica sobre la familia; y 3) delineado de las relaciones familiares.” (Mcgoldrick-Gerson, 1985)

2.4.10.1 Simbología de los Genograma





2.5 Habilidades blandas y duras

Uno de los objetivos de la investigación está orientado en un análisis de los perfiles gerenciales existentes con sus respectivas habilidades blandas y duras, es por ello que consideramos muy importante entender el concepto de este tipo de habilidades, así como determinar cuáles son las más comunes y necesarias en posiciones de liderazgo.

2.5.1 Habilidades blandas

Las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales. Las habilidades blandas tienen que ver con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

Las habilidades blandas o soft skills son aquellas competencias conductuales que permiten a las personas relacionarse con otras creando vínculos sociales que logren una interacción efectiva que a la postre permita favorecerse positivamente y en diversos ámbitos de estas conexiones como seres sociales que somos.

Una alta asertividad y buen manejo de estas habilidades blandas puede hacer que una persona con bajo conocimiento técnico, pero con un equipo de trabajo bien direccionado y motivado consiga mejores resultados que otra muy fuerte técnicamente, pero con una baja capacidad de encausar a ese mismo equipo.

Según Howard Gardner, estas habilidades se pueden resumir en las siguientes: mente disciplinada, sintetizadora, creativa y ética. Y entre ellas están el pensamiento crítico (que permite procesar información, sacar conclusiones y tomar decisiones); el trabajo en equipo (tener la capacidad de realizar trabajo colaborativo con los pares); y el liderazgo, traducido en la capacidad de dirigir a los pares y la habilidad para comunicar ideas adecuadamente, entre muchos otros más.

2.5.2 Habilidades duras

Las llamadas Hard Skills, habilidades duras, o habilidades técnicas son las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y en ocasiones en el mismo ejercicio de las funciones y que obviamente son necesarias

Dicho esto, las habilidades duras son aquellas que son aprendidas y que pueden ser evaluadas y medidas, y que, al igual que las habilidades blandas, son determinantes para obtener un empleo y tener éxito en el trabajo.

Algunas de ellas son:

- Habilidades de programación informática.

- Habilidades de diseño gráfico.
- Habilidades de redacción.
- Habilidades de enfermería.
- Habilidades con datos financieros.
- Habilidades en contabilidad.
- Habilidades en matemática.
- Entre muchas otras.

<http://aptitus.com/blog/postulantes/tips-aptitus/en-el-trabajo/habilidades-duras-sabes-identificarlas/> (Francia, 2015)

2.6 Manuales de Puesto

El presente trabajo pretende hacer un análisis sobre los manuales de puesto existentes en la empresa Distribuidora 86 S.A., es por ello que se requiere un conocimiento sobre la temática que permita hacer interpretaciones y análisis correctos de los mismos.

Tal y como lo acota Konz, Stephan citado por (Hernández, 2002) un manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas.

Se dice también que “Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización” (Franklin, 1999)

Un manual de puestos es aquel que consta de la identificación, relaciones, funciones y Responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. (Franklin, 1999).

2.6.1 Niveles Organizacionales y el tramo de control.

Todas las empresas tienen su forma de organizarse para llevar a cabo sus objetivos estratégicos y la consecución de estos, con la idea de generar control, responsabilidades dentro de la empresa es que se generan los departamentos, que estarán a cargo de profesionales con un gran número de habilidades duras y blandas que controlan y dirigen a grupos de colaboradores, al definir departamento se designa un área bien delimitada, una división o sucursal de una

organización sobre la cual un gerente tiene la autoridad para el desempeño de actividades específicas, en algunas empresas se usa de forma vaga y en otras indica relaciones jerárquicas.

Se han generado estudios que indican números de cuál debe ser el tramo de subordinados que puede dirigir un superior, y han descubierto que el número suele ser de 4 a 8 personas en los niveles superiores y de 8 a 15 en niveles inferiores este último donde lo que se delega son responsabilidades sobre funciones específicas.

Para esto se detallan dos tramos en las organizaciones, tramos estrechos y tramos amplios ventajas y desventajas para las organizaciones.

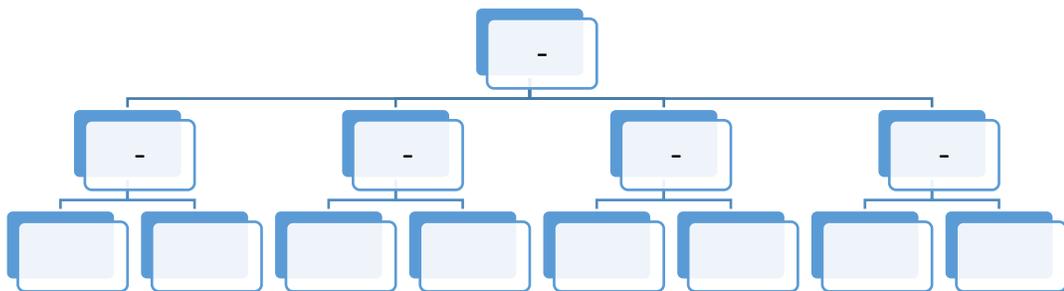


Figura 6 Organización tramos estrechos (Harold Koontz, Management, 1990, pág. 188)

Ventajas

- Supervisión Estricta
- Control estricto
- Comunicación rápida entre los subordinados y superiores.

Desventajas

- Altos costos debido a numerosos niveles
- Distancia Excesiva entre el nivel superior y el inferior.
- Los superiores tienden a intervenir
- Muchos Niveles de Administración

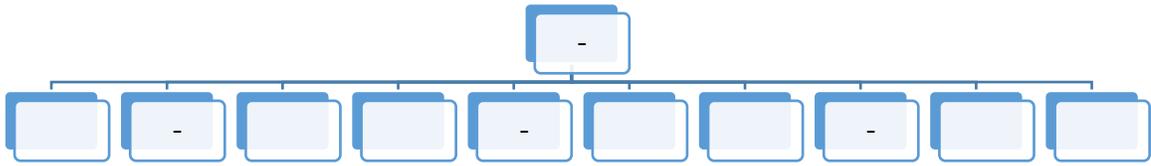


Figura 7 Organización Con tramos Amplios (Harold Koontz, Management, 1990, pág. 188)

Ventajas

- Los superiores están obligados a Delegar
- Deben plantearse políticas claras
- Debe seleccionarse cuidadosamente los subordinados

Desventajas

- Tendencia a la sobrecarga de los superiores para que se conviertan en cuello de botella de las decisiones
- Peligro de pérdida de control del superior.
- Requiere una calidad excepcional de gerentes

2.7 Análisis FODA

Es una herramienta utilizada para realizar un estudio externo e interno de una organización y determinar cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es importante mencionar que las fortalezas y debilidades se encuentran a nivel interno de la organización, las oportunidades y amenazas se encuentran a nivel externo en el entorno en el que se desarrolla la actividad económica.

Así definen el análisis FODA Stephen P. Robbins y Mary Coulter:

“Análisis de las fortalezas y debilidades de una organización y de las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente” (Robbins, 2000)

2.7.1 Fortalezas y debilidades

Para poder identificar las fortalezas deberá realizarse una evaluación donde se den a conocer los recursos con los que cuenta la organización así como capital, fuerza de trabajo calificada, gerentes con experiencia, entre otras. También se debe tomar en cuenta la capacidad que tiene la compañía para poder realizar actividades funcionales tales como: producción, marketing, investigación y desarrollo, contabilidad y finanzas y la administración de los recursos humanos.

Las debilidades se pueden definir como aquellos procesos o actividades que la organización no realiza bien o debe mejorar para ser más eficientes en la operación del negocio, también se puede categorizar como debilidades los recursos que no se tienen pero que los necesitan para mejorar el desempeño de la compañía.

2.7.2 Oportunidades y amenazas

Las oportunidades se pueden definir como los factores externos que ofrece el entorno y que la organización puede aprovechar para consolidarse y tener más participación en el mercado en el que se desenvuelve.

Las amenazas también son provocadas por elementos externos pero que afectaran negativamente la organización.

2.8 Formularios

Hernández (Hernández, 2002, pág. 131) los define de la siguiente manera “Un formulario es un documento impreso que contiene información estructurada “fija” sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información “variable” según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico”

2.8.1 Importancia de los formularios

De acuerdo con Hernández (Hernández, 2002, pág. 132) “Se utiliza para recabar y transportar información entre las partes de un sistema de trabajo. Es un medio de información interna y externa a la organización. También es un medio para almacenar información de interés”.

2.8.2 Diseño de los formularios

(Hernández, 2002) Nos dice que la clave del diseño está en incorporar formularios solo a las tareas rutinarias claves y necesarias de los procesos de trabajo, que muestren una considerable repetitividad por unidad de tiempo” Además afirma que para diseñar un formulario se debe tener presente si la rutina que se va a favorecer es necesaria para algún sistema de trabajo, además se debe evitar agilizar rutinas inútiles o que entrapen la prestación de servicios. A su vez menciona que se debe tomar en cuenta el objetivo que persigue el formulario.

Un formulario debe contener los siguientes aspectos:

- · Identificación institucional
- · Localización de la institución
- · Objetivo del Formulario
- · Identificación del usuario
- · Localización del formulario
- · Cuerpo del formulario
- · Respaldo
- · Controles

2.9 Investigación

No sería posible desarrollar este proyecto sin ayuda de los lineamientos que nos da la teoría de investigación por lo que es indispensable comprender en que consiste y cuáles son sus principales características, tipos e instrumentos.

Rodrigo Barrantes Echeverría define la investigación como “un proceso sistemático, formal, inteligente y controlado que busca la verdad por medio del método científico y que nace de un sentimiento de insatisfacción, ya sea vital o intelectual, cuyo producto es el conocimiento científico” (Echeverría, 1999, pág. 36)

2.9.1 Tipos de investigación

Existen varios criterios para clasificar la investigación:

- Finalidad
 - Investigación básica: Su objetivo es crear un cuerpo de conocimientos teóricos en algún campo de la ciencia.
 - Investigación aplicada: Su finalidad es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa.
- Alcance Temporal
 - Trasversales: Estudian aspectos de desarrollo de los sujetos en un momento dado.
 - Longitudinales: Son investigaciones que estudian un aspecto o problema en distintos momentos, niveles o edades.
- Profundidad u objetivo
 - Exploratoria: Se realiza para obtener un primer conocimiento de una situación, tiene carácter provisional.
 - Descriptiva: Su objetivo es la descripción de fenómenos.
 - Explicativa: Explica los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
 - Experimental: Estudia las relaciones de causalidad utilizando la metodología experimental.

- Carácter de medida
 - Cuantitativo: Se fundamenta en aspectos observables y susceptibles de cuantificar, se sirve de la estadística para el análisis de los datos.
 - Cualitativa: Estudia especialmente los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa, el tratamiento de los datos es generalmente cualitativo.
- Entre otros (Echeverría, 1999, págs. 63-66)

2.9.2 Fuentes de investigación

Consiste en la utilización de todos los elementos que nos proporcionan datos y recursos para ampliar nuestro conocimiento sobre una actividad o área específica, pueden contener datos formales, informales, escritos, orales o de multimedia, utilizados en la indagación de información útil para el desarrollo de una investigación.

- Primarias: Las fuentes primarias o directas son aquellas que proporcionan información de primera mano, se pueden considerar los libros, las revistas, los periódicos, los artículos, las monografías y las tesis, etc.
- Secundarias: Las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencias de fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en donde se mencionan y discuten artículos, libros, tesis, entre otros

2.9.3 Sujetos de investigación

Corresponden a las personas o instituciones que pueden participar en el diseño y la ejecución del proyecto o aportar parte de los recursos necesarios para llevarlo a cabo. (Lerma, 2008, pág. 55)

2.9.4 Instrumentos para recolectar información.

“En la investigación se dispone de diversos instrumentos para medir las variables y recolectar la información necesaria. Se puede utilizar uno o varios de estos instrumentos, pero

según sea el enfoque en el que estemos trabajando, estos varían no sólo en su construcción, sino en su aplicación” (Echeverría, 1999, pág. 177)

- Observación: Es un proceso sistemático por el que un especialista recoge por sí mismo información relacionada con ciertos problemas, es la suma de la percepción más la interpretación.
- Encuestas: Según Echeverría existen dos tipos la que se aplica en forma escrita que se denomina cuestionario y la que se aplica oralmente que se llama entrevista.
- Entrevistas: Es una conversación generalmente oral entre dos personas, de los cuales uno es el entrevistador y el otro el entrevistado. El papel de ambos puede variar según el tipo de entrevista, puede ser estructurada o no dirigida.
- Cuestionarios: Es un instrumento que consta de una serie de preguntas escritas para ser resuelto sin intervención del investigador. Existen dos tipos, cerrados o abiertos.
- Técnicas Grupales: Son un conjunto de procedimientos que se utilizan para lograr con eficiencia las metas propuestas para un grupo específico. Algunos ejemplos son asambleas, actividades recreativas, conferencias, discusiones grupales, dramatizaciones, talleres, simposios, etc.
- Análisis de contenido: Es una técnica para estudiar la comunicación objetiva, sistemática y cuantitativamente. Este análisis puede hacerse a cualquier forma de comunicación, programas de televisión, de radio, artículos de periódicos, libros, conversaciones, discursos, poemas, pinturas, cartas, reglamentos, etc.

Capítulo III

3.1 Marco Metodológico

Este capítulo aborda la metodología utilizada e implementada para el desarrollo del estudio, explica el tipo de investigación que se realizó las fuentes de información, los sujetos de estudio y las variables necesarias para el desenvolvimiento de la temática además explica todas las técnicas de investigación, así como expone de qué manera se analizó la información y nos detalla cómo se generó la propuesta.

3.1.1 Tipo de Investigación

El estudio comprende una investigación tanto exploratoria como descriptiva que se explicarán a continuación:

3.1.1.1 Investigación Exploratoria

Se define la investigación como exploratoria ya que requirió de un alto grado de indagación y búsqueda de información relativa al tema como se plasma en el marco teórico. Se necesitó de una gran cantidad de horas de lectura y análisis de bibliografía relativa a la investigación, como libros de autores especializados en administración de empresas familiares, análisis administrativo y técnicas de investigación con el fin de poseer toda la información necesaria para proceder con la etapa descriptiva.

Además, se exploró información sobre los antecedentes y situaciones actuales de la empresa, el personal, las actividades y los puestos.

3.1.1.2 Investigación Descriptiva

Se delimita como descriptiva por que narra una serie de hechos y situaciones, así como desarrolla análisis e interpreta resultados. Fue vital formular una serie de herramientas y pasos que lograron cumplir con los objetivos de la investigación.

Una vez estructurada y ejecutada la etapa exploratoria se procedió a realizar la descripción de la situación actual de la compañía versus la situación a la que se deseaba llegar, se

definieron todos los procesos necesarios para la creación del gobierno corporativo en la empresa Distribuidora 86 S.A.

3.2.1 Fuentes de información

La investigación se sustentó en fuentes primarias y secundarias, las cuáles

Se explican a continuación:

3.2.1.2 Fuentes Primarias

- Cuestionarios y entrevistas aplicadas a los colaboradores y especialistas que se especifican en el diseño de instrumentos y proceso de recolección de la información.
- Manuales de puestos existentes en la empresa.
- Documentos de la empresa Distribuidora 86 S.A.

3.2.1.3 Fuentes Secundarias

- Bibliografía relacionada con el tema
- Estudios y proyectos de graduación similares

3.2.2 Sujetos de estudio

Como sujetos de estudio para desarrollar la investigación se indagó empresarios familiares, especialistas, así como la alta gerencia, jefaturas, colaboradores y procedimientos básicos de la empresa familiar Distribuidora 86 S.A.

Empresarios Familiares

Se entrevistaron 3 empresarios familiares que brindaron información sobre su estructura organizacional y proceso de formalización de los entes de gobierno de su empresa, la finalidad era generar un criterio básico del funcionamiento del gobierno corporativo en Costa Rica, conocer de cámaras, asesores o empresas que lo apliquen en el país en busca de modelo que se puedan replicar en otras empresas similares, no se esperaba crear datos estadísticos.

Especialistas en materia familiar

Se entrevistaron especialistas con la idea de obtener información referente a planes de contingencia y aspectos legales relacionados con los temas de estudio.

Presidencia de la empresa

La investigación contó con el apoyo de la Gerencia de la empresa, tanto como el fundador como su equipo gerencial estuvieron anuentes a colaborar en todo lo necesario para llevar a cabo la investigación.

Colaboradores

Se estuvo en constante comunicación con todo el staff de la empresa, los cuales nos brindaron su ayuda en todo momento para el desarrollo de la investigación.

3.2.3 Diseño de instrumentos

Para alcanzar la propuesta y por ende todos sus objetivos se desarrollaron los siguientes instrumentos:

- Entrevistas a empresarios familiares para entender modelos replicables en distribuidora ochenta y seis (ver apéndice A)
- Entrevista a dueño de la empresa y al gerente general para comprender la situación actual de la organización en temas de gobernanza, plan de contingencia y sucesión (ver apéndice B)
- Entrevista a especialista en derecho para perfilar el plan de contingencia y sucesión que requiere la organización (ver apéndice C)
- Cuestionario Gerencias y Jefaturas con la idea de identificar carencias en los manuales internos existentes y entregar recomendaciones o propuestas de mejora que puedan ser cubiertas por el consejo administrativo y demás órganos pertinentes (ver apéndice D)

3.2.4 Proceso de recolección de la información

Entrevistas

Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas con empresarios familiares, dueños de empresa, la gerencia general, y especialistas en la materia con el fin de recabar la información sobre modelos replicables en distribuidora ochenta y seis así como para entender el funcionamiento actual de la empresa, tipo de organización, concentración de poder, aspectos de liderazgo, visión familiar y expectativas de órganos del gobierno.

Cuestionarios

Se aplicaron cuestionarios para obtener información específica que soporte el análisis de la situación actual a las gerencias y jefaturas de la empresa con el fin de definir, perfilar la empresa, estas herramientas se explicaron en el diseño de instrumentos y aparecen dentro del apartado de apéndices.

Observación

Se realiza una observación externa sobre otras empresas familiares que han aplicado la formalización del gobierno y su resultado sobre la administración de la empresa y la relación con la familia, de igual forma se realiza observación interna en Distribuidora Ochenta y Seis de liderazgo, planeación, control e integración de personal.

3.2.5 Análisis de la información

- Se inició con la elaboración de todos los instrumentos necesarios para la recolección de la información.
- Se aplicaron los instrumentos elaborados a las personas adecuadas para obtener la información de la situación actual a nivel de gobernanza, planes de contingencia y sucesión.

- Finalmente se procedió a revisar toda la información recopilada en el punto anterior con la idea de identificar carencias organizacionales que puedan ser cubiertas por el consejo administrativo y los planes de contingencia y sucesión planteados en la propuesta.

3.2.6 Generación de la propuesta

Para el desarrollo de esta investigación se siguió un orden lógico de pasos y actividades que se explican a continuación:

3.2.6.1 Planeación del estudio

En esta etapa se fundamenta el porqué del proyecto, se procedió a puntualizar el problema en estudio, así como la justificación, objetivos y el alcance que se quería tener con la investigación.

3.2.6.2 Búsqueda de referencia empresarial

En esta fase se realizó una búsqueda de información de la compañía, sus antecedentes, actividad productiva, socios comerciales y estructura organizativa.

3.2.6.3 Elaboración del marco teórico

Se inició con un esbozo o lluvia de conceptos donde se incluyeron todos aquellos tópicos que se necesitaban explicar para que cualquier lector comprendiera apropiadamente el contenido del estudio a ejecutar, una vez escogidos los temas más importantes se procedió a la búsqueda de información y redacción de los mismos.

3.2.6.4 Preparación de la metodología

En este período se sentaron las bases para la ejecución apropiada del estudio, se comenzó con la selección del tipo de investigación seguido de la escogencia de todas aquellas fuentes de información y referencia concluyendo con las técnicas de investigación, diseño de instrumentos y recolección de datos.

3.2.6.5 Análisis de la situación actual.

Este apartado explica cómo funciona la empresa en la actualidad y servirá como punto de partida para encontrar áreas de mejora.

3.2.6.6 Desarrollo de la propuesta.

Detalla cada uno de los puntos que conforman la propuesta para la empresa Distribuidora Ochenta y Seis S.A, en él se puntualizan objetivos, alcances, miembros, roles y responsabilidades, políticas, procedimientos y agendas de cada uno de los órganos de gobierno, así como de los planes de contingencia y retiro explica además la implementación de cada uno de ellos dentro de la organización.

