



Centro de Post-Grados  
Edificio Condal, San Pedro

Escuela de Administración de Empresas

Proyecto de Graduación para optar por el grado de  
Maestría en Dirección de Empresas

## Gobierno Corporativo, Profesionalización y Plan de Sucesión para la Empresa ATAI de Tibás Ltda.



Trabajo Final Presentado por:  
Juan Carlos Jiménez Sánchez  
Hernán José Piedra Abarca  
Diego Zamora Salazar

Profesor Asesor:  
MBA. Erick Guillén Miranda

San José, 2017

## DEDICATORIA

---

A mi familia, compañeros de maestría y a los amigos que tanto me apoyaron y aguantaron durante este tiempo. ¡Muchas gracias!

*Diego Zamora Salazar*

Deseo dedicar este trabajo a mi mamá y a mi hermana, por siempre estar a mi lado y brindarme apoyo en momentos buenos y malos. Espero sinceramente que las propuestas aquí planteadas nos ayuden a mejorar el manejo del patrimonio familiar.

*Hernan José Piedra Abarca*

A Dios dueño de la tierra, mi familia por dame su apoyo, guía, ánimos y tiempo en todo momento.

*Juan Carlos Jimenez Sanchez*

## AGRADECIMIENTO

---

A Juan Carlos y Hernán por ser excelente compañeros, aprendí muchos de ustedes. A la familia ATAI por tener la confianza en nosotros. A Erick Guillén por la guía en este proyecto.

*Diego Zamora Salazar*

Deseo agradecer a mi difunto papá, por enseñarme el valor del trabajo, la perseverancia y por darnos las enseñanzas y los medios para defendernos y seguir adelante. También agradezco a todos los compañeros de la maestría de quienes aprendí muchos durante todo este proceso, en particular a Juan Carlos y Diego quienes fueron excelente compañeros de equipo para este trabajo. Finalmente, a los profesores que hicieron un gran trabajo y fueron un paso más allá para aprovechar al máximo la experiencia de la maestría. En particular a don Erick Guillén por su asesoría durante este proyecto.

*Hernan José Piedra Abarca*

Agradezco a los profesores que fueron parte de la formación estos dos años, a todos los compañeros de la maestría por compartir su experiencia y conocimiento. Finalmente, a la familia ATAI por darnos la oportunidad de contribuir en su empresa, a Hernán y Diego por haber formado un excelente equipo de trabajo. Y a don Erick Guillén por su asesoría durante estos cuatro meses.

*Juan Carlos Jimenez Sanchez*

# TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
TABLA DE CONTENIDOS.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
<b>1. CAPITULO I – GENERALIDADES.....</b>	<b>1</b>
A. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	2
1. <i>Misión</i> .....	2
2. <i>Visión</i> .....	2
3. <i>Historia</i> .....	2
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
C. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
D. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	5
1. <i>Eficiencia operativa y toma de decisiones</i> .....	5
2. <i>Roles claros de empresa, propiedad y familia</i> .....	5
3. <i>Junta Directiva</i> .....	6
4. <i>Dirección Estratégica</i> .....	6
5. <i>Profesionalización</i> .....	6
6. <i>Familia</i> .....	6
E. OBJETIVOS.....	7
1. <i>Objetivo General</i> .....	7
2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	7
F. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	7
1. <i>Alcances</i> .....	7
2. <i>Limitaciones</i> .....	8
<b>2. CAPITULO II – MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
A. EMPRESAS FAMILIARES.....	10
1. <i>Definición</i> .....	10
2. <i>Características</i> .....	10
3. <i>Importancia de la empresa familiar</i> .....	12
4. <i>Familia y teoría de sistemas</i> .....	13
5. <i>Distinción entre empresa, propiedad y gobierno</i> .....	15
B. TEORÍA EN DEFINICIÓN DE ROLES.....	17
C. TOMA DE DECISIONES.....	18
D. MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	19
E. PERSPECTIVAS DE EMPRESAS FAMILIARES.....	21
1. <i>Problemas Comunes</i> .....	22
F. ÓRGANOS DE GOBERNANZA EN UNA EMPRESA FAMILIAR.....	23
1. <i>Asamblea de accionistas</i> .....	25
2. <i>Consejo de Administración (Junta Directiva)</i> .....	25
3. <i>Director General y Equipo Directivo (Alta Gerencia)</i> .....	25
4. <i>Asamblea familiar</i> .....	26