3.2.6.7 Conclusiones y recomendaciones.

Finalización del estudio, se explicaron todas las conclusiones importantes basándose principalmente en los objetivos que se querían del estudio y al alcance que se pretendía del mismo. Una vez que se obtuvieron las conclusiones se explicaron todas las recomendaciones que se consideran necesarias para la mejoría de la organización.

3.2.6.8 Bibliografía, apéndices y anexos

Se adjunta la bibliografía, apéndices y anexos que sustentan a la investigación.

VARIABLES DE ESTUDIO

Objetivo	VARIABLES	Definición instrumental	Sujetos	Aplicaciones Ofimáticas	Conceptos
1-Investigar sobre la actualidad de las empresas familiares y sobre los diferentes modelos de gobiernos exitosos que puedan ser replicables en Distribuidora Ochenta y Seis y al ambiente costarricense	Modelos de Gobiernos de empresas familiares, documentadas o publicadas	La gobernanza empresarial o corporativa se define como el conjunto de procedimientos, tradiciones, costumbres, políticas, reglas y órganos que definen cómo se controla, dirige y gestiona una empresa (familiar o no familiar) (Trevinyo-Rodríguez, 2010).	Empresas incluidas en la cámara de empresas familiares, y bibliografía relacionada con el tema	Word, Excel, bases de datos, publicaciones y libros.	Empresas Familiares Gobierno y modelos, estructuras y procedimientos
2-Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, a nivel gerencial, enfocándonos especialmente en manuales de puesto, profesionalización, perfiles existentes, habilidades blandas y duras, para identificar las carencias que puedan ser cubiertas por el consejo administrativo y demás órganos del gobierno.	Manuales de puesto. Habilidades Blandas y duras.	Un manual de puestos es aquel que consta de la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. (Franklin, 1999). Las habilidades duras son aquellas que son aprendidas y que pueden ser evaluadas y medidas. Las habilidades blandas tienen que ver con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.	Jefaturas y Gerencias en Distribuidora Ochenta y Seis S.A.	Word, Excel, bases de datos, publicaciones y libros	Habilidades blandas. Funciones y Roles. Esquema organizacional. Perfiles de Puesto.
3-Diseñar los órganos de gobierno y los perfiles que favorezcan la interacción con el equipo gerencial, accionistas e interesados para la consecución de los planes estratégicos y buenas prácticas de las empresas familiares.	Órganos Funcionales del Gobierno.	Los órganos funcionales del gobierno se relacionan con la estructuración del poder y de los recursos económicos, la estrategia empresarial y la manera de llevarla a cabo. El primer paso hacia la profesionalización de la empresa familiar radica en establecer los órganos de gobernanza que le permitan funcionar de manera más ordenada, los indispensables son asamblea de accionistas, consejo de administración, asamblea familiar y junta directiva. (Trevinyo-Rodríguez, 2010)	Dueños de la empresa familiar y alta gerencia.	Word, Excel, bases de datos, publicaciones y libros	Plan estratégico. Empresas familiares, órganos, perfiles y procedimientos.

<p>4-Desarrollar un plan de contingencia en caso de que los socios fundadores no puedan hacerse cargo de la operación de la compañía que asegure la adecuada relación empresa-familia</p>	<p>Plan de Contingencia.</p>	<p>Un plan de contingencia es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas.</p> <p>El plan de contingencia propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa. (Merino, 2009)</p>	<p>Dueños de la empresa familiar, abogado.</p>	<p>Word, Excel, bases de datos, publicaciones y libros.</p>	<p>Plan contingencia, sucesión, planes estratégicos.</p>
<p>5-Elaborar un plan de retiro que no trunque la continuidad de la empresa, y la mantenga firme hasta una posible sucesión de la segunda generación.</p>	<p>Planes de Sucesión y Retiro.</p>	<p>La sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente en paralelo hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. (Trevinyo-Rodríguez, 2010)</p> <p>El plan de retiro se puede conceptualizar como la etapa en la vida de un profesional en que este interrumpe su carrera laboral por completo para dedicarse a otro tipo de actividades diferentes, el retiro implica tener un respaldo financiero para poder vivir tranquila y dignamente una vez se deje de trabajar lo cual también implica planeación.</p>	<p>Dueños de la empresa familiar y gobierno empresarial.</p>	<p>Word, Excel, bases de datos, publicaciones y libros</p>	<p>Plan de retiro. Presupuesto Sucesión</p>

Capítulo IV

4.1 Situación Actual

Este capítulo cuenta con los hallazgos referentes a empresas familiares y sus gobiernos, un genograma que explica las relaciones familiares en Distribuidora Ochenta y Seis, un apartado de referencia empresarial que aborda la estructura actual de gobernanza de la organización con los puestos gerenciales y perfiles confrontados con los manuales de puesto existentes, así como se presenta la realidad organizacional en cuanto a planes de retiro y contingencia. Por último, se realiza un análisis FODA que ponga en contexto la situación organizacional.

La información aquí compilada se sustenta en investigación y la aplicación de entrevistas y cuestionarios (ver apéndices A, B y D)

4.1.1 Actualidad empresas familiares y sus gobiernos

Durante la investigación nos abocamos a consultar bibliografía y a hacer entrevistas a empresarios familiares costarricenses (Andrés Bruna de Bruna y Asociados, Melissa Barboza de CDM, Erick Guillen de Consorcio de Información y Seguridad S.A.) con la idea de determinar qué tipo de gobernanza ejercen y con qué órganos cuentan en sus organizaciones, se aclara que lo que se buscaba era analizar el entorno de algunas empresas que aplican gobiernos corporativos, no se tenía como afán definir datos estadísticos sobre las empresas familiares

La investigación se hizo en empresas familiares con un excelente posicionamiento, y muchos años de experiencia, dicha investigación giró alrededor de los siguientes puntos (ver apéndice A, cuestionario empresarios familiares)

- Estructura básica de las empresas familiares
- Rol de la junta directiva dentro de la empresa familiar
- Dinámica entre la junta y las gerencias de la organización
- Frecuencia de reuniones de junta y temas que se abordan
- Selección de miembros de junta y como se retribuye
- Momento de formalización de la empresa y motivos para hacerlo
- Desafíos y beneficios de estructurar la gobernanza

- Momento para llevar a cabo la sucesión

A continuación, un extracto de los principales hallazgos:

Se reafirma teóricamente lo estudiado en donde la definición de los órganos pertinentes dentro de las empresas familiares aumentan la supervivencia de estas a través de las generaciones, en las entrevistas realizadas los empresarios destacan que la implementación de los órganos les da mayor claridad sobre el manejo de la compañía, desde el punto de vista estratégico y funcional de la empresa, la familia y propiedad, se enfatiza que el control se realiza de forma eficaz con la ayuda de los protocolos y planes creados bajo la supervisión de los órganos.

Estructura básica de las empresas familiares

Las empresas estudiadas son muy diversas al igual que sus estructuras de gobernanza, sin embargo, todas afirmaron tener un gobierno claramente definido, donde se parte de una junta directiva y un equipo gerencial robusto como principales ejes de control. Andrés Bruna por ejemplo no menciona la junta de accionistas sin embargo las otras empresas estudiadas si la colocan como el órgano primordial.

Es importante mencionar que la junta directiva puede ser muy diferente en cantidad de miembros y perfiles de los mismos, así como en la cantidad de participantes familiares y participantes externos, otro punto importante a mencionar es que no se habla tanto de los órganos familiares, lo que nos puede indicar que no están tan desarrollados en el contexto costarricense o puede ser una carencia de cómo se estructuraron las entrevistas.

Rol de la junta directiva dentro de la empresa familiar

La Junta Directa abre un espacio para los temas relevantes de la organización considerando perspectivas de diferentes especialistas que normalmente no están en la compañía

todo el día pero que, si cuentan con una imagen amplia del mercado, de los negocios y de áreas necesarias para mejorar como empresa.

En unanimidad todos los sujetos de estudio concuerdan con la importancia de la junta y la ven como un órgano clave para la toma de decisiones. Se recalca también la importancia de que la junta este conformada por gente critica que de una visión amplia de temas generales y específicos.

Dinámica entre la junta y las gerencias de la organización

En este tema si encontramos diversidad de opiniones, hay quienes manifiestan que la interacción es mínima y que solo trabajan conjuntamente en proyectos específicos donde se aprovecha el “know how” de alguno de los directores de Junta, o en temas muy puntuales. Pero también existe de la opinión de que la junta llama a cuentas a las gerencias y les fija metas, planes estratégicos y objetivos organizacionales.

Frecuencia de reuniones de junta y temas que se abordan

La frecuencia también es variable, existen reuniones de junta mensuales, bimensuales, trimestrales según lo que pudimos constatar, y la extensión de la reunión va de 3 a 6 horas normalmente.

Los temas que se tocan son los más relevantes de cada organización y dependiendo de su modelo y tipo de negocio pueden ser muy diversos, lo que si recomiendan es que sean tópicos importantes (Resultados, planes estratégicos, inversiones, etc) y alejados de cosas familiares u operativas que puedan ser tratados en otros espacios o foros.

Selección de miembros de junta y como se retribuye

Los miembros se seleccionan con base en las necesidades de la organización, nunca por amistades o para secundar lo que desea la familia, la idea es que sean personas con alto conocimiento y que apoyen con su experiencia en temas importantes de la empresa.

Pueden ser nombrados por tiempo definido o indefinido, y pueden ser cesados en caso de que no cumplan con las expectativas.

En todos los casos estudiados se les retribuye mediante dietas y los montos son variables desde \$100 hasta miles de dólares dependiendo del calibre del director y de la junta en la que participe.

Momento de formalización de la empresa y motivos para hacerlo

El momento de la formalización de gobernanza nunca llega al mismo tiempo para todas las empresas pero si es derivado normalmente de los mismos síntomas, tales como: peleas entre familiares, malos resultados, falta de visión, sucesión de una nueva generación más actualizada, asesoría de una cámara de empresas familiares, etc.

Desafíos y beneficios de estructurar la gobernanza

Dentro de los desafíos se encontraron:

- Costo: no es barato formar un buen equipo de gobierno, normalmente se necesita de consultorías y asesorías, así como de profesionales capacitados
- Tiempo: El proceso consume mucho tiempo y se puede llegar a pensar que es preferible invertirlo en otras cosas que parecerían más apremiantes
- Diferencias de pensamiento: Hay quienes no lo consideran importante, lo que lleva a rencillas internas y familiares.

- Miedo: Existe la idea en muchos casos de que te pueden robar ideas o el mismo negocio.

Dentro de los beneficios se encontraron:

- Evita conflictos
- Ordena la organización (formalidad y estabilidad)
- Brinda herramientas de apoyo y control, vuelve más eficiente la empresa
- Da claridad en el manejo de la compañía y la incorporación de la familia en ella

Momento para llevar acabo la sucesión

Hay quienes por definición en protocolo han definido una edad para ello, sin embargo se concuerda que lo más relevante es contar con un sucesor capacitado y listo para tomar las riendas de la organización, de esta manera en caso de que súbitamente el líder tenga un problema entre de inmediato a funcionar un plan de contingencia que mantenga la empresa a flote y minimice el impacto de la salida de su cabecilla.

En Costa Rica se está avanzando mucho en el tema de empresas familiares y cada día más empresas se interesan en la estructuración de gobernanza y profesionalización de sus miembros con el fin de mejorar las operaciones y lograr la subsistencia a través del tiempo, en nuestro país se cuenta con una cámara de empresas familiares que busca cada día agremiar y capacitar más empresas en diversos temas.

Es importante de rescatar que como vimos las empresas familiares pueden llegar a ser muy distintas por lo cual no existe un modelo exacto que se pueda replicar para todas, que asegure el éxito, ya que se debe considerar el tamaño de la organización, tipo de negocio que desarrollan, generación en la que se encuentran, cantidad de accionistas, consanguinidad, profesionalización, deseo de continuidad en las operaciones entre muchos otros temas.

4.1.2 Genograma y relaciones familiares

El señor Mainor León actualmente de 51 años de edad es uno de cuatro hermanos del matrimonio de Eduvina Cruz y Félix León, y es el fundador de la empresa Distribuidora Ochenta y Seis de la cuál es propietario con su esposa Xiomara Ramírez de 44 años y su madre Eduvina de 75 años con una participación accionaria segmentada igualmente 33%.

De su actual y único matrimonio ha tenido dos hijos Emmanuel de 14 años y Leticia León de 11 años, ambos menores de edad y no involucrados en la participación de la compañía sin embargo son los posibles sucesores en caso de tener interés según lo expresado por su padre, de lo contrario él buscaría la venta de la empresa.

Los hermanos de don Mainor son igualmente emprendedores y poseen sus propias empresas, las cuáles no guardan ninguna relación con Distribuidora Ochenta y Seis, de momento no existen familiares diferentes a los accionistas laborando para la organización.

Don Mainor es el segundo hijo de una familia de 4 hermanos, para el 2009 su padre Félix León muere y él asume la figura paterna de su hermano menor Esgardo actualmente de 32 años, el cual lo ve como su padre.

Esgardo comparte la misma afición por las bicicletas que su hermano mayor y la chispa del emprendedurismo ya que cuenta con un ciclo en San Ramón en el cuál se pueden encontrar muchos de los productos que comercializa distribuidora Ochenta y Seis.

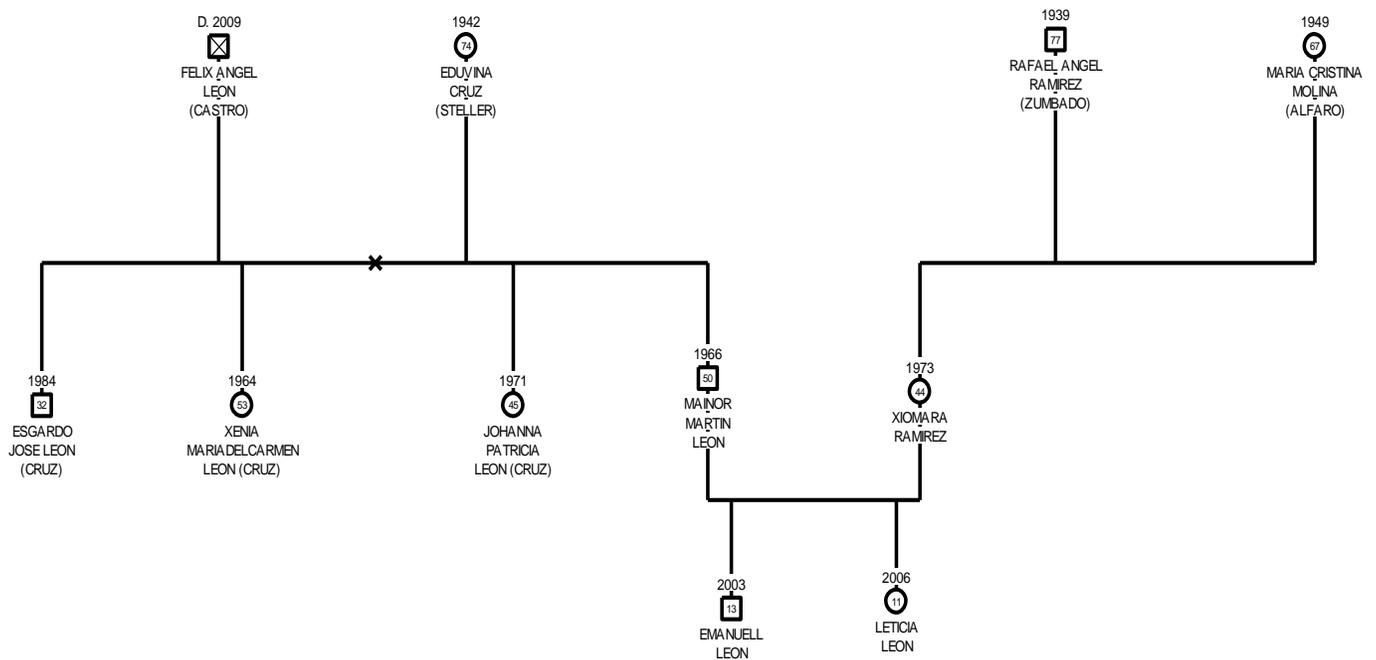


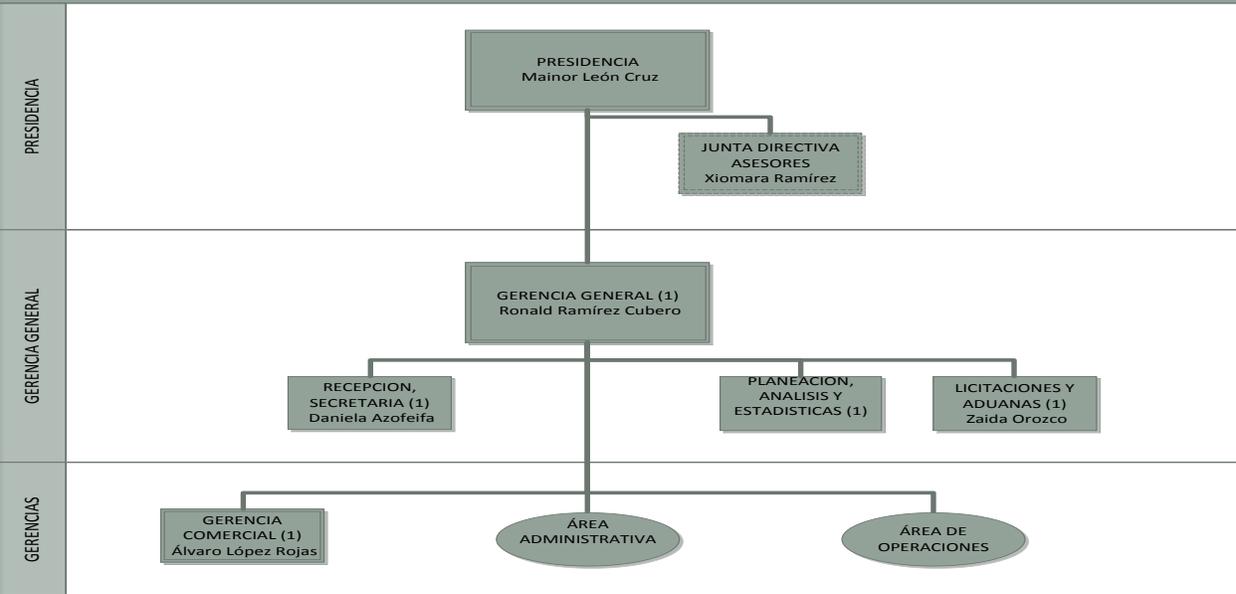
Figura 8 Genograma Familiar D86 Diseñado propio realizado con Genopro

4.1.3 Referencia empresarial y estructura actual de la organización

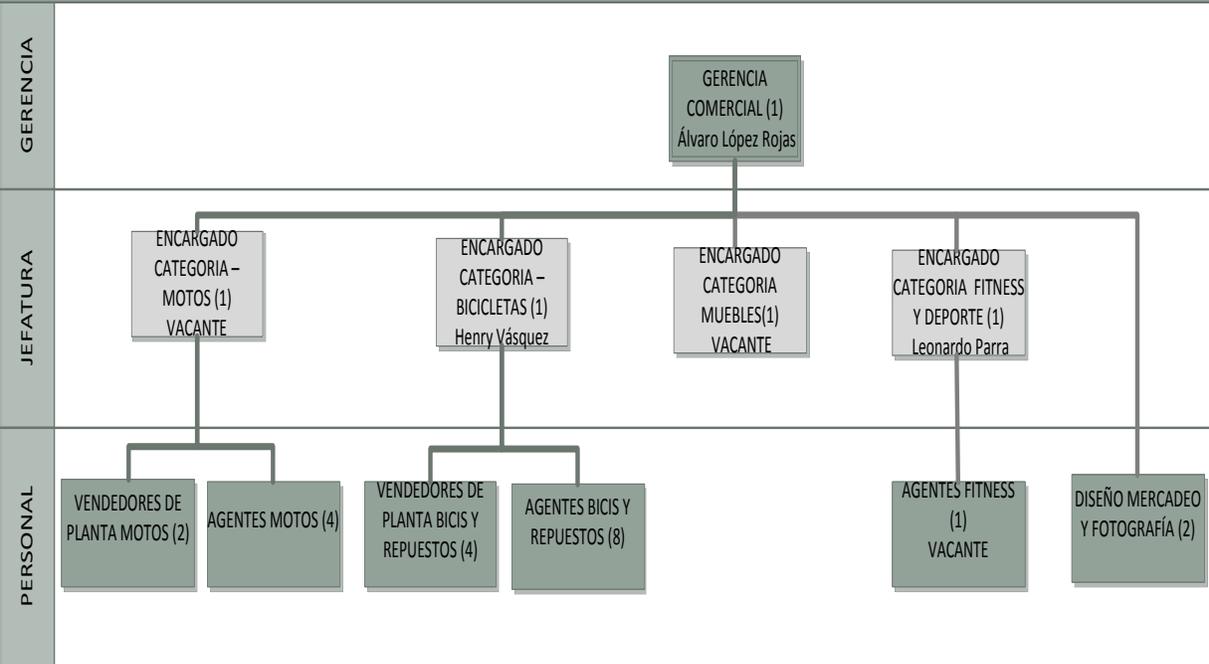
Al mes de Mayo del 2017 la organización cuenta con cinco áreas funcionales distribuidas de la siguiente manera: Presidencia, Gerencia General, Área Administrativa, Gerencia Comercial, Área Operaciones, y cuenta con 62 puestos, distribuidos de la siguiente manera: operaciones 35 puestos, área administrativa 15 puestos, área comercial 10 puestos, gerencia 1 puesto, presidencia 1 puesto.

A continuación, el organigrama oficial de la organización:

ÁREA GERENCIAL



ÁREA COMERCIAL



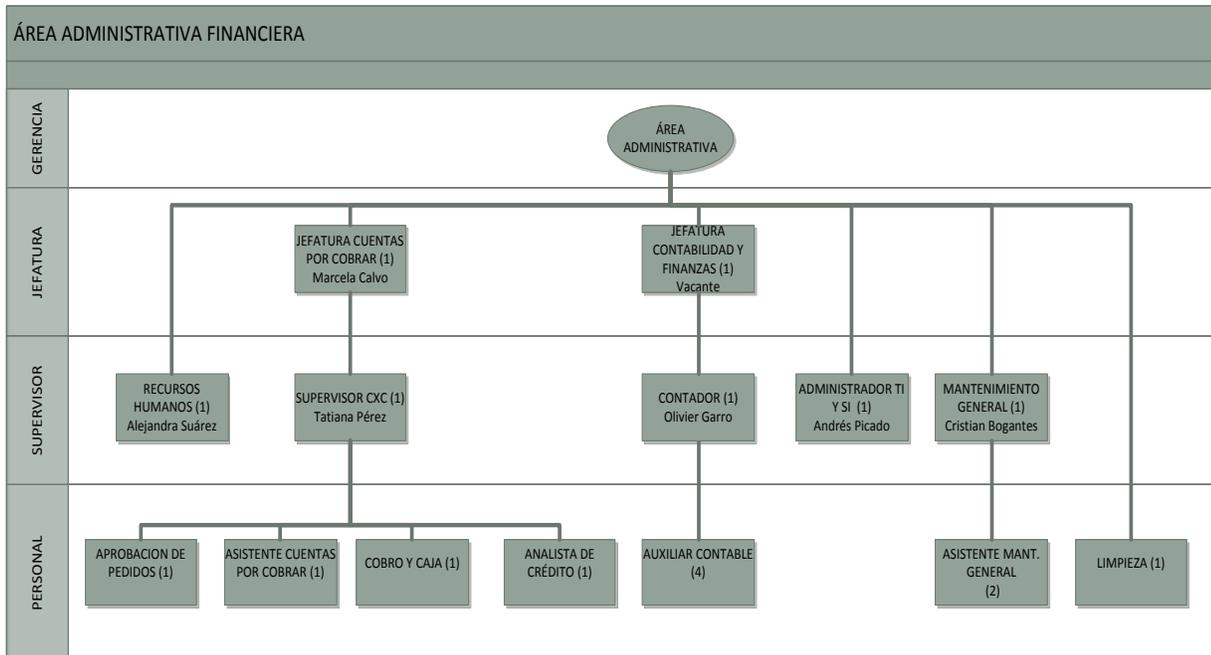
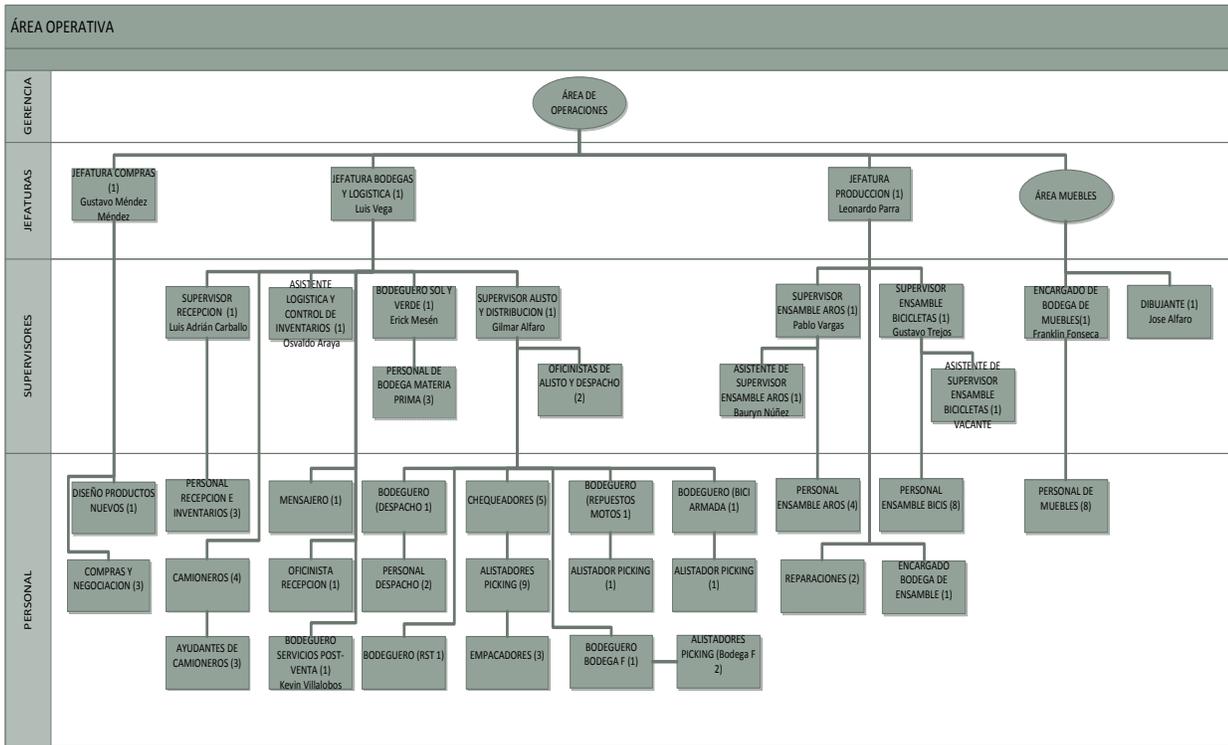


Figura 9 Organigrama Actual Distribuidora Ochenta y Seis

Según el organigrama actual de la empresa se trabaja como una organización de tramos estrechos, con un control estricto y una comunicación rápida entre subordinados y supervisores.

La organización no cuenta con junta directiva sin embargo la figura existe dentro del organigrama, como un área asesora, lo cual es un error conceptual, ya que actualmente la empresa con lo que cuenta es con dos asesores externos en materia legal y tributaria que no influyen en la estrategia y toma de decisiones de la empresa.

Reportando directamente a la Gerencia General se han definido tres puestos Gerenciales:

1. Gerencia Comercial: Actualmente cubierta
2. Gerencia Administrativa: Vacante, tiene como responsable al Gerente General
3. Gerencia Operaciones: Vacante, tiene como responsable al Gerente General

El área administrativa y de operaciones es direccionada por el gerente general, no se cuenta con gerentes en estas áreas a pesar de estar claramente definidas dentro del organigrama, en algún momento se pensó en llenar las plazas sin embargo de momento estas funciones son centralizadas por la gerencia general.

La gerencia comercial está a cargo del área de ventas en la mayoría de sus funciones sin embargo existen muchas tareas que se reportan a la Gerencia General.

Las decisiones importantes de la compañía recaen en el gerente general y la presidencia.

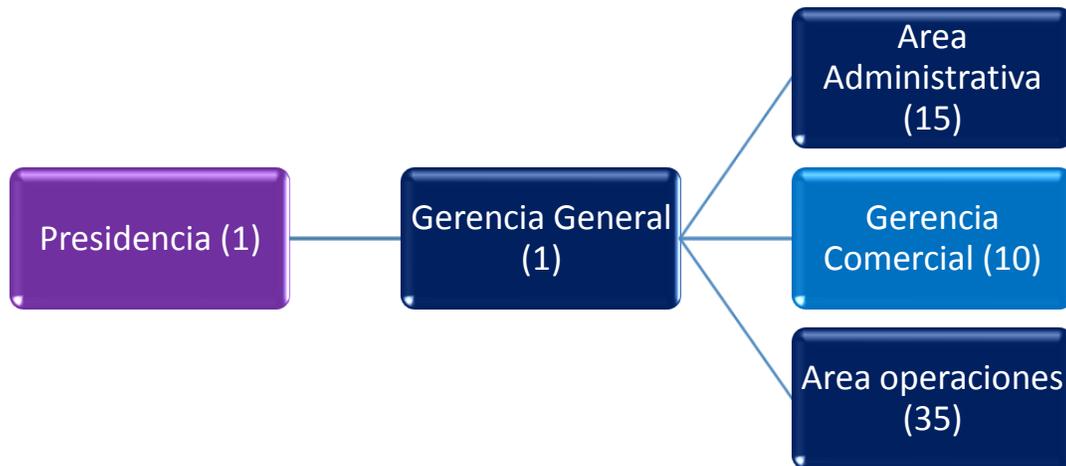


Figura 10 áreas de la organización Distribuidora Ochenta y Seis

4.1.3.1 Análisis de Perfiles Actuales en Distribuidora Ochenta y Seis confrontados con Manuales de Puestos

Con el fin de comprender de mejor forma el accionar, administración, y gobernanza de Distribuidora Ochenta y Seis se realizó una investigación sobre los puestos actuales a nivel gerencial con la idea de confrontarlos contra los manuales de puesto existentes dentro de la empresa para determinar si existen inconsistencias o carencias a nivel de profesionalización, perfiles existentes, habilidades blandas y duras que puedan ser cubiertas por el consejo administrativo y demás órganos del gobierno que se pretenden desarrollar en la propuesta de la investigación, a continuación se detallan cada uno de los puestos analizados:

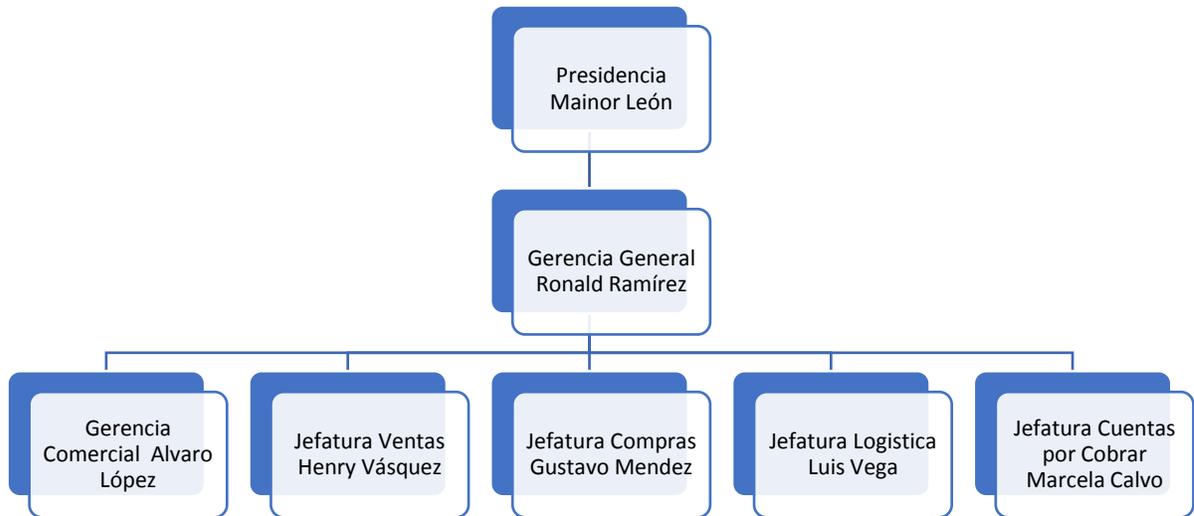


Figura 11 Estructura Análisis Puestos

Puesto Presidencia

En el actual organigrama ocupa el mayor puesto de la empresa, esta posición es ocupada por su fundador y dueño quien tiene más de treinta y cinco años de experiencia en el mercado.

Presidencia	
Funciones	
Manual Puesto	Estudio realizado
Reuniones en junta directiva	Encargado del comité de innovación y desarrollo de productos
Asistencia a ferias varias	Diseño de bicicletas, repuestos y equipos que producen y distribuyen
Cooperar con respecto a las compras de inventarios	Relación con proveedores
Participa en reuniones de comité gerencial	Manejo de cuentas y transferencias de dinero
Reuniones con proveedores y clientes	Contacto directo con clientes de almacenes
Cualquier otra gestión importante necesaria que	Reuniones con bancos y acreedores, (Imagen de poder del Negocio)
	Coordina y asiste a reuniones de staff
Habilidades Blandas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Carácter	Liderazgo
Facilidad de palabra	Asunción de riesgos
Meticuloso	Honestidad
Discreción	Humildad
Tolerancia	Iniciativa
Alto grado de escucha	
Buen manejo de personal	
Habilidades Técnicas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Licencia en Ing. Industrial o Administración Empresas	Secundaria Incompleta
Maestría en Administración Empresas	Autodidacta y empirico
Conocimiento sobre negocios retail	Conocimiento sobre el negocio de las bicicletas
10 años de experiencia en jefaturas y 5 gerencia	Conocimiento sobre compras e importaciones
	Manejo básico de leyes y ventas
	30 años de experiencia gerencial

Figura 12 Análisis Puesto Presidencia

Puesto Gerencia General

En el actual organigrama reporta a la presidencia, sin embargo, cuenta con mucha confianza y autonomía para ejercer sus funciones, concentra bajo su supervisión a todas las gerencias y jefaturas de la organización

Gerencia General	
Funciones	
Manual Puesto	Estudio realizado
Liderar todas las áreas funcionales de la empresa	Controla los departamentos de la compañía
Toma decisiones de negocios tanto financieras como operativas	Genera y aprueba promociones, descuentos sobre productos
Debe gestionar y disponer de los recursos para el alcance de objetivos	Aprueba los créditos y sus políticas
Establecer indicadores de desempeño por área	Aprueba los pagos completos de la compañía
Implementar los contratos posicionales	Manejo flujo de efectivo y control de presupuesto
Implementar Esquema de Planes de Acción con todos los reportes	Presentación de estados financieros y movimientos contables
Establecer esquema de vivencia de visión-misión y valores	Aprueba ajustes de inventario
Designar posiciones gerenciales, realizar evaluaciones desempeño	Determina las cantidades de compra de artículos y activos
Coordinar el planeamiento estratégico organizacional	Encargado de las funciones de recursos humanos y sus políticas
Crear y mantener buenas relaciones (clientes, proveedores y acreedores)	Reuniones y asistencia a ferias nacionales e internacionales
Diseñar e implementar sistemas informativos de gestión	Reuniones con bancos y acreedores (toma de decisiones)
Impulsar control presupuestario	Coordina y asiste a reuniones de staff
Velar por la rentabilidad, flujo de efectivo y ventas	Coordina el plan estratégico
	Reuniones con Clientes
	Coordina las consultorías
Habilidades Blandas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Autoridad	Adaptabilidad
Carácter	Visión y pensamiento estratégico
Facilidad de palabra	Iniciativa
Meticuloso	Planeación y Organización
Discreción	Control y supervisión
Tolerancia	
Alto grado de escucha	
Buen manejo de personal	
Habilidad en la toma de decisiones	
Habilidad analítica	
Alto nivel de compromiso	
Habilidades Técnicas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Licencia en Ing. Industrial o Administración Empresas	Licencia en Administración Empresas
Maestría en Administración Empresas	Maestría en Administración Empresas
Conocimiento sobre negocios retail	Conocimiento finanzas, costos, producción y auditorías
10 años de experiencia en jefaturas y 5 gerencia	18 años de experiencia puestos varios incluidas gerencias y jefaturas
Incorporado al colegio respectivo	

Figura 13 Análisis Puesto Gerencia General

Puesto Gerencia Comercial

En el actual organigrama se encarga del área de ventas de la empresa, esta posición reporta al gerente general.

Gerencia Comercial	
Funciones	
Manual Puesto	Estudio realizado
Desarrollar nuevos productos y negocios (nacional e internacional)	Definir las metas de ventas de la empresa
Buscar de manera eficiente alcanzar las metas y objetivos planteados	Generar los planes y estrategias de ventas
Organizar reuniones de ventas para corregir desvíos	Supervisar la venta y asegurar el cumplimiento de los planes de ventas
Retroalimentar sobre los comentarios de clientes y consumidores	Apoyar la gestión de venta mediante planes de mercadeo
Seleccionar el personal del área de ventas o mercadeo	Supervisar los agentes de ventas y su relación con los clientes
Lidera equipo de ventas (motivación y objetivos)	Genera los planes de mercadeo y soporte en punto de ventas
Debe clasificar las categorías a los clientes de la empresa	Relación con clientes
Establecer la estrategia de estratificación del mercado	
Fijar precios (política de descuentos y bonificaciones)	
Encargado de pronósticos de ventas y compras de materias primas	
Gestionar la cobranza	
Capacitar a los vendedores y transmitir la experiencia acumulada	
Mantener comunicación con personal de compras internacionales	
Trabajar en la reducción de inventario de lento movimiento	
Reducir devoluciones, y asegurar entrega de pedidos correctos	
Diseñar y desarrollar campañas de mercadeo	
El cargo exige responsabilidades directas en la toma de decisiones	
El puesto exige visita al mercado para conocer el entorno	
Encargado de estudios de mercado local como internacionalmente	
Garantizar un buen nivel de desempeño de área comercial	
Habilidades Blandas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Autoridad	Capacidad para trabajar en equipo, cooperación
Carácter	Capacidad de negociación y persuasión
Facilidad de palabra	Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina
Meticuloso	Liderazgo
Discreción	Proactividad
Tolerancia	
Alto grado de escucha	
Buen manejo de personal	
Habilidad en la toma de decisiones	
Habilidad analítica	
Habilidades Técnicas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Licencia en Ing. Industrial o Administración Empresas	Bachiller en ingeniería industrial
Conocimiento sobre negocios retail	MBA en estrategia y finanzas
8 años de experiencia en ventas y 4 en jefaturas	Conocimientos de producción, finanzas, planeación
	20 años de experiencia puestos varios incluidas gerencias y jefaturas

Figura 14 Análisis de Puesto de Gerencia Comercial

Puesto Jefatura de Ventas

En el actual organigrama se encarga del área de ventas, estaba bajo el cargo de la gerencia comercial, pero por funciones reporta directamente en muchos temas a la gerencia general (precios, descuentos, promociones, etc)

Jefatura de Ventas	
Funciones	
Manual Puesto	Estudio realizado
Controlar las funciones de vendedores	Trato, negociación y servicio al cliente
Definir método de trabajo de vendedores	Encargado de planeación y abastecimiento de productos
Colaborar con análisis de mercado (proyecciones, crecimiento)	Seguimiento proyección en montos y cantidades
Asignar encargado de sala de exhibiciones	Colocar productos en puntos de venta
Atender clientes	Seguimiento vendedores (19 personas)
Fiscalizar el proceso comparativo de precios con la competencia	Análisis de compras (Productos) Estadística
Controlar todo proceso relacionado con facturación	Control de productos de baja rotación (Colocarlos)
Dirigir las reuniones con el equipo de ventas	Define junto GG los precios de cada producto importado
Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas	Analiza variables de costos de cada producto en importaciones
Compensar, motivar y guiar las fuerzas de ventas	
Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas	
Seleccionar y capacitar los vendedores	
Delimitar el territorio de acción de vendedores	
Establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño	
Colaborar con la fiscalización y control de inventarios	
Llevar a cabo análisis de las cantidades a pedir de importaciones	
Aprobar situaciones en importaciones (ajustes y productos nuevos)	
Aprobar pedidos de compras	
Llevar a cabo estudios de mercado	
Tomar decisiones en cuanto a la política de productos de baja rotación	
Plantear los requerimientos de compras nacionales	
Metas y objetivos de la categoría de bicicletas	
Habilidades Blandas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Autoridad	Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad
Carácter	Capacidad de negociación y persuasión
Facilidad de palabra	Capacidad de razonamiento y reflexión
Meticuloso	Capacidad para trabajar en equipo, cooperación
Discreción	Perseverancia
Tolerancia	
Alto grado de escucha	
Buen manejo de personal	
Habilidad en la toma de decisiones	
Habilidad analítica	
Habilidades Técnicas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Técnico en Educación Superior	Secundaria Incompleta
Conocimiento sobre negocios retail	Cursos INA
5 años relacionados con ventas de productos afines	Conocimientos en estudio de mercados, administración, estadística
2 años como jefe de ventas	Más de 5 años de experiencia en la posición

Figura 15 Análisis de Puesto de Jefatura de Ventas

Puesto Jefatura de Compras

En el actual organigrama se encarga del área de compras internacionales, estaba bajo el cargo de la gerencia operaciones, pero como esta última está vacante debe reportar directamente a la gerencia general, mantiene una relación estrecha con los proveedores internacionales asistiendo regularmente a ferias en Asia y América del Norte, igual tiene relación estrecha con las navieras y agencias aduanales, da seguimiento a cada producto y es el encargado de ponerlo en bodegas de distribuidora Ochenta y Seis.