5.	<i>Consejo familia</i> .....	26
G.	CÓMO DISEÑAR LA ESTRUCTURA Y LAS FORMAS DE GOBIERNO.....	27
1.	<i>Diagnóstico</i> .....	27
2.	<i>Código de conducta</i> .....	28
3.	<i>Manejo de Reuniones</i> .....	28
H.	LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR Y SUCESIÓN.....	30
1.	<i>Planificación de la herencia</i> .....	30
2.	<i>Plan de sucesión</i> .....	32
3.	<i>Remuneración a los familiares</i> .....	34
I.	PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	35
1.	<i>Concepto de administración estratégica</i> .....	35
2.	<i>Modelo básico de planificación estratégica</i> .....	38
3.	<i>Modelo de negocios Canvas</i> .....	38
4.	<i>Teoría Perfiles de Puestos</i> .....	41
5.	<i>Teoría de Competencias</i> .....	41
6.	<i>Teoría en manuales de procedimientos</i> .....	44
J.	TEORÍA DE GENOGRAMA .....	47
1.	<i>Trazado de la estructura familiar</i> .....	48
2.	<i>Registro de la información familiar</i> .....	48
3.	<i>Delineado de las relaciones familiares</i> .....	49
K.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
1.	<i>Importancia de la Investigación</i> .....	50
2.	<i>Proceso de Investigación</i> .....	51
3.	<i>Tipos de investigación</i> .....	52
4.	<i>Fuentes de información</i> .....	54
5.	<i>Sujetos de investigación</i> .....	55
6.	<i>Medios de recolección</i> .....	55
<b>3.</b>	<b>CAPITULO III – MARCO METODOLOGICO .....</b>	<b>58</b>
A.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	59
1.	<i>Etapa Exploratoria</i> .....	59
2.	<i>Etapa Descriptiva</i> .....	59
B.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	59
1.	<i>Fuentes primarias</i> .....	59
2.	<i>Fuentes secundarias</i> .....	59
C.	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN .....	60
D.	MEDIOS DE RECOLECCIÓN.....	60
1.	<i>Investigación teórica</i> .....	60
2.	<i>Observación</i> .....	60
3.	<i>Estudio de procedimientos y manuales de puestos</i> .....	60
4.	<i>Entrevistas</i> .....	61
5.	<i>Cuestionarios</i> .....	61
6.	<i>Sesiones de Trabajo</i> .....	62
E.	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS .....	62
1.	<i>Análisis FODA</i> .....	62
F.	VARIABLES DE ESTUDIO .....	63
<b>4.</b>	<b>CAPITULO IV – DIAGNOSTICO .....</b>	<b>65</b>
A.	ANÁLISIS INTERNO .....	66
1.	<i>Estructura organizacional y jerárquica</i> .....	66
2.	<i>Genograma</i> .....	69
3.	<i>Modelos de Negocios</i> .....	70
4.	<i>Cuestionario de Clima Organizacional</i> .....	73
5.	<i>Entrevistas a la familia empresaria</i> .....	83
B.	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	90
1.	<i>Codificación del Análisis</i> .....	90

2.	<i>Fortalezas</i> .....	90
3.	<i>Oportunidades</i> .....	91
4.	<i>Debilidades</i> .....	91
5.	<i>Amenazas</i> .....	92
<b>5.</b>	<b>CAPITULO V – PROPUESTA</b> .....	<b>94</b>
A.	MEJORES PRÁCTICAS RECOMENDADAS .....	95
B.	PROPUESTAS DE ÓRGANOS DE GOBIERNO.....	95
1.	<i>Junta Directiva</i> .....	95
2.	<i>Consejo Familiar</i> .....	99
C.	PROPUESTA DE PLANES DE SUCESIÓN Y RETIRO.....	101
1.	<i>Documentación de procedimientos operativos de la empresa</i> .....	101
2.	<i>Contratación de personal para labores operativas (de doña Lucía y Hernán)</i> .....	101
3.	<i>Transición gradual para salirse de la operación</i> .....	102
4.	<i>Plan de sucesión y retiro: Lucía Abarca Brenes</i> .....	102
5.	<i>Plan de sucesión y retiro: Hernán Piedra Abarca</i> .....	103
6.	<i>Plan de sucesión y retiro: Daniela Piedra Abarca</i> .....	104
D.	PROPUESTA DE ROLES.....	105
1.	<i>Roles de Lucía Abarca Brenes</i> .....	105
2.	<i>Roles de Hernán Piedra Abarca</i> .....	106
3.	<i>Roles de Daniela Piedra Abarca</i> .....	107
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>109</b>
	ÓRGANOS DE GOBIERNO Y MEJORES PRÁCTICAS.....	109
	NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN Y ESTRUCTURAS EXISTENTES .....	109
	PROPUESTA DE ÓRGANOS DE GOBIERNO .....	109
	ESTABLECIMIENTO DE ROLES .....	110
	ADAPTACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS .....	110
	PLAN DE SUCESIÓN Y RETIRO .....	110
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>111</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>113</b>
	<b>APENDICES</b> .....	<b>116</b>
A.	APÉNDICE N°1: ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE LABORAN EN LA EMPRESA	117
B.	APÉNDICE N°2: ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE NO LABORAN EN LA EMPRESA .....	119
C.	APÉNDICE N°3: TRANSCRIPCIÓN COMPLETA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA A LUCÍA ABARCA BRENES	121
D.	APÉNDICE N°4: TRANSCRIPCIÓN COMPLETA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA A HERNÁN PIEDRA ABARCA	131
E.	APÉNDICE N°5: TRANSCRIPCIÓN COMPLETA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA A DANIELA PIEDRA ABARCA	143
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>150</b>
A.	ANEXO: CUESTIONARIO DE ACTITUD APLICADO AL PERSONAL.....	151