Jefatura de Compras	
Funciones	
Manual Puesto	Estudio realizado
Realizar cotización de productos nuevos, para su posterior aprobación	Negociación de precios de productos directo con los proveedores
Elaborar órdenes de compra y darles el seguimiento correspondiente	Cotizaciones, negociación de cantidad mínima de producción
Solicitud de aprobación de compra de productos nuevos	Tiempos de despacho, embalaje, puertos de salida y llegada
Arreglo de pago, una vez aprobada la compra del producto	Proyección semanal de pagos internacionales
Proyección de pagos de órdenes de compra	Reportar los productos en tránsito y fechas de arribo
Seguimiento del producto en producción	Presentar los indicadores de compras mensualmente
Trámites con navieras	Reuniones con Proveedores, y reuniones de Staff
Seguimiento de la navieras	Reuniones de innovación y desarrollo
Chequeo del producto nuevo cuando llega a la compañía	Manejo de cuentas clave con proveedores
Comunicación con proveedores	Análisis de costos de importación
Actualizar el Tracking Report de forma mensual	
Revisar el reporte de reclamos	
Mantener comunicación con el departamento de ventas (agentes)	
Reporte de productos en tránsito (reporte de productos en aguas)	
Archivar documentos varios	
Facturas de agencias aduanales, servicios de carga y almacén	
Asistir a reuniones relacionadas con su posición	
Habilidades Blandas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Autoridad	Autoridad
Persona con buen trato al personal	Capacidad de negociación y persuasión
Carácter	Capacidad para trabajar en equipo, cooperación
Facilidad de Palabra	Liderazgo
Competencias Necesarias	Análisis de problemas
Liderazgo	
Negociación-Persuasión	
Pensamiento Estratégico	
Habilidades Técnicas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Licenciatura en comercio internacional	Bachiller en contaduría Pública
Experiencia mínima de 4 años en comercio internacional	Técnico medio en comercio internacional
3 años como jefatura	Cursando Maestría en administración de empresas
	Más de 5 años de experiencia en la posición

Figura 16 Análisis de Puesto de Jefatura de Compras

Puesto Jefatura Logística e inventarios

En el actual organigrama se encarga del área de inventarios y logística de inventarios, está bajo el cargo de la gerencia de operaciones, esta última está vacante, por lo que la jefatura de inventarios y logística reporta directamente a la gerencia general de la empresa.

Jefatura de Inventarios y Logística	
Funciones	
Manual Puesto	Estudio realizado
Encargado del manejo logístico de productos, para garantizar disponibilidad de productos mediante referencias adecuadas.	Elaboración, ejecución y seguimiento al Plan Operativo departamental basado en el Plan Estratégico de Empresa.
Plantear la Estrategia Operativa de los departamentos bajo su responsabilidad (Bodega, Inventarios, Distribución).	Administración de la flota vehicular; y personal de transportes.
Optimizar los costos Operativos de las áreas a cargo.	Diseño; seguimiento y Supervisión de los Procedimientos del area
Realizar los procedimientos de las áreas bajo su responsabilidad.	Diseño, administración de los Kpis de las áreas de responsabilidad
Velar por la adecuada custodia del Inventario.	Administración de los Procesos de Recepción; Almacenamiento, Custodia; Alisto; Chequeo; Empaque; Despacho de Mercadería;
Velar por el adecuado uso e integridad de los activos bajo responsabilidad.	Administración y Control de los Inventarios 8.000 Skus.
Mantener un adecuado servicio al cliente interno y externo acorde a los estándares definidos.	Tomas físicas en las bodegas; así como los ajustes respectivos.
	Administración de Gastos Operativos del departamento
	Servicio Post-Venta(quejas-reclamos-garantías de repuestos-accesorios)
Habilidades Blandas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Persona con carácter.	Liderazgo.
Persona con autoridad.	Desarrollo de personas.
Facilidad de palabra	Autoridad, Capacidad de Decisión.
	Paciencia, calma, ponderación.
	Responsabilidad
Habilidades Técnicas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Licencia en Ing. Industrial	Bachiller Profesional en Ingeniería Industrial.
Experiencia mínima de 5 años en puestos similares	Conocimientos de manufactura, producción, y logística
	14 años de Experiencia en Jefaturas

Figura 17 Análisis de Puesto Jefatura de Inventarios y Logística

Puesto Jefatura Cuentas por cobrar

En el actual organigrama se encarga del área de cuentas por cobrar que se administra por separado del área de contabilidad y finanzas por el tamaño de la cartera y requiere de un trato separado al financiero, está bajo el cargo de la gerencia administrativa que actualmente está vacante por lo que la jefatura de cuentas por cobrar reporta de forma directa a la gerencia general.

Supervisa el cobro que es realizado por los agentes de venta, lleva el control de los productos que se encuentren en consignación con clientes y debe responder por ellos.

Jefatura de cuentas por cobrar	
Funciones	
Manual Puesto	Estudio realizado
Control de cobro semanal de los agentes vendedores.	Control de cobro semanal de los agentes vendedores.
Análisis de cuentas atrasadas con los clientes.	Análisis de cuentas atrasadas con los clientes y realizar llamadas de cobro.
Cálculo y revisión de comisiones.	Cálculo y revisión de comisiones para vendedores-cobradores.
Revisión y coordinación de los casos para envió a cobro judicial.	Análisis y presentación de informes (indicadores).
Análisis y presentación de informes (indicadores).	Revisión y coordinación de los casos para envió a cobro judicial.
Control de las bodegas virtuales o mercadería en consignación.	Control de mercadería en consignación Autorizar y revisar los documentos hechos al cliente por mercadería en préstamo.
Anulación-eliminación de recibos u algún otro documento meramente de Cuentas por Cobrar para su posterior corrección.	Revisión de aplicación diaria de bancos en el Sistema y cuentas de clientes
Revisar el reporte de ventas diariamente y cambiar los plazos de aquellas facturas que por política especial se les da un plazo mayor a los clientes.	
Revisar los recibos aplicados diariamente con el fin de detectar algún error o la falta de aplicación de intereses o descuentos.	
Revisar las Notas de Crédito generadas por devolución de producto.	
Velar porque el Oficial de Inventarios aplique diariamente las Notas de Crédito y las transfiera a Cuentas por Cobrar para su debida revisión.	
Calcular y revisar las comisiones quincenales de los agentes vendedores.	
Revisar en control diario de Bancos y velar porque se estén aplicando diariamente todos los movimientos.	
Realizar llamadas de cobro.	
Autorizar y revisar los documentos hechos para enviar a firmar al cliente por mercadería en préstamo.	
Dar apoyo en la preparación de actividades sociales de la empresa.	
Habilidades Blandas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Persona con autoridad.	Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad.
Persona meticulosa.	Capacidad de negociación y persuasión.
Persona discreta.	Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina.
Habilidad en el manejo y buen trato al personal.	Capacidad para trabajar en equipo, cooperación.
Habilidad en la toma de decisiones.	Emprendedor/a, capacidad de iniciativa
Habilidad analítica	
Habilidades Técnicas	
Manual Puesto	Estudio realizado
Licenciatura de administración de empresas, finanzas, contaduría pública, o carrera a afín	licenciatura en administración de negocios énfasis en Contaduría
Experiencia mínima de 4 años en puestos similares	16 años de Experiencia

Figura 18 Análisis de Puesto Jefatura de Cuentas Por Cobrar

4.1.3.2 Actualidad de la gobernanza y estrategia de Distribuidora Ochenta y Seis S.A

Una vez analizadas las posiciones gerenciales dentro de la organización, es importante entender cómo opera la gobernanza y como se estructuran y orientan los planes estratégicos de la empresa actualmente.

Es significativo recalcar que ante la pregunta planteada a la presidencia y gerencia general sobre la existencia de órganos de gobierno ambos mencionaron desconocer este tipo de entes, por lo cual no se cuenta con ninguno.

De momento la empresa se acuerpa con dos asesores, uno en materia tributaria y fiscal y otro en temas legales asociados principalmente a contratos y consultas de recursos humanos. Estos asesores no participan de la estrategia empresarial, solamente evacuan dudas y consultas que van surgiendo durante el giro de la operación.

La estrategia organizacional es diseñada por el equipo gerencial, quienes plantean objetivos generales para la empresa de los cuáles se desprenden objetivos más específicos para las áreas funcionales. Estos objetivos son monitoreados regularmente y se discuten en las reuniones gerenciales, las cuáles se llevan a cabo semanalmente por un espacio de 3 a 5 horas.

Al hacer la consulta puntual a la presidencia y gerencia general sobre qué áreas considera tienen oportunidad de mejora y les gustaría recibir acompañamiento ambos coinciden que en estrategia comercial y logística.

Para el área comercial se buscó un perfil alto con la idea de mejorar y desarrollar estrategias innovadoras y agresivas que aceleraran el crecimiento y participación de mercado, sin embargo, esto no ha ocurrido al nivel esperado, por lo que consideran es la principal área de mejora organizacional.

Por otro lado, el core business del negocio se basa en la compra, importación y distribución de mercadería, por lo que sienten que siempre existen cosas que se pueden hacer de una manera más eficiente.

4.1.4 Actualidad de los planes de retiro y contingencia

4.1.4.1 Plan de Retiro

Se realizaron entrevistas con el fundador y actual presidente de la empresa con el fin de determinar si existe algún plan de retiro, edad aproximada para su retiro, actividades que desea desarrollar al llegar el momento, forma en la que recibiría los ingresos para sus actividades, entre otros detalles.

Según la información recabada en las entrevistas, el señor León Cruz en sus inicios con Distribuidora Ochenta y Seis tenía como plan retirarse de la operación al llegar a los 50 años de edad, en este momento ya alcanzó dicha edad, pero al contrario de lo que hace unos años pensaba se encuentra en plena operación y con funciones importantes en la empresa. Al calor de la entrevista surgieron algunas ideas que nos compartió de sus posibles planes ante un eventual retiro, los cuáles mencionamos a continuación:

Sus hijos son menores de edad, once años la niña y trece años el niño, los cuales ve como los posibles sucesores de la empresa, a la fecha los niños se enteran de forma macro de las funciones de la empresa, él los presenta y lleva a ferias nacionales para que conozcan e interactúen con clientes, bancos, colaboradores, a la fecha no demuestran un interés claro de querer ser los sucesores en la empresa, debido a la poca edad, la niña al momento genera algunos comentarios de que desea una oficina en la empresa para dar las instrucciones y el niño ha comentado que desea ser un futbolista profesional; por estos motivos el señor León debe postergar unos diez o quince años su retiro para esperar a que ellos definan si desean hacerse cargo de la administración de la empresa o no; Hace casi cuatro años creó un cambio en la estructura organizativa al incluir un gerente general externo, esto lo hizo con la idea de enfocarse en planes estratégicos y delegar la operación.

La entrevista deja en duda al propietario sobre el futuro de la compañía, motivo por el cual indica que en caso de que los jóvenes quieran mantener la propiedad pero no la administración de la empresa, el gerente general pueda ser un sucesor pero que no es la idea principal, a este gerente se le ha entregado la batuta en la toma de decisiones operativas casi totales de la empresa y otras empresas relacionadas, aunque está en un constante trabajo junto con el señor León Cruz con el fin de absorber todo el conocimiento del negocio desde la parte administrativa, según responde el señor León al llegar la fecha tomaría la decisión con sus hijos, si quieren mantener la administración y propiedad de la empresa para crear el plan de sucesión, o si solo quieren mantener la propiedad y no desean administrar pensaría en un sucesor externo, o bien si no desean ninguna de las dos y seguir cada uno por sus planes o carreras optaría por buscar la venta de la compañía y realizar un aporte a cada uno de sus hijos para que terminen sus metas y él tendría otra parte que le permita seguir viviendo varios años más junto a su esposa, pero todas estas ideas son momentáneas y no tienen un plan formal, comentó que los ha pensado pero no tiene nada decidido.

A la consulta de que planes desea desarrollar una vez llegue a la edad de retiro indica que le gustaría quizás vivir junto a su esposa en una casa en la playa sin tener que dedicarse a ningún otro negocio; a la consulta de que como lograría vivir sin perder sus ingresos económicos actuales responde que puede recibir ingresos alquilando algunas propiedades con las que cuenta en la zona de occidente y de mucha plusvalía, algunas de estas propiedades están bajo razones sociales diferentes a Distribuidora Ochenta y Seis en las cuales él también es el apoderado, con algunas mantiene relación comercial directa con la empresa en estudio alquilando estas, pero la figura se generó más como un escudo fiscal, que con la idea de crear un flujo de efectivo futuro para un retiro, en otras propiedades no existe ninguna relación con Distribuidora, pero están sin construcciones que pueda generar ingresos de efectivo.

4.1.4.2 Plan de Contingencia

Los instrumentos aplicados para el análisis en Distribuidora Ochenta y Seis buscaban determinar la existencia de un plan de contingencia en caso de que los socios fundadores no puedan hacerse cargo de la operación de la compañía que asegure la adecuada relación y

estabilidad empresa-familia, la entrevista se realiza con el fundador y actual presidente de la empresa.

Se indica que la estructura legal de la compañía está basada en una sociedad anónima debidamente registrada, las acciones están en porciones iguales entre la señora Eduvina Cruz Steller, Mainor León Cruz y la Señora Xiomara Ramírez Molina dentro de los estatutos los tres fungen como representantes legales sin límite de suma, con la única limitante de que, para poder hipotecar, pignorar o vender la compañía deben actuar en conjunto mínimo dos de ellos.

En la entrevista realizada se consultó si existe algún testamento u otro documento o figura legal en que se establezca las acciones a tomar en caso de ocurrir alguna situación que imposibilite alguno o dos de ellos a fungir con sus poderes actuales y este indica que no existe nada a la fecha que logre agilizar el funcionar de la empresa en caso de una contingencia, no existe un estatuto para que la transferencia de las acciones se realice, primordialmente a los actuales socios o posibles herederos.

La mayoría de las funciones operativas legales recaen sobre la figura de la presidencia de la empresa, quién se encarga del control de los contratos entre sociedades, bancos, proveedores, clientes, gobierno y colaboradores. La señora Eduvina cubre más un requerimiento legal que funciones claras dentro de la organización y la señora Ramírez realiza funciones operativas básicas como la firma de cheques o aplicación de transferencias.

4.1.5 Análisis FODA de la empresa Distribuidora Ochenta y Seis.

Como punto final del análisis de la situación actual se realiza un análisis FODA que resuma las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas concernientes a la temática en estudio y que fueron descubiertas durante la investigación en Distribuidora Ochenta y Seis, con la idea de sacarles provecho en la propuesta planteada para la organización.



Figura 19 Análisis FODA

Capítulo V

5.1 Propuesta

Este capítulo desarrolla la propuesta para la empresa Distribuidora Ochenta y Seis, dicha propuesta contempla hallazgos del análisis de puestos hecho en la situación actual, así mismo comprende el diseño de los órganos de gobierno y la definición de los planes de contingencia y retiro siguiendo la siguiente estructura:

- Resultados análisis actualidad de las empresas familiares
 - Hallazgos
 - Propuestas

- Resultados análisis de puestos y perfiles
 - Nombre del puesto
 - Hallazgos
 - Propuestas

- Diseño de órganos de gobierno
 - Objetivo
 - Alcance
 - Miembros
 - Roles y responsabilidades
 - Documentos o Políticas
 - Agenda

- Propuesta planes de contingencia y retiro
 - Hallazgos situación actual
 - Objetivo
 - Alcance
 - Plan de acción
 - Políticas

La presente propuesta se ha realizado con el objetivo de definir órganos de gobierno, que permitan la interacción con el equipo gerencial, accionistas e interesados para la consecución de los planes estratégicos y buenas prácticas de las empresas familiares además de planes de contingencia y retiro que aseguren la adecuada relación empresa-familia y no trunquen la continuidad de la empresa, y la mantenga firme hasta una posible sucesión de la segunda generación

Se debe contemplar este documento como una guía para la estructura de gobernanza, sus relaciones y sus planes de contingencia y retiro dentro de la empresa Distribuidora Ochenta y Seis, es recomendable realizar actualizaciones de esta propuesta toda vez que haya cambios dentro de la estructura o familia con la idea de tener siempre una referencia útil y acorde con la realidad del híbrido empresa-familia.

La propuesta contempla hallazgos y observaciones para los siete puestos gerenciales, define cuatro órganos de gobierno, un plan de contingencia y un plan de retiro.

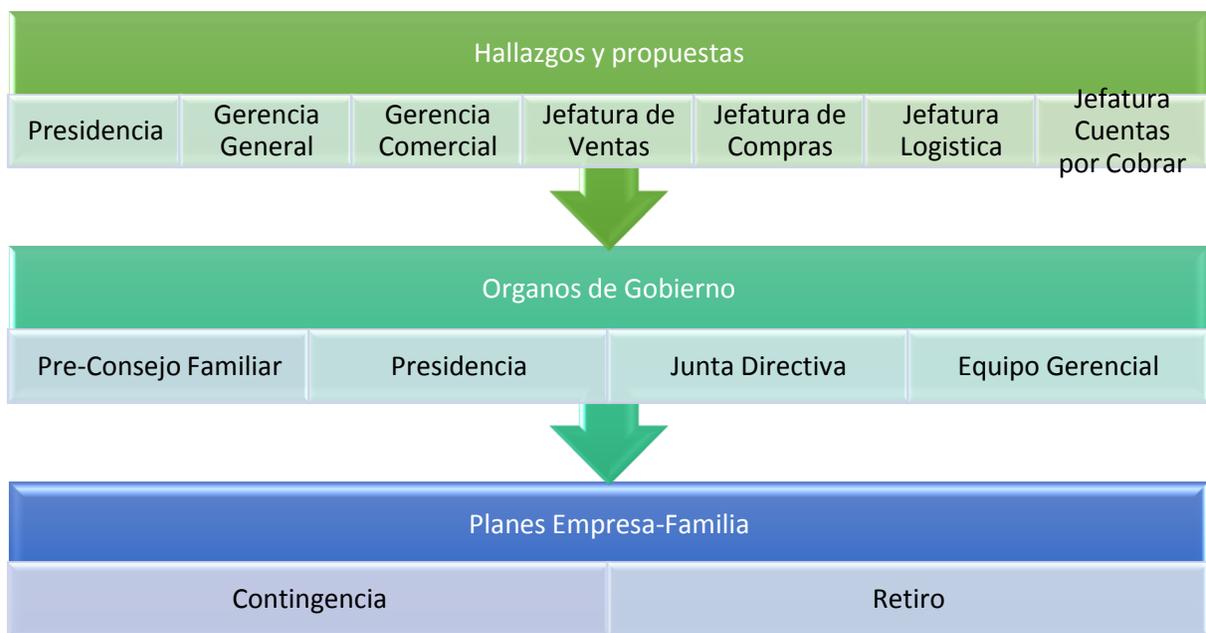


Figura 20 Esquema Propuesta

5.1.1 Actualidad de las empresas familiares y posibles modelos replicables

Hallazgos

- Existe una innumerable diversidad de posibilidades en la conformación de órganos para las empresas y familias.
- La junta directiva es quien debe tomar las decisiones más importantes de la organización.
- No existe un modelo estándar de relación entre junta directiva y equipo gerencial
- No existe una frecuencia exacta para llevar a cabo las reuniones de junta directiva.
- Los miembros de la junta se deben seleccionar de acuerdo con las necesidades de la organización, con profesionales que la potencien.
- No hay un momento específico para la formalización del gobierno de la empresa.
- Costo, tiempo, diferentes pensamientos y miedo son los principales desafíos a la hora de formar la gobernanza mientras que los principales beneficios son que evita conflictos, ordena la organización, brinda herramientas de apoyo y da claridad al manejo de la empresa.
- No hay un momento específico para llevar a cabo la sucesión, pero lo más importante es contar con planes de contingencia y con un sucesor listo.

Propuestas

- Crear los órganos que agreguen valor a la empresa y la familia y mejoren sus funciones con base en sus características propias.
- Establecer una junta directiva competente y darle el peso necesario para la toma de decisiones importantes.
- Crear una calendarización y agenda para la junta directiva y consejo familiar.
- Diseñar un perfil para los directores que conformaran parte de la junta directiva con base en las necesidades de la empresa.

- Crear planes de sucesión y contingencia para la organización.

5.1.2 Resultados Análisis de puestos y perfiles

Nombre del puesto

Presidencia

Hallazgos

- Actualmente la posición es ocupada por su fundador quien no cumple con muchos de los requisitos propuestos en el manual a nivel técnico.
- Es la cara de la organización y su referente.
- El conocimiento de la persona que ocupa el cargo (fundador) es empírico y autodidacta.
- Actualmente no tiene funciones administrativas claras y su enfoque es más operativo, es el encargado del dinero de la organización (transferencias) y de la escogencia de diseños.
- Tiene carencias en la ejecución de planes estratégicos por lo que requiere de apoyo en estos temas.
- Dentro de sus funciones se habla de reuniones de junta directiva lo que denota confusión dentro de la organización y puesto al no existir dicho órgano actualmente.
- A nivel de habilidades blandas se percibe un alto liderazgo y excelente iniciativa sin embargo en temas como la comunicación y resolución de conflictos presenta áreas de mejora.

Propuestas

- Buscar soporte en la junta directiva para que complemente sus habilidades técnicas y le ayude en la toma de decisiones y definición de la estrategia.
- Definir nuevas funciones de presidencia enfocadas en el desarrollo de la empresa y control de la junta directiva.
- Capacitarse en áreas como la comunicación y resolución de conflictos y cualquier otra que le sirva para sus nuevas funciones.

Nombre del puesto

Gerencia General

Hallazgos

- La posición actualmente es ocupada por un perfil que se ajusta a los requerimientos técnicos y habilidades blandas exigidos.
- Es el puesto con más responsabilidad y peso dentro de la organización.
- Es el encargado de definir, controlar y ejecutar la estrategia de la organización,
- La mayoría de decisiones importantes se canalizan a través de esta posición.
- Da la impresión que el puesto esta sobrecargado y atiende muchas funciones operativas delegables.
- El nivel de supervisión, control y acompañamiento para el puesto es mínimo, ya que es ejercida por presidencia quién delega y confía el funcionamiento de la empresa en la gerencia general.

Propuestas

- Descentralizar funciones y delegar tareas operativas.
- Buscar llenar las plazas vacantes de la gerencia operativa y administrativa para darle apoyo a la gerencia general.
- Recibir los objetivos estratégicos de parte de junta y presidencia y encargarse del control y ejecución de la misma.
- Reportar a la Junta Directiva quién debe velar por la consecución de los objetivos organizacionales y llamar a cuenta en caso de cualquier situación.

Nombre del puesto

Gerencia Comercial

Hallazgos

- La posición actualmente es ocupada por un perfil que se ajusta y sobrepasa los requerimientos técnicos.
- En cuanto a habilidades blandas sus superiores expresan áreas de mejora en iniciativa e innovación.
- A nivel de manual el puesto tiene funciones que deberían pertenecer a otras áreas.
- El nivel de supervisión que recibe es limitado, sin embargo, en ciertos aspectos no ha cumplido con las expectativas por lo que el gerente general se involucra.

Propuestas

- Aprovechar y explotar más la experiencia con la que cuenta la posición.
- Mejorar la comunicación con áreas superiores, y definir claramente los objetivos que se quieren para el puesto.
- Motivar y capacitar habilidades de iniciativa e innovación.
- Revisar las funciones estipuladas en el manual y ajustarlas a la realidad y necesidades organizacionales.

Nombre del puesto

Jefe de Ventas

Hallazgos

- La posición actualmente es ocupada por un perfil que se ajusta en parte a lo expuesto en el manual, sobre todo por la experiencia en la posición, existen algunas carencias en la formación académica.
- La mayoría de las funciones son operativas, la toma de decisiones y funciones gerenciales recaen en sus superiores.
- El nivel de supervisión que recibe es frecuente por parte de la gerencia general y la gerencia comercial.
- Le asignan funciones de estadística (análisis de productos)

Propuestas

- Capacitar a la persona para que mejore su nivel de profesionalización.
- Revisar funciones actuales y focalizarlo en ventas.

Nombre del puesto

Jefe de Compras

Hallazgos

- La posición actualmente es ocupada por un perfil que se ajusta a lo expuesto en el manual tanto a nivel de habilidades blandas como técnicas.
- El puesto tiene un balance entre funciones gerenciales y operativas.
- Según los superiores la posición se encuentra bien cubierta.
- El nivel de supervisión que recibe es ocasional por parte de la gerencia general.

Propuestas

- Motivar y capacitar.
- Revisar funciones actuales y focalizarlo en compras.
- Desarrollar el perfil dentro de la organización para que ocupe posiciones gerenciales.

Nombre del puesto

Jefe de Logística

Hallazgos

- Es un área fundamental para el “core business” de la organización, ya que el giro de negocio se sustenta en la compra, importación y distribución de mercancía.
- El actual puesto asume la responsabilidad de servicios post-venta que competen al área de ventas.
- El actual puesto se encarga de la distribución de los productos hasta el distribuidor, no tiene injerencia en el proceso logístico de compras e importación.
- Actualmente quien ocupa la posición se ajusta a la experiencia requerida sin embargo a nivel de estudios no cuenta con licenciatura como se estipula en el manual.
- Actualmente la posición diseña y administra los KPIs de su área, no son definidos con la estrategia y el Balance Score Card.
- El manual de puesto detalla pocas habilidades blandas para una posición que administra casi el 60% del personal de la empresa y mucha información relevante de la compañía (costos, precios de venta, clientes, inventarios).

Propuestas

- Estructurar una reunión de cadena de suministro donde se alinean temas de ventas, inventarios, compras etc.
- Revisar funciones actuales y focalizarlo en logística.
- Profesionalizar y capacitar a la persona que tiene el puesto en habilidades blandas y duras.
- Desarrollar el perfil dentro de la organización.

Nombre del puesto

Jefe de Cuentas por cobrar

Hallazgos

- El puesto controla una de las actividades primordiales de la compañía.
- El perfil del ocupante se adecua a las habilidades técnicas y blandas que indica el manual.
- El puesto requiere un perfil de liderazgo ya que debe gerenciar constantemente el departamento.
- Las habilidades blandas arrojadas en el estudio están acordes con la posición, ya que tiene mucha relación con clientes casi (1800) y diversos departamentos de la empresa.

Propuestas

- Revisar funciones actuales y focalizarlo en cuentas por cobrar.
- Profesionalizar y capacitar a la persona que tiene el puesto en habilidades blandas y duras.
- Desarrollar el perfil dentro de la organización

5.1.3 Órganos de gobierno Distribuidora Ochenta y Seis

5.1.3.1 Pre-Consejo Familiar

En vista de que actualmente la familia-empresa se encuentra en primera generación (dueño-gerente) y dado que solo existen tres miembros de la familia que son propietarios por partes iguales, se ha definido un órgano al cuál denominaremos pre-consejo familiar ya que su tamaño y funciones no alcanzan la relevancia para ser considerado un consejo familiar. En el futuro se recomienda que el pre-consejo se convierta en consejo familiar cuando se amerite.

- **Objetivo**

Liderar el proceso de organización de la familia y decidir todos los temas relativos a la relación familia-empresa.

- **Alcance**

El pre-consejo familiar se limita a los miembros de la familia con intereses en la empresa Distribuidora Ochenta y Seis.

- **Miembros**

- Mainor León Cruz (Socio Fundador)
- Xiomara Ramírez Molina (Socio)
- Eduvina Cruz Steller (Socio)
- Emanuel León Ramírez (hijo-oyente)
- Leticia León Ramírez (hija-oyente)

- **Roles y responsabilidades**

Se recomienda para la integración del consejo, sus roles y responsabilidades la asesoría de un experto en empresas familiares que los guíe en el desarrollo de sus principales funciones, dentro de las cuáles podemos destacar:

- Definir un líder del pre-consejo
- Crear la misión, visión y valores familiares

- Desarrollar, actualizar y difundir el protocolo familiar
 - Informar sobre el desarrollo y planes de la empresa
 - Promover comunicación entre los miembros
 - Coordinar los procesos de sucesión
 - Profesionalizar los miembros familiares
 - Orientación e integración de los familiares jóvenes
 - Entre otros.
- Documentos a desarrollar
 - Protocolo familiar
 - Testamentos
 - Política de capital accionario familiar
 - Código ético familiar
 - Plan de sucesión
 - Cualquier otra que se considere conveniente
 - Agenda

Se propone realizar reuniones cada dos meses durante el primer año y cada seis meses a partir del segundo año, estas serán presididas por el presidente y coordinadas con el asesor de empresas familiares, se tocarán temas definidos únicamente en la agenda.

Temas	Tiempo en horas				
	1	2	3	4	5
Explicación Consejo Familiar 1. Qué es? 2. Para que sirve?					
Plan Familiar 1. Misión 2. Visión 3. Valores					
Información Empresa 1. Aspectos relevantes ocurridos 2. Planes de desarrollo 3. Otros					
Protocolo Familiar 1. Que debe contener? 2. Desarrollo de capítulos					
Plan de Retiro y Sucesión					

Figura 21 Propuesta Agenda Consejo Familiar (1er reunión)

5.1.3.2 Presidencia

Se propone darle a la Presidencia un rol preponderante dentro de la gobernanza de la empresa, donde tenga funciones claramente establecidas que ayuden al desarrollo de la organización.

- Objetivo

Liderar la empresa siendo un enlace entre la junta directiva y las gerencias que permita desarrollar la organización.

- Alcance

La presidencia es la máxima figura de gobernanza y tiene total potestad sobre las funciones y decisiones empresariales.

- Miembros

- Mainor León Cruz (Socio Fundador)

En el futuro se recomienda que la presidencia se convierta en una asamblea de accionistas, de momento la figura no cumple la función específica debido que el actual presidente y fundador tiene control total de la operación y los demás accionistas no tiene injerencia ni participación preponderante en la empresa.

- Roles y responsabilidades

- Liderar la empresa
- Liderar, seleccionar y evaluar la gestión de los miembros de junta directiva
- Participar activamente de las reuniones y estrategias de la organización y junta directiva

- Políticas a desarrollar
 - Políticas de selección junta directiva
 - Políticas de evaluación junta directiva
 - Política de compensación junta directiva
 - Política de confidencialidad y conflicto de intereses
 - Política de revisión y actualización de testamentos y beneficiarios
 - Cualquier otra que se considere conveniente

- Agenda

Trabaja con las agendas de la junta directiva y equipo gerencial.

5.1.3.3 Junta Directiva

Se propone la creación de una junta directiva con la idea de dar soporte a la presidencia y equipo gerencial en temas de estrategia, seguimiento y control de objetivos y metas organizacionales.

- Objetivo

Dirigir y controlar la estrategia y desempeño de Distribuidora Ochenta y Seis con el fin de proteger los intereses de los propietarios de la empresa.

- Alcance

Después de presidencia es el máximo órgano de gobierno de la empresa y tiene bajo su responsabilidad determinar y aprobar la estrategia y los objetivos empresariales, será la encargada de discutir, evaluar, recomendar y aprobar las grandes decisiones (estratégicas, financiación, internacionalización, alianzas, nuevos mercados, etc), y brinda el control y supervisión del trabajo que genera el equipo gerencial de Distribuidora Ochenta Y Seis.

- Miembros
 - Mainor León Cruz (Socio Fundador con voz y voto)
 - Xiomara Ramírez Molina (Socio con voz y voto)
 - Director 1 (Estratega Comercial con voz y voto)
 - Director 2 (Estratega Logístico con voz y voto)

Se sugieren dos perfiles para los directores con base en el análisis de puestos y entrevistas realizadas con presidencia y gerencia general, en donde se vislumbra que las áreas más importantes y donde la empresa requiere un mayor direccionamiento son la comercial y logística.

Perfil sugerido para el Director 1:

Puesto	Habilidades Técnicas	Habilidades Blandas	Experiencia mínima
Director Comercial	Master en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, con énfasis en Mercadeo y Ventas, conocimiento en Finanzas	Visión estratégica	Apertura de negocios en mercados internacionales, comprobado
	Ingles avanzado oral y escrito	Ventas en frío	10 años de experiencia en transnacionales o grandes contribuyentes, en labores comerciales, puestos de gerencia o dirección
	Conocimientos de ERP, CRM, en empresas Retail.	Negociación	Experiencia de trabajo conjunto con entidades de comercio exterior tales como: procomer, Comex
	Comercio electrónico	Comunicación	Edad mayor a 40 años
	Estrategia empresarial	Toma de decisiones	Creación, ejecución, control de estrategias de negocio.
	Conocimientos sobre equipos deportivos (deseable)	Organizado	Desarrollo de planes de mercadeo
	Técnicas de mercadeo	Liderazgo y desarrollo de equipos	Trabajo con Equipos multidisciplinarios

Figura 22 Perfil Director 1

Perfil sugerido para el Director 2:

Puesto	Habilidades Técnicas	Habilidades Blandas	Experiencia mínima
Director Logística	Master en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, con énfasis en Mercadeo y Ventas, conocimientos en logística	Manejo Equipos	Logística en mercados internacionales, exportaciones, importaciones
	Inglés Avanzado oral y escrito	Liderazgo, desarrollo de equipos, habilidad para comunicarse.	10 años de experiencia en transnacionales o grandes contribuyentes, en labores de cadena de suministro, puestos de gerencia o dirección
	Conocimientos de sistemas de logística y estadística	Pensamiento estratégico	Experiencia de trabajo conjunto con entidades de comercio internacional tales como: procomer, Comex.
	Estrategia empresarial	Negociación	Edad mayor a 40 años
	Conocimientos sobre equipos deportivos (deseable)	Toma de decisiones	Creación, ejecución, control de estrategias de negocio.
	Conocimientos sobre términos y prácticas de importación, exportación, régimen aduanero	Organizado	Desarrollo de planes de mercadeo
	Conocimiento de movilización de productos desde Asia y Europa		Trabajo con Equipos multidisciplinarios

Figura 23 Perfil Director 2

- Roles y responsabilidades

Será un órgano permanente, que controlará la evolución de distribuidora Ochenta y Seis, protegiendo, dirigiendo, mejorando y asegurando los intereses de los accionistas y la compañía.

Dentro de sus responsabilidades estarán:

- Creación de los objetivos estratégicos de la compañía, en conjunto con presidencia
- Aprobar el plan estratégico, BSC y los presupuestos operativos anuales
- Aprobar y revisar los planes de inversión, financiamiento, expansión, internacionalización, etc.
- Aprobar adquisiciones y fusiones
- Defender los intereses de los accionistas
- Orientar sobre la sucesión
- Seleccionar, asesorar y evaluar el desempeño de la gerencia general, y sus diferentes áreas de la organización
- Orientar a los dueños sobre como gobernar la empresa
- Entre otros

- Políticas a desarrollar
 - Reglamento interno de junta directiva
 - Política de inversión
 - Ayuda a presidencia con sus políticas
 - Inscripción legal de la junta directiva

- Agenda

Las reuniones se realizarán una vez al mes, por un espacio de 4 horas, los temas a tratar serán enviados 5 días hábiles antes sin excepción y se detallarán en la minuta de reunión, los tópicos deben ser competentes a la junta directiva no se permitirán temas familiares ni de administración que competen al área gerencial, cada miembro debe llevar estudiado lo que le compete para hacer la reunión lo más eficiente posible, a continuación, una propuesta anual de agenda:

Temas	Q1			Q2			Q3			Q4		
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Análisis de resultados (Estados Resultados)												
1. Ventas												
2. Utilidad												
3. Inventarios												
4. Cuentas por cobrar y por pagar												
5. Balance Score Card												
4. Forecast (proyecciones)												
Plan Estratégico												
1. Seguimiento real vs plan												
2. Planes de ajuste o acción												
Plan Inversión												
1. CAPEX												
2. Evaluación nuevas ideas												
Plan Contratación-Capacitación												
1. Plazas vacantes												
2. Seguimiento plan capacitación												
Otros temas seleccionados con anticipación												

Figura 24 Propuesta Agenda Junta Directiva

5.1.3.4 Equipo Gerencial

El rol del equipo gerencial dentro de la gobernanza no debería ser muy diferente al de la situación actual, salvo que pasa a reportar a la junta directiva, sin embargo, sigue siendo responsable de la ejecución y control de toda la operación dentro de Distribuidora Ochenta y Seis.

- **Objetivo**

Es el órgano encargado de ejecutar todas las funciones necesarias para el buen funcionamiento de la organización, tiene a su cargo todos los puestos de la empresa, y es responsable del cumplimiento de planes y objetivos organizacionales.

- **Alcance**

Todos los puestos, funciones y procedimientos establecidos en Distribuidora Ochenta y Seis.

- **Miembros**

- Gerencia General
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Operaciones. (vacante)
- Gerencia Administrativa. (vacante)
- Jefatura de Ventas
- Jefatura de Compras
- Jefatura de Logística
- Jefatura de Cuentas por Cobrar

- **Roles y responsabilidades**

Todos los mencionados en el análisis de puestos, sin embargo, se aconsejan hacer una revisión a profundidad con base en las recomendaciones expuestas al inicio de este capítulo.

- Políticas

Responsabilidad sobre todas las políticas actuales de funcionamiento de la organización y sobre cualquier otra nueva que se implemente fuera de los otros órganos.

- Agenda

Se recomienda continuar con las reuniones actuales con el formato y temas específicos de administrativos sin confundir con temas de junta directiva, una vez que entre en vigor la junta directiva, se deben recibir sugerencias, recomendaciones o directrices de la junta en el caso de que existan nuevos requerimientos que deban ser cubiertas por el equipo gerencial.

A continuación, nuestra propuesta de nuevo organigrama con los órganos de gobernanza definidos para Distribuidora Ochenta y Seis.