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Modelo de los tres círculos de la empresa familiar .....	14
Figura 2.2 – Estructuras de gobernanza en la empresa familiar .....	24
Figura 2.3 - Análisis FODA .....	27
Figura 2.4 - Tipos Generales de Reuniones .....	29
Figura 2.5: Etapas Base de una Reunión .....	29
Figura 2.6– Plan estratégico y su efecto aglutinador.....	36
Figura 2.7– Elementos básicos del proceso de dirección estratégica.....	38
Figura 2.8 – Plantilla para modelo de Negocios canvas .....	39
Figura 2.9 – Preguntas que responde el Canvas .....	40
Figura 2.10 - Distribución de las Competencias Generales .....	43
Figura 2.11 - Distribución de las Competencias Especificas.....	44
Figura 2.12 – Ejemplo de un genograma básico .....	48
Figura 2.13 – Simbología básica de un genograma .....	49
Figura 2.14 – Pasos principales del proceso de investigación (modificado).....	52
Figura 4.1 – Organigrama actual de la empresa .....	66
Figura 4.2 – Genograma Familia Piedra Abarca .....	69
Figura 4.3 – Modelo de Negocios Actual de ATAI.....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 - % estimado de empresas familiares por país.....	13
Gráfico 4.1 – Sobre el puesto de trabajo .....	74
Gráfico 4.2 – Relaciones con otros.....	75
Gráfico 4.3 – Relaciones con el jefe .....	75
Gráfico 4.4 – Sobre las remuneraciones .....	76
Gráfico 4.5 – Sobre la comunicación .....	77
Gráfico 4.6 – Sobre la Organización.....	78
Gráfico 4.7 – Relaciones con los clientes .....	78
Gráfico 4.8 – Prácticas de Recursos Humanos.....	79
Gráfico 4.9 – Relaciones Intergrupales .....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 3.1 – Tabla Metodológica.....	63
Tabla 4.1 – Cantidad de empleados por Departamento.....	66
Tabla 2: Propuesta Agenda Junta Directiva .....	97
Tabla 3: Propuesta Responsabilidades Consejo Familiar .....	100



# INTRODUCCIÓN

---

Las empresas familiares son la forma de organización comercial más antigua y predominante del mundo, al punto de formar un eje fundamental en la economía alrededor del mundo. En el sector empresarial costarricense, las empresas familiares juegan un papel particularmente importante comparado a los demás países de la región.

A su vez, las empresas familiares tienen una serie de retos muy particulares para lograr su éxito a largo plazo, relacionados con la toma de decisiones, el manejo de conflictos e intereses cuando la familia se hace grande, o se aproxima el momento de una transición generacional.

Sin estructuración la mayoría de las empresas familiares están destinadas a morir. La mayoría no llega a tercera generación debido a causas variadas que pueden ir desde conflictos de interés, hasta la falta de preparación de un sucesor competente.

Las estructuras de gobierno son una herramienta que puede ayudar a mejorar el nivel de profesionalización de una empresa, con el fin de proporcionar foros apropiados para formalizar la toma de decisiones y generar una cultura profesional en la familia empresaria.

Los planes de sucesión y retiro son herramientas que pretenden tomar en cuenta el futuro de la empresa y de los miembros de la familia que laboran en la misma, contemplando aspectos como: preparación de un sucesor, seguridad financiera y su ocupación después del retiro.

Toda empresa familiar que desee perdurar a través de las generaciones, debería pasar de un modelo de gestión operativa centralizada, a un modelo estructurado y formal con órganos de gobernanza formales y un plan de sucesión definido.

El presente proyecto se desarrolla en ATAI de Tibás Ltda., empresa que, tras el fallecimiento de su fundador a inicios de 2016, queda a cargo de su esposa e hijo. La prioridad actual de la familia empresaria es formalizar la empresa, mejorar la organización y eficiencia operativa, manteniendo su unión, bienestar individual y familiar.

## RESUMEN

**Palabras clave:** Estructuras de Gobernanza – Plan de Sucesión  
– Plan de Retiro – Empresa Familiar – Sector Comercial

El presente proyecto se desarrolla en la empresa familiar ATAI de Tibás Ltda., la cual se dedica a la venta de artículos de especialidad para las áreas de arte, topografía, arquitectura e ingeniería (de ahí su nombre).