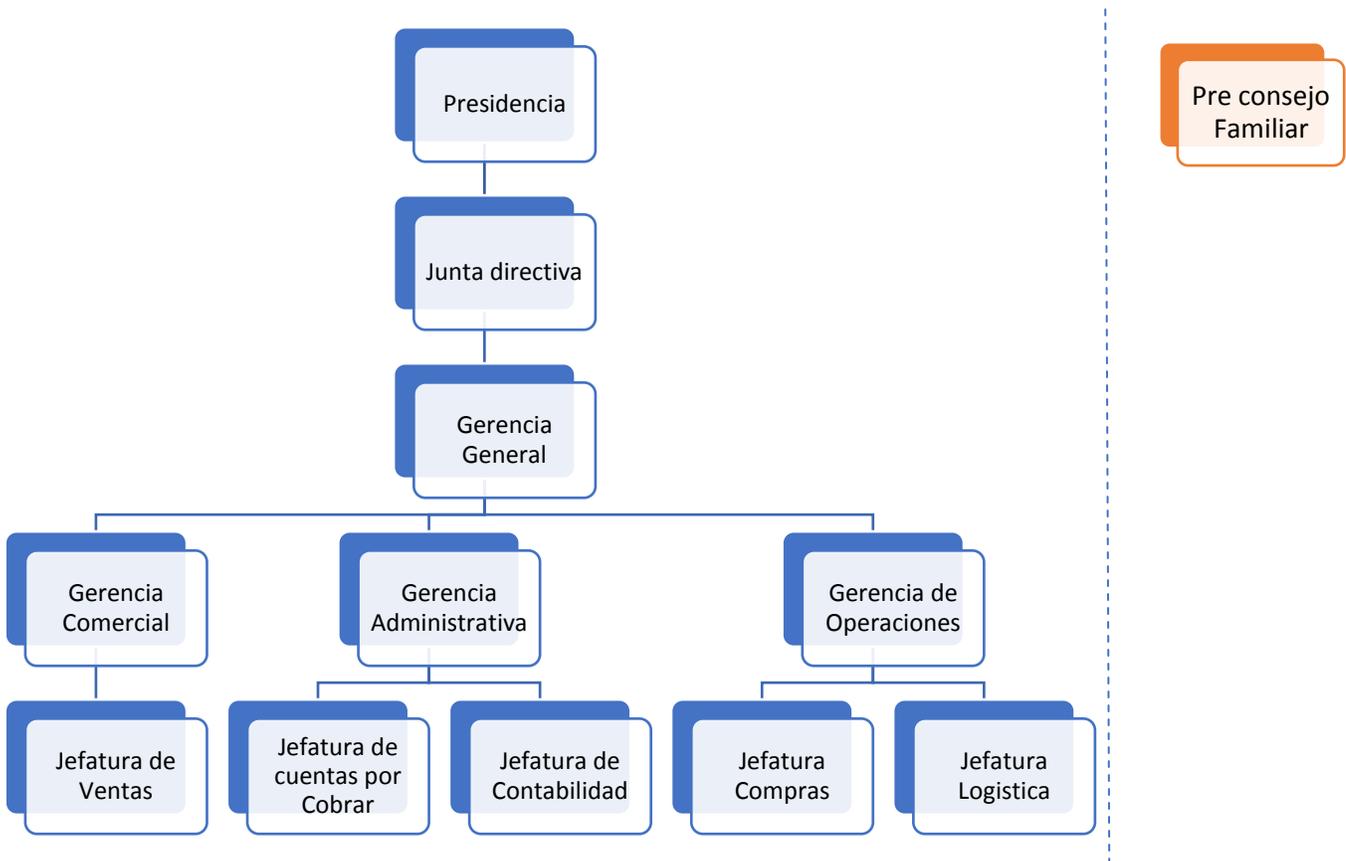


Figura 25 Propuesta Organigrama Gobernanza

5.1.4 Plan de Contingencia Distribuidora Ochenta y Seis

Para la elaboración del plan de contingencia se realizó una entrevista con abogados especialistas en derecho familiar (ver apéndice C).

- Hallazgos situación actual plan de Contingencia:
 - Ninguno de los socios cuenta con testamento
 - Se concentra algunas funciones legales y conocimientos en el fundador
 - No hay claridad sobre los procedimientos para garantizar la estabilidad económica de la familia de don Mainor en caso de una contingencia
 - Las acciones están en posesión de Mainor León Cruz, Xiomara Ramírez Molina, Eduvina Cruz Steller, esta última no tiene injerencia administrativa, ni en la participación de los dividendos de la compañía

- Objetivo

Generar un plan que sostenga la operación de la empresa a través del tiempo, y minimizar contingencias legales, administrativas, familiares, de propiedad si en algún momento el fundador o socios no puedan hacerse cargo de sus obligaciones.

- Alcance

Tiene como alcance la empresa Distribuidora Ochenta y Seis y la familia empresaria debido a la interacción normal que existe entre ambas partes.

- Plan de acción:

- Estructurar una nueva participación accionaria dentro de los socios que tengan injerencia sobre la compañía. Para esto se sugiere que las acciones a nombre de Doña Eduvina sean trasladadas a los otros dos socios. Esto para

minimizar el riesgo de posibles conflictos familiares a raíz de herencia a miembros ajenos a Distribuidora Ochenta y Seis.

- Crear testamentos en los cuales se definan las directrices a tomar en caso de muerte de los socios, o invalidez de los mismos. Se debe estipular que la propiedad de las acciones quede en manos de don Minor o su esposa, en caso de fallecimiento o incapacidad permanente de ambos debe pasar a manos de sus hijos, si estos fueran menores de edad se sugiere la figura de fideicomiso testamentario que administre sus bienes hasta la mayoría de edad.

- Dar poder a algún órgano, persona física o jurídica que pueda responder legalmente por las operaciones normales de la empresa en caso de que los socios no puedan hacerse cargo de la misma.

- Generar capacitaciones y reuniones donde se trasmita los conocimientos entre los socios y se inicie la formación básica del o los posibles sucesores. Se debe integrar dentro del pre-consejo familiar capacitaciones donde el fundador traslade y forje con sus conocimientos a la otra socia con el fin de descentralizar y minimizar el riesgo de alguna contingencia que detenga la operación de la empresa y la continuidad de los planes que hasta la fecha solo él controla. Se debe perfilar y trabajar al sucesor.

- Políticas

Se debe crear una política de revisión y actualización de testamento de forma anual, asegurando que este incluya la propiedad de Distribuidora Ochenta y Seis, y demás sociedades donde tienen pertenencia los socios mencionados, esta política debe ser administrada por el pre-consejo familiar.

5.1.5 Plan de Retiro Distribuidora Ochenta y Seis

Para la elaboración del plan de retiro se realizó una entrevista con el fundador de la organización (ver apéndice B).

- Hallazgos situación actual plan de retiro:
 - No existe un plan de retiro definido ni la edad exacta para este
 - No cuenta con programa económico que asegure sus ingresos para la fecha de retiro
 - No tiene la claridad de que la empresa quiera continuar operando a lo largo del tiempo
 - No tiene claridad de quien será su sucesor
 - No cuenta con ninguna valuación aproximada del valor de la empresa

- Objetivo

Asegurar que al llegar el momento dado el propietario pueda retirarse tranquilamente sin tener que estar pendiente de la operación de la empresa, garantizando su independencia económica y la estabilidad integral de la empresa.

- Alcance

Socios fundadores y la organización.

- Plan de acción
 - Definir edad de retiro: Se aconseja que el señor Minor León se retire a la edad de 65 años, momento para el cuál sus hijos serán mayores de edad y se espera con formación para hacerse cargo de la organización si así lo desean. Este momento llegará dentro de aproximadamente 14 años.

- Crear un presupuesto de retiro: Se sugiere que el señor León inicie con un ahorro de 1 millón de colones mensual, con aumento de 10% anual, el cual puede incluir en un plan de pensión complementaria o fondos de inversión, que a lo largo de 14 años garanticen un monto importante para disfrutar al momento de su retiro.

- Valorar la empresa: En vista de que no se tiene claridad sobre si la operación continuará en manos de la familia en segunda generación, se recomienda valorar la empresa en caso de una posible venta al momento del retiro.

- Formar sucesor: Se debe empezar a formar a los sucesores mediante el consejo familiar e involucramiento en actividades de la empresa, también es importante brindar la educación adecuada para que él o los sucesores cuenten con herramientas que le permitan hacerse cargo de la organización llegado el momento.

- Actividades para el retiro: Es importante que don Minor estructure aquellas actividades que desea realizar al momento de su retiro. Durante la entrevista nos mencionó que le gustaría irse a vivir a la playa, por lo que debería pensar en adquirir una propiedad para este fin la cuál pueda tener libre al momento de su salida de la organización.

- Políticas

Definir política de ahorro e inversión, también dentro del pre-consejo establecer las pautas que debe seguir el sucesor. Definir una política de venta de la empresa.

Capítulo VI

6.1 Conclusiones y recomendaciones

Esta sección contiene las conclusiones y recomendaciones obtenidas una vez finalizada la investigación.

El capítulo además puntualiza las recomendaciones que se consideran necesarias y factibles para el desarrollo de la gobernanza y planes de contingencia y retiro en Distribuidora Ochenta y Seis.

6.1.1 Conclusiones

- No existe un modelo de gobernanza 100% replicable para la empresa, cada estructura dependerá del tamaño de la organización, tipo de negocio que desarrollan, generación en la que se encuentran, cantidad de accionistas, consanguinidad, profesionalización, deseo de continuidad en las operaciones entre muchos otros temas.
- La empresa cuenta con tres socios que son familia con una participación accionaria igualitaria, sin embargo, es el fundador quien realmente controla la organización.
- La empresa actualmente no cuenta con una estructura de gobernanza definida ni con órganos de gobierno familiar.
- Existe una concentración de poder y funciones en el puesto de la gerencia general.
- Presidencia no tiene claridad de sus funciones y su enfoque se ha convertido en operativo más que estratégico.
- El fundador no tiene formación profesional, es empírico y autodidacta.
- Existen posiciones dentro de la empresa bien definidas sin embargo algunas de las funciones se mezclan entre áreas.
- La empresa ha iniciado con un proceso de profesionalización organizacional.
- La estrategia es definida por la presidencia y el equipo gerencial.
- Las principales áreas de mejora en la estrategia son la parte comercial y logística.
- La empresa se encuentra en primera generación socio-fundador.

- No existe un claro sucesor ni certeza de que la empresa continúe en una segunda generación.
- No existe comunicación formal ni estructuras que vinculen a la familia con la empresa y viceversa.
- No existe un plan de contingencia que garantice la estabilidad de la empresa y la familia en caso de que el fundador no pueda hacerse cargo.
- No existe un plan de retiro definido para el fundador de la organización.
- Los socios no cuentan con testamentos.
- No existe una valoración de la empresa.

6.1.2 Recomendaciones

- Establecer una estructura de gobernanza específica para la empresa de acuerdo con sus características.
- Dividir el control accionario en solamente dos miembros don Minor y su esposa
- Implementar la estructura de gobernanza sugerida en la propuesta.
- Empoderar a la junta directiva para las decisiones más relevantes de la empresa, descentralizando el poder de la gerencia general.
- Capacitar a la presidencia en las nuevas funciones definidas para la posición.
- Contratar un especialista en empresas familiares para la asesoría en la estructuración del gobierno empresarial y familiar.
- Hacer una revisión de puestos y perfiles con la idea de eficientizar los procesos.
- Ocupar los puestos de gerencia de operaciones y gerencia administrativa
- Capacitar constantemente al equipo especialmente al gerencial en habilidades blandas y duras.
- Definir la estrategia desde la junta directiva.
- Buscar un director comercial y uno logístico para que formen parte de la junta directiva de acuerdo a los perfiles sugeridos en la propuesta.

- Iniciar con la búsqueda de los sucesores, empezar a capacitarlos.
- Formalizar el pre-consejo familiar con órgano máximo de la familia y el vínculo de esta con la empresa.
 - Llevar a cabo el plan de acción definido en la propuesta de plan de contingencia.
 - Llevar a cabo el plan de acción definido en la propuesta de plan de retiro.
 - Realizar los testamentos de los socios.
 - Valuar la empresa y mantener su valor actualizado, en caso de una posible venta.

BIBLIOGRAFIA

- Amat, J. M. (2004). La continuidad de la empresa Familiar. En J. M. Amat, *La continuidad de la empresa Familiar* (págs. 114-115). España: Ediciones Gestion 2000.
- Amat, J. M. (2004). *La continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Asociación Instituto de Gobierno Corporativo, 2. (2014). *Código voluntario de mejores prácticas de gobierno corporativo*. San Jose.
- Betancourt, G. G. (2006). *¿ Son Iguales todas las empresas Familiares?* Bogotá: Norma.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión Talento Humano*. Colombia: Mcgraw-Hill Interamericana, S.A.
- Craig-Ward. (2000). La sucesión en la empresa familiar: Un nuevo líder, un nuevo héroe. En C. E. Ward. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Echeverría, R. B. (1999). *Investigación un camino al conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Fayol, H. (1975). *Administración industrial y general*. París: Paris: Extrait du Bulletin de la société.
- Francia, J. L. (13 de Febrero de 2015). *aptitus.com*. Obtenido de <http://aptitus.com/blog/postulantes/tips-aptitus/en-el-trabajo/habilidades-duras-sabes-identificarlas/>
- Franklin, B. (1999). *Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura*. México D.F.: Mcgraw-Hill interamericana, S.A.
- Guillen, E. (2016). Mortalidad de Empresas Familiares. *Gerencia de Empresas Familiares*. San Jose, Costa Rica.
- Hambra, J. O. (2012). En J. O. Hambra, *Como lograr una empresa familiar Visionaria* (pág. 18). Buenos Aires: Arte Grafico Editorial Argentino.
- Hambra, J. O. (2012). Como lograr una empresa familiar visionaria. En J. O. Hambra, *Como lograr una empresa familiar visionaria* (pág. 19). Buenos Aires: Arte Grafico Editorial Argentina.
- Harold Koontz, H. W. (1990). En H. W. Harold Koontz, *Management* (pág. 66). Mexico: McGraw-Hill.
- Harold Koontz, H. W. (1990). Management. En H. W. Harold Koontz, *Management* (pág. 67). Mexico: McGraw-Hill.
- Hernández, C. (2002). *Análisis Administrativo: Técnicas y métodos*. San José: EUNED.
- Internacional, C. F. (2008). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Pennsylvania: International Finance Corporation.
- Internacional, C. F. (2008). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433: International Finance Corporation.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). Administración. En H. Koontz, & H. Weihrich, *Administración* (pág. 73). Mexico: McGRAW-HILL.
- Koontz-Weihrich. (2001). *Elementos de Administración*. México: McGraw Hill.
- Lerma, H. D. (2008). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: Exoe Ediciones.
- Mcgoldrick-Gerson. (1985). *Genogramas en la evaluación familiar*. Barcelona: Gedisa.
- Merino, J. P. (2009). *definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/plan-de-contingencia/>
- Niethardt, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares*. Buenos Aires Argentina.
- Robbins, S. p. (2000). *Administracion*. Mexico: Prentice Hall.
- Sallenave, J.-P. (2002). Gerencia y Planeación estratégica. En J.-P. Sallenave, *Gerencia y Planeación estratégica* (pág. 22). Bogota : Grupo Editorial Norma.
- Sallenave, J.-P. (2002). Gerencia y Planeación Estratégica. En J.-P. Sallenave, *Gerencia y Planeación Estratégica* (pág. 58). Bogota: Editorial Norma.
- Santiago, D. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires-Argentina: El Ateneo.
- Stoner-Freeman. (1994). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Taylor, F. (1975). *Fundamentos de la administración científica*. New York: Harper y Row, Publishers de l'industrie minérale.
- Trevinyo-Rodriguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares. Vision latinoamerica. Estructura, Gestion, Crecimiento y Continuidad*. Mexico : Prentice Hall.
- Trevinyo-Rodriguez, R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Naucalpan de Juarez: Pearson Educación.
- Trevinyo-Rodriguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares. Vision Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y Continuidad*. Mexico: Prentice Hall.
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.
- wikipedia*. (27 de Octubre de 2007). Obtenido de wikipedia: www.wikipedia.org

Apéndices

Apéndice A Entrevista Empresarios Familiares

1. Cuál es la estructura básica que tiene su empresa familiar?
2. Cuál es el rol que juega la junta directiva dentro de su empresa familiar?
3. Como es la dinámica entre la junta directiva y las gerencias de la organización?
4. Cada cuanto son las reuniones de junta y que temas se tocan?
5. Como se seleccionan los miembros de la junta y como se les retribuye?
6. En qué momento decidió formalizar su empresa y por qué?
7. Que desafíos encontró en el proceso de formalización del gobierno corporativo?
8. Que beneficios considera le ha traído estructurar el gobierno corporativo?
9. Cuál de las herramientas conocidas para empresas familiares considera ha sido la más útil para gestionar sus metas organizacionales (junta directiva, asamblea familiar, family office, protocolo familiar, planes de sucesión y contingencia, otros)
10. Cuándo se toma la decisión de que la segunda generación asuma el mando de la organización, y cuándo considera usted que en condiciones normales debería darse?

Apéndice B Entrevista Situación Actual

Parte Funcional

1. Como está estructurado su equipo gerencial?
2. Que carencias considera tiene en su equipo gerencial? (técnico, blandas)
3. Se realizan reuniones gerenciales, que temas se tocan y quienes participan?
4. Actualmente tiene asesores, en qué áreas y cuál es el fin, como se les retribuye?
5. Conoce que son los órganos gobierno empresarial, cuanta con alguno?
6. Como definen la estrategia empresarial, como se aplica, como se mide y como la comunican a los colaboradores?
7. Cuéntenos sobre experiencias en las que ha tenido dificultades resolviendo situaciones en su empresas y por qué sucedió, como lo mejoraron?

Retiro

8. Como está estructurado su núcleo familiar?
9. Cuales miembros de su familia tienen injerencia en la empresa?
10. Como está constituido el capital accionario de la organización?
11. Cuales familiares reciben dividendos y/o salarios?
12. Ha pensado usted a que edad le gustaría retirarse de la empresa?
13. Tiene un plan complementario de ahorro o pensión para el retiro? De ser afirmativo de que tipo?
14. Que actividades le gustaría realizar después del retiro, (hobbies, y de negocio)?
15. Ha pensado quien sería el sucesor?
16. Tiene algún plan de formación estructurado para el sucesor?

Plan de contingencia

17. Existe alguien que tenga el conocimiento para realizar aquellas funciones que solo usted hace en la empresa?
18. Existe alguna persona con las facultades legales para que asuma sus responsabilidades en caso de una eventualidad?
19. Existen alguna persona/ o figura que pueda garantizar el manejo adecuado de sus bienes en caso de una eventualidad y que garantice la estabilidad económica de su familia?

1- Qué estructura legal se puede utilizar para asignar las acciones de Distribuidora Ochenta y Seis entre los mismos socios actuales, en caso de muerte o invalidez permanente de alguno?

Caso de Eduvina que únicamente pueda dejar a Mainor las acciones.

2- Pueden los hijos ser los dueños de una sociedad que administre los bienes, la figura sería de un apoderado en caso de ser menores de edad?

3- Hay alguna forma de que todas las acciones regresen a Minor (propietario), sin influir en las capacidades actuales y funcionales de los otros dueños?

4- Qué Figura legal se puede utilizar para administrar los bienes, acciones, propiedades y demás de Mainor y Xiomara en caso de contingencia, que les asegure su pertenencia a los hijos, para cuando tengan mayoría de edad para ser los dueños? (Fideicomiso)

5- La figura del testamento puede dejar una persona que administre los bienes y acciones para que se entregue a los hijos cuando sean mayores de edad?

6-Cuál es el costo monetario de la creación de la figura y esta deja sin efecto el abrir una murtal u otro, en caso de incapacidad o muerte de los dueños?

7--¿Existe un poder especial para pignorar la empresa hasta montos específicos para personas ajenas a los socios, dueños, y sea en conjunto?

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

5. Marque las responsabilidades a las cuales se encuentra sujeto su puesto y especifique las Mismas.

Dinero _____

Equipo _____

Información confidencial _____

Manejo de personal _____

Otra que considere _____

6. Marque con una X el tipo de supervisión que recibe normalmente su puesto

Frecuente

Ocasional

Supervisión limitada: Supervisión casi nula, el trabajador pone sus propias responsabilidades y en muchas de las labores aplica el sentido común.

7. Marque con una “x” la opción que más se ajusta a sus condiciones laborales.

A. Concentración

- Alto grado de concentración
- Nivel Medio de concentración
- Bajo grado de concentración

B. Presión

- Gran cantidad de presión
- Nivel medio de presión
- No existe presión

C. Ambiente laboral

- Ambiente agradable
- Ambiente Hostil

Perfil del Ocupante del Puesto

8. Marque con un “x” el nivel o grado académico que usted actualmente posee

- Secundaria Incompleta
- Secundaria Completa
- Bachillerato Universitario
- Licenciatura
- Maestría
- Otro _____

9. Si usted posee un nivel universitario, por favor especifique carrera y ultimo grado obtenido_____. (De lo contrario pase a la pregunta 10)

10. Tipo de conocimientos que se necesitan para desempeñar el puesto.

- A. _____
- B. _____
- C. _____
- D. _____
- F. _____
- G. _____
- H. _____
- I. _____
- J. _____

11. ¿Maneja usted otro idioma?