El objetivo del presente trabajo es proponer órganos de gobierno, planes de sucesión y retiro, utilizando mejores prácticas para empresas familiares, con el fin de mejorar la gestión y oportunidades de continuidad para la empresa.

El documento tiene cinco capítulos principales estructurados de la siguiente forma:

El primer capítulo titulado Generalidades abarca los antecedentes de la empresa, planteamiento y formulación del problema de investigación, justificación, objetivos, cerrando con los alcances y limitaciones.

El segundo capítulo es el Marco Teórico el cual se encarga de explicar los elementos teóricos relevantes en los temas de: empresas familiares, roles, toma de decisiones, manejo de conflictos, perspectivas, órganos de gobernanza, diseño de estructuras de gobierno, liderazgo, sucesión, profesionalización y metodología de investigación

El capítulo tres es el Marco Metodológico, el cual explica los procedimientos e instrumentos utilizados en el desarrollo del proyecto. Se detallan las herramientas de recolecciones de información utilizadas a nivel interno de la empresa y como estos resultados se usan para el planteamiento de las propuestas.

El capítulo cuatro llamado Diagnóstico, se concentró en aspectos a lo interno de la empresa y la familia, enfocándose en aspectos relevantes para las temáticas de estructuras de gobernanza, planes de retiro y sucesión, concluyendo en con el planteamiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Una vez realizado el diagnóstico, se procede a la elaboración Propuestas en el capítulo cinco, en el cual se proponen prácticas, órganos de gobierno, planes de sucesión, planes de retiro y roles para la familia empresaria.

Finalmente el documento cierra con conclusiones y recomendaciones derivadas del diagnóstico y las propuestas realizadas respectivamente.

## ABSTRACT

**Key Words:** Governance Structures - Succession Plan - Retirement Plan - Family Business - Commercial Sector

The following project is developed in ATAI of Tibás Ltda. Family business, which is dedicated to sale technical articles for the areas of art, surveying, architecture and engineering (hence its name).

Main purpose of paper is to propose governing structures, succession and retirement plans, using best practices for family businesses, to improve management efficiency and guarantee business continuity.

Document is divide in five main chapters structured as follows:

First chapter entitled Generalities covers company background, approach, research problem, justification, objectives, closing with scope and limitations.

Second chapter is the Theoretical Framework which focus on explaining relevant theoretical elements in topics of: family business, roles, decision making, conflict management, perspectives, governance bodies, governance structures, leadership, succession, professionalization and research methodology.

Chapter three is Methodological Framework which explains procedures and instruments used during development of the project. It details information gathering tools used internally within the company and how results were used to approach the proposals.

Chapter four called Diagnosis focus on aspects within the company and family, specifically on aspects relevant to governance structures, retirement plans and succession, concluding with presentation of strengths, weaknesses, opportunities and Threats (SWOT).

Once diagnosis is made, Proposals are elaborated in chapter five, which outlines practices, governing bodies, succession, retirement plans and roles for the business family.

Finally, document closes with conclusions and recommendations derived from diagnosis and proposals made respectively.



# 1. CAPITULO I – GENERALIDADES

A.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	2
B.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
C.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
D.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	5
E.	OBJETIVOS .....	7
F.	ALCANCES Y LIMITACIONES .....	7

## A. Antecedentes de la Empresa

### 1. Misión

Somos una organización que se especializa en la distribución de una amplia variedad de instrumentos y herramientas de vanguardia para las áreas de Arte, Topografía, Arquitectura e Ingeniería; mediante una filosofía derivada del compromiso y voluntad al trabajo, una atención sobresaliente al cliente, iniciativa, orden, respeto y responsabilidad hacia nuestros colaboradores.

### 2. Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes y colaboradores como la empresa líder a nivel nacional en la distribución de artículos de especialidad en las áreas de Arte, Topografía, Arquitectura e Ingeniería.

### 3. Historia

ATAI de Tibás es fundada en el año 1987 por el señor Hernán Piedra Arroyo. Quien, tras estar hospitalizado durante 9 meses con su cuerpo inmovilizado a raíz de un accidente de tránsito, comenzó la empresa en condiciones que le demandaron un gran esfuerzo y voluntad.

Su carisma y disciplina de trabajo fueron dos de las cualidades que le ayudaron a don Hernán a levantar el negocio, durante un inicio lleno de momentos difíciles y desafíos que superar.

#### *a. Inicios de la Empresa*

Tras su accidente de tránsito, don Hernán sale del hospital en muletas, sin trabajo y con una lesión en su pierna. Gracias a su experiencia en la venta de artículos de especialidad para arte, arquitectura, ingeniería y planos heliográficos; decide iniciar una empresa que se enfocara en suministrar esta clase de productos y servicios.