Si () No ()

Indique el idioma y en qué porcentaje lo domina

Idioma _____ % Oral _____% Lectura _____% Escrito

Idioma _____ % Oral _____% Lectura _____% Escrito

12. Marque con X los programas de computación que utiliza en su trabajo

() Word () Excel () PowerPoint () Access () Outlook () One Note

() Project () ERP () CRM () SharePoint () Programas de diseño grafico

Explique si de alguno de los anteriores tiene un manejo avanzado y detalle específicamente en que:

13. Marque con una “X” la experiencia laboral que posee en su posición actual

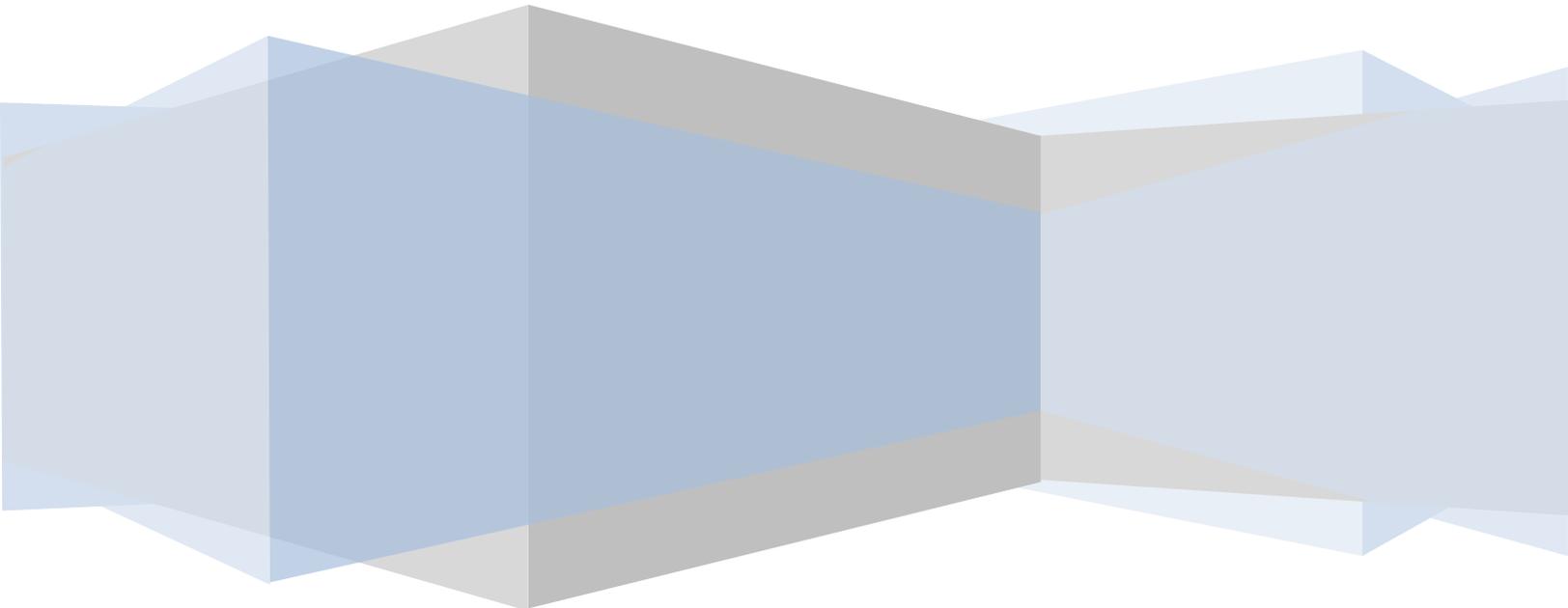
() Al menos seis meses () más de un año () Mayor a tres años () Mayor a cinco años

14. Marque de la siguiente lista las cinco habilidades que considera son más importantes en su posición y ordénelas por prioridad de 1 (más prioritaria) a 5 (menos prioritaria)

- Autoridad
- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad
- Capacidad de improvisación
- Capacidad de negociación y persuasión
- Capacidad de observación
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina
- Capacidad de razonamiento y reflexión
- Capacidad para trabajar en equipo, cooperación
- Creatividad, dotes artísticas, imaginación
- Dinamismo, entusiasmo
- Emprendedor/a, capacidad de iniciativa
- Facilidad en el aprendizaje de idiomas
- Habilidad manual
- Paciencia, calma, ponderación
- Perseverancia
- Sangre fría ante situaciones extremas
- Facilidad de aprendizaje
- Proactividad
- Autodidacta
- Liderazgo
- Desarrollo de personas
- Capacidad de Decisión
- Análisis de problemas
- Asunción de riesgos
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Otro _____

Anexos

Anexo A Manuales de puesto Distribuidora Ochenta y Seis S.A



INTRODUCCIÓN

El presente documento es la propuesta del Manual Descriptivo de Puestos para la compañía Grupo 86 S. A, el cual tiene 64 puestos, los cuales son elaborados con base en los siguientes criterios: Títulos del puesto, ubicación jerárquica, naturaleza del puesto, tareas, responsabilidades (por funciones, equipos, materiales, consecuencias del error), relaciones de trabajo, supervisión (ejercida y/o recibida), requisitos el puesto (académicos, experiencia, condiciones personales y legales).

La finalidad primordial del presente manual consiste en describir la naturaleza de cada puesto de trabajo, definiendo las funciones y requisitos que debe cumplir la persona que ocupe un cargo determinado.

Además constituye un instrumento de consulta, divulgación y control, que facilita la identificación del personal con su trabajo y a la labor de las jefaturas de cada Departamento de la compañía; por disponer de la información básica del trabajo y del desempeño individual del personal.

Para conservar la vigencia, este documento se actualizará una vez al año con la participación de la gerencia, presidencia y recursos humanos.

OBJETIVO GENERAL

- Informar y comprometer al personal sobre las funciones competentes a su puesto, con la finalidad de evitar confusiones y duplicidad de funciones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir las responsabilidades, atribuciones y requisitos básicos de los puestos de cada departamento que integran la compañía.
- Suministrar detalladamente la estructura organizacional formal de la compañía, solventada en la presente descripción de los puestos de trabajo, funciones, responsabilidades, autoridad y las relaciones de trabajo.

ESTRUCTURA GENERAL DEL MANUAL

El presente Manual se divide en tres secciones:

I. Estructura Organizativa de la Empresa:

Este apartado presenta el Organigrama actual por el cual se encuentra regida la compañía, el cual se encuentra dividido en 4 áreas: Área gerencial, comercial, administrativa y operativa

II. Clasificación de Puestos:

En esta sección se detalla el número de plazas vigentes que cada puesto tiene actualmente, el departamento al que pertenece cada puesto de trabajo, el nombre del puesto, su codificación y la clasificación según el Ministerio de Trabajo.

III. Descripción de Puestos:

En este apartado se describe los aspectos tales como: relaciones, supervisión, grado académico requerido, condiciones personales que deben existir para desarrollar satisfactoriamente el puesto de trabajo, funciones, entre otros aspectos.

IV. Estructura Organizativa de la compañía.

Grupo 86 S.A.
ORGANIGRAMA
5.9

viernes, mayo 26, 2017

DEPARTAMENTO DE PRESIDENCIA

Área Gerencial

Código del puesto: PR-001

Nombre del Puesto: Presidencia

Jefe inmediato: No aplica

Colaboradores a cargo: Gerencia General, Vice- Presidencia

Naturaleza del puesto

Le compete tomar decisiones importantes para el buen proceder de la compañía, mejorar el procedimiento de inversión y evitar el riesgo, diversificar y actualizar los inventarios, monitorear lo que acontece en cada uno de los departamentos de la compañía, mejorar las relaciones humanas y adquirir mejores condiciones actuales, controlar y revisar los estados financieros y estrategias comerciales y optimizar los aspectos críticos de la compañía.

Tareas:

1. Reuniones en junta directiva.
2. Asistencia a ferias varias.
3. Cooperar con respecto a las comparas de inventarios.
4. Participa en reuniones de comité gerencial.
5. Reuniones con proveedores y clientes
6. Reunirse con la junta directiva de la compañía.
7. Cualquier otra gestión importante necesaria que se requiera.

Responsabilidades:

Por funciones:

El cargo exige responsabilidades directas en la toma de decisiones, mismas que son vistas con la gerencia general, asistencia a reuniones y retroalimentación en diversos temas a la gerencia general.

Por materiales, físicas, humanas, económicas y procesos

Físicas: Equipo de cómputo, escritorio de oficina. Estar saludable para poder viajar sin ningún inconveniente y participar de las actividades normales cotidianas. Tener el tiempo necesario para atender reuniones urgentes

Materiales: materiales de oficina, papelería.

Humanas: Garantizar las buenas relaciones humanas en la compañía y la mejora continua de las mismas. Asegurar un excelente ambiente laboral libre de hostigamiento sexual y laboral. Tener conocimiento del entorno y lo que sucede en el mismo.

Económicas: Pagos de la compañía.

Tener conocimiento de la situación económica que vive el mundo actualmente

Procesos: Toma de decisiones, control, revisión y mejoras continuas.

Por consecuencia del error:

Cambio de presidente.

Relaciones de trabajo:

A nivel interno debe tener una estrecha relación con el Gerente General, Gerente Comercial, Jefaturas de Departamento principalmente.

A nivel externo se relaciona con abogados (asesores BDS), clientes, proveedores y diferentes instituciones que tengan relación directa con la compañía.

Supervisión:

Supervisión recibida:

No aplica.

Supervisión ejercida:

Gerencia General, Vice- Presidencia

Requisitos del puesto:

Académicos:

Licenciado en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.
Maestría en Administración de Empresas y sus énfasis

Experiencia:

Experiencia en la administración de negocios y conocer todo el giro del mismo.

10 años en cargos de jefaturas y 5 años en cargos de gerencias en empresas de Retail

Condiciones personales

Persona con autoridad.

Persona con carácter.

Persona con facilidad de palabra.

Persona meticulosa.

Persona discreta.

Persona Tolerante.

Persona con alto grado de escucha.

Habilidad en el manejo y buen trato al personal.

Legales:

Visa y pasaporte al día.

DEPARTAMENTO DE GERENCIA

Área Gerencial

Código del puesto: AG-G01

Clasificación del Puesto: TES

Nombre del Puesto: Gerencia General

Jefe inmediato: Presidencia

Colaboradores a cargo: Gerencia Comercial, Área administrativa, Área de operaciones, Recepción y Secretaría, Análisis y estadística y Licitaciones y Aduanas.

Naturaleza del puesto

Le compete velar por la rentabilidad y controlar el Flujo de efectivo de la compañía; velar por el crecimiento actual del negocio, incrementar el porcentaje de ventas de 4 proyectos en los que deberá incursionar y establecer las políticas de control interno, con la finalidad de optimizar los recursos de la empresa.

Tareas:

Interactuar con todas las áreas funcionales de la empresa, en busca de alcanzar métodos de trabajo eficientes y efectivos.

Toma decisiones de negocios tanto financieras como operativas que afectan el crecimiento de ventas y consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, considerando sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas de compras, inventarios, recursos y personal.

Debe gestionar y disponer de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos generales, optimizando su rendimiento.

Establecer indicadores de desempeño por área.

Implementar los contratos posicionales.

Implementar Esquema de Planes de Acción con todos los reportes.

Establecer esquema de vivencia de visión-misión y valores.

Establecer el mecanismo de definición de excesos y rutina de control.

Designar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos, planear y desarrollar metas a corto y largo plazo juntos con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos, coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente, crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa, tener relación directa con la Junta Directiva, diseñar e impulsar la implantación de sistemas informativos de gestión con la filosofía de utilidad práctica y agilidad de tratamiento y consulta, gestionar y disponer de los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos generales, optimizando su rendimiento, a través de la negociación de las condiciones más beneficiosas que se puedan obtener de bancos y entidades financieras, aprobar los procedimientos, instrumentos o medios de gestión de las sesiones de su dependencia jerárquica o funcional, estudiar e informar sobre las distintas alternativas de inversiones y su financiación, con claros criterios de rentabilidad, participar en la decisión de las políticas de la empresa en general, y en toda clase de seguros y reservas, en particular, expresa su criterio en materia de Organización y Planificación de producción, y en los servicios en general, impartiendo consecuentemente normas administrativas y de control que son de su incumbencia, mantener relaciones con entidades bancarias y financieras, particulares y estatales, participar en la gestión de la Dirección General de la empresa, como miembro de su Comité. Impulsar el control presupuestario al objeto de conseguir los objetivos perseguidos por el mismo, velar por la Rentabilidad y Flujo de efectivo, Ventas, Trabajar en diversos Proyectos, Establecer políticas y procedimientos de control interno.

Entre otras funciones atinentes al puesto.

Responsabilidades:

Por funciones:

El cargo exige responsabilidades directas en la toma de decisiones, ya que generalmente toma las decisiones unilateralmente conforme a cualquier área de la empresa, sin embargo en ocasiones lo hace en conjunto con la presidencia.

Por materiales, físicas, humanas, económicas y procesos:

Físicas: Equipo de cómputo, cubículo, teléfono, activos de la empresa.

Materiales: materiales de oficina, papelería.

Humanas: Garantizar un buen nivel de desempeño del personal, ya que éste último es uno de los que en mayor medida elige el personal que ingresa a laborar a la compañía , atender las solicitudes del personal cuando se vea ante una situación de acoso laboral, disminuir los problemas interpersonales a través de la comunicación con el personal.

Económicas: Activos de la empresa, Flujos de efectivo.

Procesos: Asegurar el control interno en todos los procesos de la compañía.

Por consecuencia del error:

Pérdidas sustanciales de dinero.

Trabajadores descontentos.

Problemas legales.

Relaciones de trabajo:

A nivel interno debe tener una estrecha relación con la Presidencia, Jefaturas de Departamento y personal a cargo, sin embargo en ocasiones se relaciona con otros colaboradores cuando es requerido.

A nivel externo se relaciona con abogados (asesores BDS), clientes, proveedores y diferentes instituciones que tengan relación directa con la compañía.

Supervisión:

Supervisión recibida:

Es supervisado por el Presidente de la compañía.

Supervisión ejercida:

Ejerce supervisión sobre todas las áreas de la compañía (Gerencia Comercial, Área administrativa, Área de operaciones).

Requisitos del puesto:

Académicos:

Licenciado en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.

Maestría en Administración de Empresas y sus énfasis.

Experiencia:

10 años en cargos de jefaturas y 5 años en cargos de gerencias en empresas de Retail

Condiciones personales

Persona con autoridad.

Persona con carácter.

Persona con facilidad de palabra.

Persona meticulosa.

Persona discreta.

Persona Tolerante.

Persona con alto grado de escucha.

Habilidad en el manejo y buen trato al personal.

Habilidad en la toma de decisiones.

Habilidad analítica.

Alto nivel de compromiso.

Legales:

Es importante que se encuentre colegiado al Colegio respectivo, con la finalidad de evitar el ejercicio ilegal de la profesión.

Visa y pasaporte al día.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Área Comercial

Código del puesto: AG-G02

Clasificación del puesto: TES

Nombre del Puesto: Gerencia Comercial

Jefe inmediato: Gerencia General

Colaboradores a cargo: Encargado- Categoría Motos, Encargado- Categoría Bicicletas, Encargado- Categoría Recreación y Deportes, Encargado de Mercadeo y Trade- Marketing, Diseño de Mercadeo.

Naturaleza del puesto

Le compete velar por toda la actividad comercial de la empresa, cumpliendo con las metas de ventas para cada categoría y asegurando el uso de marcas correcto.

Tareas:

Desarrollar nuevos productos.

Buscar de manera eficiente alcanzar las metas y objetivos planteados.

Organizar reuniones de ventas para corregir desvíos.

Retroalimentar a la empresa sobre los comentarios de los clientes y consumidores de los productos propios y de la competencia.

Seleccionar el personal que cumpla los requisitos para cubrir una vacante en el área de ventas o mercadeo.

Asume responsabilidad sobre las labores que llevan a cabo los agentes de venta y brinda acompañamiento necesario para que su labor sea exitosa.

Debe clasificar las categorías a los clientes de la empresa.

Establecer la estrategia de atención a los clientes mediante una correcta estratificación del mercado y por ende la mejor cobertura posible.

Fijar precios (política de descuentos y bonificaciones).

Elaborar, trabajar y coordinar los pronósticos de ventas con el Gerente General y el área de Compras para gestionar las futuras compras de materias primas de acuerdo a la planeación de la misma.

Gestionar la cobranza (debe estar al tanto de las mismas y de su evolución).

Capacitar a los vendedores y transmitir la experiencia acumulada.

Crear nuevas oportunidades de negocios tanto a nivel nacional como internacional.

Mantener estrecha comunicación con el personal de compras internacionales, informando sobre necesidades e ideas través de la jefatura de compras internacionales que de forma mensual.

Trabajar en la reducción de inventario de producto de lento movimiento para mejorar el flujo de capital de trabajo en la empresa.

Reducir devoluciones, debido a las diferentes temporadas y trabajar conjuntamente con el área de despacho para asegurar que los clientes reciban los pedidos a tiempo y en la cantidad requerida.

Diseñar y desarrollar campañas de mercadeo que aumenten la venta o la participación de mercado de las marcas que representa la compañía.

Responsabilidades:

Por funciones:

El cargo exige responsabilidades directas en la toma de decisiones, ya que generalmente toma las decisiones unilateralmente conforme al área de ventas de la empresa, sin embargo en ocasiones lo hace en conjunto con la gerencia general.

El puesto exige visita al mercado para conversar con los clientes y atender sus necesidades, además para validar el desarrollo de la competencia.

También deberá hacer estudios de mercado para determinar potenciales productos para comercializar tanto local como internacionalmente

Por materiales, físicas, humanas, económicas y procesos:

Físicas: Equipo de cómputo, cubículo, teléfono.

Materiales: materiales de oficina, papelería. El área de mercadeo se requiere una variedad amplia de materiales de acuerdo a la necesidad que definan los encargados de diseño de mercadeo.

Humanas: Garantizar un buen nivel de desempeño de área comercial, ya que éste último es uno de los que en mayor medida elige el personal que ingresa a laborar a la compañía. Así como la comunicación constante con el personal para retroalimentar al mismo.

Además es responsable de la motivación del personal a cargo para alcanzar sus metas y objetivos.

Económicas: ventas de la compañía, proyectos del área de mercadeo y del área comercial, presupuestos asignado para el área comercial, rentabilidad.

Procesos: Desarrollar estrategias comerciales en el área de mercadeo y ventas.

Implementación de objetivos comerciales, seguimiento de quejas, clientes y consumidores, fijación de precios, comunicación, capacitación del equipo de ventas, cobranza, toma de decisiones del área de ventas, medición del potencial de clientes, representación del área de ventas, pronósticos de ventas, coordinación de actividades del departamento, diseño y mantenimiento del portafolio de productos.

Por consecuencia del error:

Insatisfacción de clientes.

Pérdidas económicas.

Baja de ventas.

Incumplimiento de objetivos planteados.

Acumulación de Inventario.

Pérdida de imagen de marca.

Relaciones de trabajo:

A nivel interno debe tener una estrecha relación con la Presidencia, Gerencia General, Departamento de compras, Departamento de cuentas por cobrar, Recursos Humanos, personal a cargo, Despacho, sin embargo en ocasiones se relaciona con otros colaboradores cuando es requerido.

A nivel externo se relaciona con clientes, proveedores (en el área de mercadeo) en menor cuantía.

Supervisión:

Supervisión recibida:

Es supervisado por la Gerencia General.

Supervisión ejercida:

Ejerce supervisión sobre toda el área de ventas: Encargado- categoría motos, Encargado- categoría bicicletas, Encargado- Categoría muebles, Encargado-categoría fitness y deporte e indirectamente sobre los Agentes motos, Agentes bicis, Agentes Fitness, Diseño Mercadeo y Fotografía.

Requisitos del puesto:

Académicos:

Licenciatura en Ingeniería Industrial, Administración de empresas, mercadeo o carrera afín.

Experiencia:

8 años involucrado en ventas y al menos 4 como jefe de ventas en empresas de Retail.

Condiciones personales

Autoridad

Carácter

Facilidad de palabra

Meticulosa

Discreta

Tolerante

Con alto grado de escucha

Empatía

Habilidad en el manejo y buen trato al personal.

Habilidad en la toma de decisiones.

Habilidad analítica.

Legales:

Es importante que se encuentre colegiado al Colegio respectivo, con la finalidad de evitar el ejercicio ilegal de la profesión.