Don Hernán logra conseguir un socio para iniciar la empresa, quien poseía experiencia en la reparación de instrumentos para topografía. Esta persona ayudó en ese momento como respaldo y garantía, lo que permitió extender la empresa a otro mercado: "venta y reparación de equipo topográfico".

Así, con los conocimientos de don Hernán en productos técnicos y copias de planos, sumados a la experiencia en la reparación en instrumentos topográficos de su socio, en el año 1987 se funda ATAI, cuyo nombre se deriva de las siglas de sus áreas de especialidad (Arte, Topografía, Arquitectura e Ingeniería).

Además de su talento administrativo y experiencia, don Hernán poseía gran persistencia, liderazgo y compromiso, así como buena voluntad hacia el trabajo y para con las personas. La combinación de estas cualidades le permitió organizar y levantar la empresa durante sus primeros años, lo cual representó un verdadero reto, especialmente por el efecto que tuvo el accidente de tránsito en su salud.

### *b. Filosofía de trabajo*

Con una filosofía basada en voluntad al trabajo, iniciativa, variedad, orden, respeto, buena atención al cliente y compromiso con el personal; ATAI se ha convertido en una empresa líder en la comercialización de artículos de especialidad a nivel nacional. Actualmente se mantiene como un fuerte apoyo para profesionales, estudiantes y empresas, facilitando a sus clientes las herramientas técnicas especializadas necesarias para hacer su trabajo.

Con el liderazgo de don Hernán la empresa creció significativamente desde sus inicios a finales de los años 80.

La empresa se vuelve proveedora no sólo de clientes individuales, sino también de una amplia variedad de empresas que van desde escuelas, colegios técnicos y universidades; hasta hoteles, oficinas de arquitectura y cantidad de instituciones estatales del país.

Además de sus líneas de especialidad, ATAI distribuye artículos para oficina, accesorios, equipos de cómputo y útiles escolares; además servicios de copiado y escaneo de planos, ampliaciones, reducciones, empastes, emplastados, fabricación de sellos, entre otros.

### *c. Fallecimiento el Fundador*

Don Hernán permaneció activamente al frente de la empresa como gerente general hasta Diciembre 2015, cuando es hospitalizado por un cáncer gástrico.

Tristemente, a pesar de luchar y tener un gran amor por la vida, don Hernán fallece en Febrero de 2016 a sus 67 años.

Padre, esposo, empresario, familia y amigo para muchos, don Hernán siempre será recordado con gran cariño por todos quienes lo conocieron en vida; su legado de valores, respeto y trabajó nunca será olvidado.

### *d. Situación Actual*

Después del fallecimiento de don Hernán la empresa queda a cargo de su esposa e hijo. Ambos llevaban años laborando en la empresa, por lo que a pesar de las tristes circunstancias la transición no ha sido brusca.

ATAI vio algunos cambios durante 2016, resultado natural del cambio de liderazgo en la empresa. Se han dividido responsabilidades que anteriormente estaban a cargo de don Hernán, se han definido roles más claros de responsabilidades a nivel familiar para el negocio, y establecido procedimientos para tomas de decisiones estratégicas en conjunto.

Existe una gran pasión por la empresa por parte de los miembros de la familia que quedaron a su cargo. La prioridad actual de la familia es formalizar la empresa, optimizar la gestión de recursos y definir una visión unificada sobre el papel de cada miembro en la organización y que espera la familia de esta a futuro.

La empresa actualmente tiene un total de 17 empleados incluyendo a los dos miembros de la familia que laboran tiempo completo en la misma.

## **B. Planteamiento del Problema**

ATAI de Tibás es una empresa familiar consolidada con 30 años de operar. Actualmente cuenta con flujos de caja estables, resultados financieros sólidos y un potencial de crecimiento interesante. Sin embargo, la gestión operativa sigue centralizada en la familia.

Tradicionalmente la toma de decisiones estuvo siempre centralizada en el fundador. Tras su muerte, la gestión operativa y toma de decisiones estratégicas han caído en Hernán Piedra (hijo del fundador) y Lucía Abarca (esposa del fundador).

La toma de decisiones operativas se realiza en forma conjunta solo por Hernán y doña Lucía, mientras que para las decisiones estratégicas también se toma en cuenta a la hija menor de doña Lucía (hermana de Hernán hijo) Daniela Piedra.

No existe junta directiva o asesores externos formales más allá del contador, abogado y otras personas con conocimiento en el sector quienes son de confianza para la familia. Actualmente falta trabajo a nivel de formalización, gobierno corporativo, planificación para el retiro y sucesión.

### C. Formulación del Problema

¿Qué órganos de gobierno debe implementar la empresa ATAI de Tibás Ltda., con el fin de mejorar su gestión operativa y estratégica para eventualmente lograr una sucesión exitosa?

### D. Justificación del Proyecto

Un punto de inflexión crítico para la supervivencia de toda empresa familiar es pasar de la gestión operativa centralizada, a un modelo estructurado y formal con órganos de gobernanza formales y un plan de sucesión definido.

En el caso de ATAI de Tibás, la motivación de la familia propietaria en implementar un modelo de gobierno, estructuras de formalización y un eventual plan de sucesión se pueden resumir en los siguientes puntos:

#### 1. Eficiencia operativa y toma de decisiones

La carencia de un gobierno corporativo afecta la competitividad de ATAI, dado que se gastan valioso tiempo y recursos por parte de los propietarios al no poseer estructuras formales para tomar decisiones del día a día. Su implementación tendría un impacto directo en la eficiencia operativa y la estructuración de la toma de decisiones estratégicas, dando mejor oportunidad de permanecer en el tiempo en medio del dinamizando entrono de las empresas costarricenses.

#### 2. Roles claros de empresa, propiedad y familia

Tras la muerte del fundador, resulta particularmente importante establecer estructuras de gobernanza que ayuden a definir roles claros para cada miembro de la



familia que permitan controlar (propiedad), dirigir (gobierno) y gestionar (administración) apropiadamente la empresa.

### 3. Junta Directiva

Como parte de las estructuras de gobernanza, se ve el valor de establecer una junta directiva que se reúna disciplinadamente en forma periódica con una agenda clara, la cual cuente con asesores externos formales.

### 4. Dirección Estratégica

La planificación estratégica ha quedado en segundo plano en años recientes, particularmente durante el último año. Se espera que la formalización de estructuras de gobernanza ayude a estructurar y definir procedimientos para la actualización y control periódico de los indicadores estratégicos.

### 5. Profesionalización

El análisis y desarrollo de un gobierno corporativo requiere involucramiento por parte de la administración de ATAI. Esto permitirá crecimiento profesional del personal mejorando así su desempeño.

### 6. Familia

ATAI es el principal ingreso de la familia propietaria, por lo que es de su interés establecer mecanismos para velar por la estabilidad y crecimiento de la empresa.

A pesar de la pasión que existe por la empresa, los miembros de la familia involucrados en la gestión tienen claro que en algún momento desean poder retirarse de la operación a una edad razonable, sin que la organización sufra resultado de esto.

Se desea que la empresa continúe siendo estable eventualmente produzca ingresos en forma de dividendos para la familia, sin que exista una dependencia total de la misma en la parte operativa.

Por esto se ve la necesidad de plantear un plan de sucesión, no solo para el retiro planeado de los miembros de la familia, sino también para contar con un plan de contingencia en caso de situaciones inesperadas.

## E. Objetivos

### 1. Objetivo General

Proponer órganos de gobierno óptimos para ATAI de Tibás, utilizando mejores prácticas para empresas familiares, mejorando así la gestión y oportunidades de continuidad.

### 2. Objetivos Específicos

1. Investigar sobre órganos de gobierno y mejores prácticas para empresas familiares aplicables para ATAI.
2. Realizar un diagnóstico de la empresa respecto a su nivel de profesionalización y órganos de gobiernos existentes.
3. Proponer órganos de gobierno que mejoren la eficiencia operativa y toma de decisiones.
4. Establecer roles claros de empresa, propiedad y familia que permitan controlar, dirigir y gestionar apropiadamente la empresa.
5. Adaptar las mejores prácticas investigadas para la implementación de órganos de gobierno para ATAI.
6. Elaborar un plan de sucesión que facilite la continuidad de la empresa en caso del retiro planeado o inesperado de los miembros de la familia.

## F. Alcances y Limitaciones

### 1. Alcances

#### a. *Estructuras de Gobernanza*

El gobierno familiar corporativo tiene un alcance grande con múltiples áreas y procesos clave. Con la intención de focalizar esfuerzos la presente propuesta busca enfocarse en los siguientes puntos:

- Asamblea familiar
- Consejo familia
- Oficina familiar
- Junta de Accionistas
- Junta Directiva

- Junta Asesora
- Alta Gerencia

Las demás áreas de manejo de empresas familiares no se incluyen.

### *b. Plan de Sucesión y Retiro*

Se pretende realizar un plan de sucesión y retiro para los dos miembros de la familia que actualmente laboran en la empresa: Hernán Piedra y Lucía Abarca.

Esto contempla la delegación de funciones operativas, responsabilidades, ingreso financiero y ocupación tras el retiro.

### *c. Profesionalización*

Proponer el camino que debería seguir la empresa para formalizar gradualmente su estructura siguiendo las siguientes etapas:

1. Incorporar profesionales en la empresa.
2. Crear un consejo de administración básico.
3. Incorporación de miembros externos al consejo de administración.
4. Implementación de consejo administrativo activo que aconseje, tome decisiones estratégicas mediante mecanismos de participación profesionalizados.