Licencia B1 al día

Área Comercial

Código del puesto: AC-J02

Clasificación del puesto: BACH

Nombre del Puesto: Encargado- Categoría Bicicletas

Jefe inmediato: Gerencia Comercial

Colaboradores a cargo: Encargados de Telemarketing bicis y repuestos, Agentes Bicis y Repuestos.

Naturaleza del puesto

Responsable de controlar, coordinar y dirigir toda acción relacionada con la actividad de ventas de la empresa, con el fin de velar por un desempeño óptimo de la operación de acuerdo con las proyecciones de ventas.

Tareas:

Controlar las funciones de los vendedores.

Definir método de trabajo de vendedores.

Colaborar con los procesos relacionados con análisis de mercado (proyecciones, factor de crecimiento).

Asignar un encargado responsable de sala de exhibiciones.

Atender clientes.

Fiscalizar el proceso de elaboración de comparativo de precios con la competencia.

Controlar todo proceso relacionado con facturación.

Dirigir las reuniones con el equipo de ventas.

Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

Compensar, motivar y guiar las fuerzas de ventas.

Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.

Seleccionar y capacitar los vendedores.

Delimitar el territorio de acción de vendedores.

Establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.

Colaborar con la fiscalización y control de inventarios, asignación de descripciones y control de producción, utilizando el criterio adquirido en contacto con el cliente, en las situaciones que así lo ameriten.

Llevar a cabo análisis de las cantidades a pedir, brindando un filtro final para la solicitud de importaciones, este filtro puede ser subjetivo pero debe ser completamente justificado en cualquier situación, y se debe especificar en los controles que se generan en el proceso.

Aprobar situaciones que se puedan presentar en importaciones, como ajustes de cantidades y productos nuevos, dando aporte en especificaciones técnicas si así fuera necesario.

Aprobar pedidos de compras para dar el visto bueno para la revisión de gerencia e ingreso a producción.

Llevar a cabo estudios de mercado, para dar soluciones en torno a consultas de compras.

Tomar decisiones en cuanto a la política de productos de baja rotación, según informe elaborado por el encargado de análisis y estadística, este proceso se debe llevar a cabo tomando en cuenta el criterio de la gerencia administrativa.

Plantear los requerimientos de compras nacionales sea para compra o venta al mayoreo.

Asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos de la categoría de bicicletas.

Entre otras funciones atinentes al puesto.

Responsabilidades:

Por funciones:

El cargo exige responsabilidades directas e indirectas en la toma de decisiones, disponibilidad de horarios, amplio conocimiento.

Por materiales, físicas, humanas, económicas y procesos:

Físicas: Equipo de cómputo, mobiliario.

Materiales: papelería.

Humanas: velar por la motivación del vendedor, analizar su desempeño y definir proactivamente acciones de mejora.

Económicas: Satisfacción de los clientes, presupuesto de la categoría y de las actividades que se desarrollen entorno a la misma.

Procesos: Solicitudes de compras, definición de precios, atención a clientes, velar por las ventas y proyecciones, resolución de problemas de servicio post-venta.

Por consecuencia del error:

Insatisfacción de clientes

Pérdidas económicas por falta de ventas o por excesos de mercadería

Faltantes de mercadería

Relaciones de trabajo:

A nivel interno debe tener una estrecha relación con el área de Compras y Cuentas por cobrar, Bodegas.

A nivel externo se relaciona con clientes y proveedores nacionales.

Supervisión:

Supervisión recibida:

Es supervisado por la Gerencia Comercial.

Supervisión ejercida:

Ejerce supervisión sobre los Vendedores de Planta de Bicicletas y Agentes de Bicicletas y Repuestos.

Requisitos del puesto:

Académicos:

Técnico en Educación Superior.

Experiencia:

5 años relacionados con ventas de productos afines a la categoría de partes para de bicicletas y al menos 2 años como jefe de ventas

Condiciones personales

Autoridad

Carácter

Facilidad de palabra

Meticulosa

Discreta

Tolerante

Con alto grado de escucha y empatía

Habilidad en el manejo y buen trato al personal.

Habilidad en la toma de decisiones.

Habilidad analítica.

Legales:

Licencia B1.

DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

Área Administrativa

Código del puesto: AA-J01

Clasificación del Puesto: BACH

Nombre del Puesto: Jefatura de Cuentas por Cobrar

Jefe inmediato: Gerencia General

Colaboradores a cargo:

Supervisora auditoría de procesos de cuentas por cobrar, Aprobación de pedidos, Asistente de cuentas por Cobrar, Cobro y caja, Analista de crédito.

Naturaleza del puesto

Le compete la supervisión de los procesos con los agentes, que conlleva desde la apertura de un nuevo cliente hasta los cobros de facturas, además todo lo relacionado con la coordinación del departamento en general.

Administrativamente, es el encargado de seleccionar el personal idóneo para cubrir las necesidades de contratación de su departamento.

Tareas:

Control de cobro semanal de los agentes vendedores.

Análisis de cuentas atrasadas con los clientes.

Cálculo y revisión de comisiones.

Revisión y coordinación de los casos para envío a cobro judicial.

Análisis y presentación de informes (indicadores).

Control de las bodegas virtuales o mercadería en consignación.

Anulación-eliminación de recibos u algún otro documento meramente de Cuentas por Cobrar para su posterior corrección.

Revisar el reporte de ventas diariamente y cambiar los plazos de aquellas facturas que por política especial se les da un plazo mayor a los clientes.

Revisar los recibos aplicados diariamente con el fin de detectar algún error o la falta de aplicación de intereses o descuentos.

Revisar las Notas de Crédito generadas por devolución de producto.

Velar porque el Oficial de Inventarios aplique diariamente las Notas de Crédito y las transfiera a Cuentas por Cobrar para su debida revisión.

Calcular y revisar las comisiones quincenales de los agentes vendedores.

Revisar en control diario de Bancos y velar porque se estén aplicando diariamente todos los movimientos.

Realizar llamadas de cobro.

Autorizar y revisar los documentos hechos para enviar a firmar al cliente por mercadería en préstamo.

Extraordinarias

Dar apoyo en la preparación de actividades sociales de la empresa.

Entre otras funciones atinentes al puesto.

Responsabilidades:

Por funciones:

El cargo exige responsabilidades directas en la toma de decisiones tanto de forma individual como en conjunto con los departamentos de ventas, bodega y contable.

Por materiales, físicas, humanas, económicas y procesos:

Físicas: equipo de cómputo, escritorio, Arturito, archivos en general.

Materiales: lapiceros, grapadoras, marcadores, grapadoras, perforadoras, dispensador de cinta.

Humanas: responsable del alto desempeño y motivación del personal de cuentas por cobrar, ya que es el encargado de elegir su personal a cargo.

Económicas: en general facturas, talonarios de recibos en blanco.

Procesos: Atención de agentes y seguimiento de la cartera, Análisis y presentación de informes, Calculo y revisión de comisiones de los agentes de ventas, Control de bodegas virtuales y cualquier otra función del puesto.

Por consecuencia del error:

Puede implicar desde pérdida de clientes hasta pérdida de documentos oficiales e importantes, que a su vez conllevaría a pérdidas de cuentas, aspecto que se vería reflejado en pérdidas económicas directas.

Relaciones de trabajo:

A nivel interno se tiene relación con presidencia, gerencia general, agentes vendedores y compañeros.

A nivel externo se tiene relación directa con clientes, entidades financieras, abogados y protectora de crédito.

Supervisión:

Supervisión recibida:

Es supervisado por el Gerencia General, mediante la entrega de indicadores mensuales con base en el seguimiento semanal a la cartera de crédito.

Supervisión ejercida:

Ejerce supervisión sobre las áreas de: Auditoría de procesos de cuentas por cobrar, Aprobación de pedidos, Asistente de cuentas por Cobrar, Cobro y caja, Analista de crédito.

Requisitos del puesto:

Académicos:

Licenciatura de administración de empresas, finanzas, contaduría pública, o carrera a afín.

Experiencia:

4 años de experiencia en contabilidad, administración, finanzas.

Condiciones personales

Persona con autoridad

Persona meticulosa

Persona discreta

Habilidad en el manejo y buen trato al personal.

Habilidad en la toma de decisiones.

Habilidad analítica.

Legales:

Es importante que se encuentre colegiado al Colegio de Ciencias Económicas con la finalidad de evitar el ejercicio ilegal de la profesión.

DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES

Área de Operaciones

Código del puesto: AO-J01.

Clasificación del Puesto: LIC

Nombre del Puesto: Jefatura de Compras.

Jefe inmediato: Gerencia General.

Colaboradores a cargo: Compras y negociación (3 compradores) y Diseño de productos nuevos (1 diseñador).

Naturaleza del puesto

Responsable de la gestión de compras, negociación, logística del producto, de la administración de las categorías asignadas.

Objetivo General General

Abastecer a la compañía, buscando siempre los mejores productos y precios del mercado con el soporte del área de planeación y ventas.

Gestión Administrativa

Actualizar mensualmente el portafolio de proveedores y sus mercaderías: El proceso requiere contar con una lista de precios, detalle de MOQ y packing actualizada por proveedor y compartirla con planning para que la solicitud de compra minimice errores.

Solicitar al Departamento de ventas la proyección anual en categorías como bicicletas y marcas exclusivas y cada encargado de cuenta es responsable de abastecer esa proyección y obtener los mejores

precios con cada proveedor (el objetivo es hacer una licitación de nuestros productos con 3 proveedores y el ganador trabajará cualquiera de los productos).

Comunicarse con los departamentos de Producción y Bodega para revisar el Status de reclamos y evitar omisión de algunos de ellos ante los proveedores, donde se requiere el respaldo suficiente por parte de bodega y/o producción para manejar dichos reclamos. Así mismo, tendrá una reunión cada 15 días para revisar el avance de los reclamos.(jefatura de compras)

Apoyo a los encargados de categoría, planeación y/o departamentos que requieran para establecer Familia Óptima (productos básicos) de acuerdo a los proveedores y productos con el objetivo de tener las últimas tendencias, marcas, estilos, colores, MOQ, precios, entre otros, antes de realizar un pedido para evitar que algún producto quede por fuera de la solicitud de compra.

Darle seguimiento al reporte solicitado a las navieras de forma semanal referentes a reportes de tránsito los cuales con enviados por los proveedores de servicio (Oceánica-Karpa-DHL).

En casos especiales se solicita las tarifas de las navieras y para obtener los mejores precios (en cargas exworks de proveedores en los cuales no realizamos compras frecuentemente).

Coordinar con el encargado de cuenta una reunión semanal para verificar las líneas generales.

Coordinar reuniones del comité de innovación.

Gestión Operativa

Realizar la cotización (cuadro comparativo de precios, investigación del producto y fábricas) de productos nuevos, para su posterior aprobación.

Elaborar órdenes de compra y darles el seguimiento correspondiente (conseguir aprobación de gerencia, para posteriormente enviársela al proveedor).

Solicitud de aprobación de compra de productos nuevos: La solicitud de compra se envía a gerencia y/o encargados de cuentas para que validen la compra.

Arreglo de pago: Una vez aprobada la compra del producto se lleva al departamento financiero para hacer el arreglo de pago.

Se debe pasar semanalmente una proyección de pagos de órdenes de compra planeadas que están sin confirmar.

Seguimiento del producto: El comprador le da seguimiento al producto cuando llega a producción.

Trámites con navieras: El comprador realiza los trámites con las navieras, donde revisa y aprueba los documentos en primer instancia, para que posteriormente concurso de licitaciones se encargue de realizar una revisión más exhaustiva con la agencia para obtener el visto bueno y seguidamente brindarle el visto bueno al proveedor por parte del comprador.

Seguimiento de la naviera: Es requerido que se dé un seguimiento estricto hasta que la naviera llegue al puerto, dicho seguimiento es realizado a través de los reportes mencionados en el punto 5, los cuales envían semanalmente los proveedores de servicios de cargas.

Chequeo del producto nuevo cuando llega a la compañía: El comprador realiza un chequeo del producto nuevo para verificar si cumplió con lo solicitado.

Revisar el correo electrónico diariamente y comunicaciones recibidas para mantener comunicación constante con los proveedores, así como se les debe solicitar los documentos apenas sea efectuado el pago por la compañía y salga el embarque.

Actualizar el Tracking Report de forma mensual, con la información recibida por parte de nuestros proveedores de servicios marítimos.

Revisar de forma semanal el reporte de reclamos y mantener el informe y File físico con la última actualización recibida por el proveedor. En caso de que el reclamo esté resuelto debe haber copia de la factura o nota de crédito de respaldo o algunas en ocasiones se debe coordinar con ventas para buscar la aprobación de venta de productos que hayan llegado con diferentes especificaciones de lo solicitado.

Mantener estrecha comunicación con el departamento de ventas (agentes), filtrando necesidades e ideas a través del gerente comercial brindando retroalimentación y cada encargado de cuenta debe darle el debido seguimiento.

Pasar un reporte mensual de productos que están en tránsito (reporte de productos en aguas).

Archivar documentos varios que tienen que ver con su gestión en los archivos que tenemos clasificados por año. Adicionalmente debe haber un Backup digital de cada compra calificada por proveedor y año en P (Tracking Report).

Revisión y aprobación de las facturas de agencias aduanales, proveedores de servicios de carga y almacén.

Asistir a las reuniones máter semanalmente, así como a las reuniones de compras que son llevadas cabo con la misma frecuencia.

Programación de reuniones mensuales con proveedores de servicios aduanales, almacén y carga.

Gestión Comercial

Mantener actualizado el catálogo de proveedores.

Mantener excelentes relaciones comerciales con proveedores, con el fin de obtener colaboración y servicio.

Asegurar una posición de preferencia ante los proveedores.

Negociar con proveedores plazos, crédito, exclusividades, descuentos o beneficios adicionales como porcentajes sobre nuestras compras anuales del 3% al 5% con relación a las condiciones de crédito con cada proveedor (debe tomarse cuenta el criterio de contabilidad y gerencia general).

Informar proactivamente a los proveedores los procedimientos nuevos de trabajo (solicitudes de compra, órdenes de compra, nuevos códigos, detalles de Shipping mark, empaque).

Informar a los proveedores los movimientos de ventas de sus productos y establecer alianzas para desarrollar nuevos productos.

Definir, clasificar y evaluar a los distintos proveedores de acuerdo a su modalidad contractual (Intermediario/Directo) y mantener una base actualizada con información básica (Nombre de la compañía, código del proveedor, términos de pago, dirección, información bancaria, contacto, mail, teléfono).

Comprar mercadería de acuerdo a las líneas de precio del mercado, calidad y necesidades de los clientes.

Coordinar la capacitación del personal con proveedores.

Acatar la Política de ética de la empresa para aplicarla en las negociaciones y en el proceder diario.

Responsabilidades

Responsabilidades por firma: Firma de órdenes de compra y documentos de trámites generales. Jefatura de Compras

Responde por el equipo de oficina y valores.

Custodia de información confidencial de origen gerencial.

Subdivisiones del Departamento

Compra de componentes económicos para bicicletas.

Compra de bicicletas completa.

Compra de equipo fitness y accesorios deportivos.

Compra de accesorios para motos.

Actualización de Reportes (status de las órdenes).

Brindar soporte al Encargado de categoría en el análisis de las tendencias de los productos en el mercado.

Apoyo que se le brinda al encargado de cada categoría en el análisis de la competencia.

Entre otras atinentes al puesto.

Responsabilidades:

Por funciones:

El cargo exige toma de decisiones directas en cuanto a lo que se va a comprar, así como en la gestión del personal.

Además requiere conocimientos generales y experiencia comprobable en compras, importaciones, logística, trámites aduanales y 100% bilingüe (español/inglés).

Por materiales, físicas, humanas, económicas y procesos:

Físicas: laptop, teléfono, Arturito, catálogos.

Materiales: lapiceros, insumos varios de oficina.

Humanas: trabajo en equipo, seguridad ocupacional.

Económicas: coordinación de pagos con financiero.

Procesos: buscar los mejores proveedores con los precios más competitivos del mercado, innovar con nuevos productos, tareas operativas diarias (tracking, tránsitos, órdenes de compras).

Por consecuencia del error:

- Compras es uno de los departamentos más sensibles, ya que sin producto o con un producto equivocado no sería posible vender y se perdería una de las actividades más importantes de la compañía.

Relaciones de trabajo:

A nivel interno debe tener una estrecha relación con el departamento de ventas, planning, gerencia, concurso licitaciones, contabilidad, encargados de cuentas.

Externamente se relaciona con proveedores, fábricas e intermediarios.

Supervisión:

Supervisión recibida:

Es supervisado por Gerencia General.

Supervisión ejercida:

Ejerce supervisión sobre los puestos de compras y negociación y diseño de productos nuevos.

Requisitos del puesto:

Académicos:

Licenciatura en comercio internacional, o carrea afín.

Experiencia:

Experiencia mínima de 4 años en comercio internacional, 3 años como jefatura.

Condiciones personales

Persona con autoridad.

Persona con buen trato al personal.

Carácter.

Facilidad de Palabra.

Competencias Necesarias

Liderazgo.

Negociación-Persuasión.

Pensamiento Estratégico.

Legales:

No es requerido para el puesto, sin embargo si es importante que se encuentre colegiado al Colegio respectivo, con la finalidad de evitar el ejercicio ilegal de la profesión.

DEPARTAMENTO DE BODEGAS Y LOGISTICA

Área de Operaciones

Código del puesto: AO-J02

Clasificación del Puesto: LIC

Nombre del Puesto: Jefatura de Logística

Jefe inmediato: Gerencia General

Colaboradores a cargo: Asistente de Logística, Supervisor de Recepción y control de inventarios, Supervisor de Alisto y Despacho, Bodeguero Servicio Post-venta, Bodegueros, Auxiliar de tráfico, Camioneros, Ayudantes camioneros, Alistadores, Chequeadores...

Naturaleza del puesto

Responsable de controlar, coordinar y dirigir toda actividad relacionada con el manejo logístico de productos, para garantizar disponibilidad de productos mediante referencias adecuadas.

Tareas:

Plantear la Estrategia Operativa a seguir en cada uno de los departamentos bajo su responsabilidad (Bodega, Inventarios, Distribución).

Optimizar los costos Operativos de las áreas a cargo

Realizar los procedimientos requeridos en cada una de las áreas bajo su responsabilidad

Supervisar el cumplimiento adecuado de los procedimientos planteados para cada una de las áreas a cargo

Velar por la adecuada custodia del Inventario

Velar por el adecuado uso e integridad de los activos bajo responsabilidad

Mantener un adecuado servicio al cliente interno y externo acorde a los estándares definidos

Entre otras atinentes al puesto.

Responsabilidades:

Por funciones:

El cargo exige toma de decisiones directas en todo lo referente con recepción de mercadería, alistado, despacho, servicios de entrega y servicio post-venta.

Además requiere conocimientos de sistemas informáticos para el adecuado desempeño de las bodegas.

Por materiales, físicas, humanas, económicas y procesos:

Físicas: Integridad del personal de supervisión y operativo.

Materiales: Resguardo y mantenimiento adecuado de los activos a cargo (equipo de carga, camiones, equipo de oficina).

Humanas: Garantizar las buenas relaciones interpersonales con el personal que se interrelaciona y con el cliente externo.

Económicas: Custodia de Inventarios, manejo adecuado y resguardo de valores económicos por parte del personal.

Procesos: Procedimientos Operativos, Administrativos y de Servicio al cliente.

Por consecuencia del error:

-Pérdida de clientes por insatisfacción en el servicio y/o compra realizada, de tal forma que la intención de re-compra no se vuelva a generar.

-Altos costos de operación por una inadecuada planeación y/o decisión.

Relaciones de trabajo:

A nivel interno debe tener una estrecha relación con todos los departamentos de la compañía.

A nivel externo directamente con clientes ocasionalmente, contratistas (transportistas externo), proveedores (suministros).

Supervisión:

Supervisión recibida:

Es supervisado por Gerencia General.

Supervisión ejercida:

Asistente de Logística, Supervisor de Recepción y control de inventarios, Supervisor de Alisto y Despacho, Bodeguero Servicio Post-venta, Bodegueros, Auxiliar de tráfico, Camioneros, Ayudantes camioneros.

Requisitos del puesto:

Académicos:

Licenciatura en Ingeniería Industrial o carrera afín.

Experiencia:

Experiencia mínima de 5 años en puestos similares

Condiciones personales

Persona con carácter

Persona con autoridad

Facilidad de palabra.

Legales:

No es requerido para el puesto.