## 2. Limitaciones

Discrecionalidad en la información necesaria para la investigación y propuestas, ya que por su naturaleza confidencial tendrá un trato privado y no será pública en su totalidad. Esto incluye en manejo de cifras específicas, por lo cual no se incluirán valores monetarios para efectos de las propuestas de plan de retiro.

Debido a la naturaleza de la temática del presente proyecto, solo se analizarán aspecto a lo interno de la empresa.



## 2. CAPITULO II – MARCO TEÓRICO

A.	EMPRESAS FAMILIARES .....	10
B.	TEORÍA EN DEFINICIÓN DE ROLES .....	17
C.	TOMA DE DECISIONES .....	18
D.	MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR .....	19
E.	PERSPECTIVAS DE EMPRESAS FAMILIARES.....	21
F.	ÓRGANOS DE GOBERNANZA EN UNA EMPRESA FAMILIAR .....	23
G.	CÓMO DISEÑAR LA ESTRUCTURA Y LAS FORMAS DE GOBIERNO .....	27
H.	LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR Y SUCESIÓN.....	30
I.	PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	35
J.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	47

## A. Empresas Familiares

### 1. Definición

Para efectos de este proyecto, se define una empresa familiar como aquella compañía donde la mayoría de los votos están en manos de la familia controladora. En otras palabras, el control de la empresa y la toma de decisiones están en manos de la familia. (Abouzaid, 2008)

Es común asociar la definición de empresa familiar con organizaciones pequeñas e informales; sin embargo, las empresas familiares pueden ir desde compañías pequeñas y medianas, hasta grandes conglomerados que operan en múltiples industrias y países.

### 2. Características

Para que una empresa pueda ser considerada “familiar”, debe cumplir ciertos principios básicos (Trevinyo-Rodriguez, 2010):

- La familia debe tener por lo menos 51% de las acciones del negocio y/o una cantidad suficientemente grande para tener voz y voto para decidir el rumbo estratégico de la empresa.
- Una o varias familias estén involucradas en la gestión, organización y/o administración estratégica.
- Que la familia empresaria tenga una vocación de continuidad.
- Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a otras generaciones.
- Que la familia actúe como custodio o guardia de la riqueza generada. Esto incluye no solo el capital financiero, sino también los activos intangibles de la empresa, de la familia y su responsabilidad social.


Cuando una empresa cumple con los requisitos anteriores, podemos decir sin temor a equivocarnos que el negocio es una empresa familiar.

Grandes grupos industriales públicos y privados, así como empresas de todos los sectores (como Grupo Carso, GRUMA, Cemex) muestra evidencia de estar


administrados/gestionados o controlaos (a nivel del consejo de administración) por familias empresarias.

Éstas son las 5 empresas familiares más grandes del mundo (Business Families Foundation, 2017):


**Walmart**

	Sector: Minorista	Empleados: 2.2 millones
	Ingresos: US\$476 mil millones	Fundador: S. Walton
	País: Estados Unidos	La familia Walton es dueña del 41% (2009)
	Walmart es no solo la empresa familiar más grande del mundo, pero también la compañía más grande del mundo.	


**Volkswagen**

	Sector: Automovilístico	Empleados: 570 mil
	Ingresos: US\$261 mil millones	Fundador: F. Porscher
	País: Alemania	La familia Piëch/Porsche es dueña del 51% (2013)
	El mayor fabricante de automóviles alemán y el segundo mayor fabricante de automóviles del mundo.	

**Toyota Motors**


 <b>TOYOTA</b>	Sector: Automovilístico	Empleados: 333,498
	Ingresos: US\$256 mil millones	Fundador: K. Toyota
	País: Japón	La familia Toyota es dueña del 2%, sin embargo, controlan las decisiones estratégicas de la empresa.
	Es una de las "tres grandes" empresas automovilísticas japonesas	

**Samsung Electronics**

	Sector: Electrónicos	Empleados: 326 mil
	Ingresos: US\$208 mil millones	Fundador: B.C. Lee
	País: Corea del Sur	La familia Lee controla

	el 22% (2009)
Samsung se ha establecido a sí misma como una de las compañías líderes en el mercado de teléfonos inteligentes y electrónicos en general.	

**Ford**

	Sector: Automovilístico	Empleados: 181 mil
	Ingresos: US\$146 mil millones	Fundador: H. Ford
	País: Estados Unidos	La familia Ford es dueña del 40% (2009)
	Ford es el segundo más grande fabricante de vehículos en los Estados Unidos.	

Como ejemplos más cercanos, las siguientes empresas costarricenses también pueden ser categorizadas como familiares:

- Grupo Monge
- Vander Lat & Jimenez
- Jimenez y Tanzi
- Miguel Cruz & Asociados

Lo que distingue a una empresa familiar de la no familiar es el involucramiento de la familia en la operación, gestión, toma de decisiones u órganos de gobierno del negocio.

### 3. Importancia de la empresa familiar

Las empresas familiares son la forma de organización comercial más antigua y predominante del mundo. Los negocios familiares tienen un rol significativo en el sector empresarial costarricense, así como una serie de retos muy particulares para logra su éxito.

Acorde a un estudio de empresas familiares realizado por la Cámara Costarricense de Empresas Familiares (CACEF), junto con la firma Exaudi Family Business Consulting. El 78.6% de 119 empresas encuestadas que operan Costa Rica son familiares.

Gráfico 2.1 - % estimado de empresas familiares por país



Fuente: CACEF, Exaudi Business Family Consulting 2014-2015

La economía costarricense depende en una parte importante del papel que juegan las empresas familiares para la producción, comercio, exportación y generación de empleo.

Los negocios familiares están repartidos por todas las áreas, es decir, no hay un sector predominante. Hay desde obra civil, supermercados, logística, sector productivo, tecnología, manufactura y servicios, entre otros.

Asimismo, de todos los países encuestados Costa Rica es donde la mayor cantidad de negocios familiares tienen un consejo de familia, y el segundo con un plan de sucesión después de las firmas propiedad de familias hispanas en Estados Unidos. (Fernandez Mora, 2016)

Las Empresas Familiares son el sector más importante en lo que respecta a generación de riqueza y empleo. Sin ellas perderíamos más de un 65% del PIB mundial y 70% de los puestos de trabajo, ya que el 40% del Fortune 500 son empresas familiares (IFERA, 2016).

#### 4. Familia y teoría de sistemas

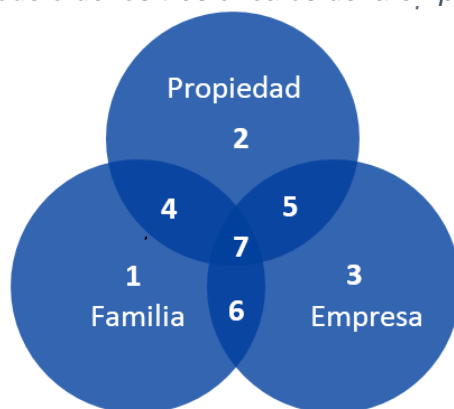
En el momento en que los miembros de la familia se implican en el negocio es cuando las dinámicas sociales de un contexto se mezclan con el otro, dado que cuando las mismas personas conviven en dos contextos sociales diferentes, lo que acontece en uno impacta los comportamientos y actitudes que los individuos tienen en otro.



Cuando se habla de la relación entre empresa familia se puede identificar por lo menos tres sistemas que se entremezclan y que afectan las dinámicas de los miembros de la familia empresaria (Antognolli, 2012):

1. Familiares que no trabajan en la empresa y son accionistas.
2. Accionistas externos, que no son familiares ni trabajan en la empresa.
3. Trabajadores de la empresa que no son familiares ni accionistas.
4. Accionistas familiares que no trabajan en la empresa.
5. Accionistas no familiares que trabajan en la empresa.
6. Familiares que trabajan en la empresa, pero no tienen partes en la propiedad.
7. Familiares accionistas que trabajan en la empresa (aquí está la mayoría de los empresarios familiares).

*Figura 2.1: Modelo de los tres círculos de la empresa familiar*



Fuente: (Davis & Tagiuri, 1982)

En el sistema empresa familiar cada uno de los tres sub-sistemas tiene una razón de ser particular, y por lo tanto los objetivos de cada uno difieren entre sí:

- **La Familia:** Debe contener “efectivamente” a todos sus integrantes, prioriza la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La base debe ser amor y armonía.
- **La Propiedad:** La razón de ser de los accionistas o inversores es la rentabilidad. El accionista tiene como objetivo exigir un retorno de capital invertido en la empresa. Un accionista no familiar exigirá el buen desempeño de los gerentes lo mismo debería exigir el accionista familiar si aprende a jugar el rol. Este es un rol

que los empresarios en ocasiones no saben desempeñar, dado que confunden el ser propietarios con el trabajo de la empresa, entonces piensan erróneamente que si dejan de trabajar pierden su derecho de propiedad. Sin embargo este es un derecho inalienable, que solo se pierde si se vende o se sede.

- **La Empresa:** Este sub-sistema está constituido por todos aquellos que trabajan en la organización. Su razón de ser es satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. Su base de sustentación está conformada por la eficiencia, el cumplimiento de objetivos, el liderazgo y, en definitiva, los resultados. En una empresa no familiar si los directivos o gerentes no alcanzan los resultados esperados y los objetivos propuestos, puedes ser despedidos.

### 5. Distinción entre empresa, propiedad y gobierno

En una empresa familiar de primera generación, el fundador normalmente está al mando de decidir qué hacer, cómo y cuándo, en los ámbitos de propiedad y administración de la empresa. No obstante, cuando la familia (y el número de propietarios) crece, ya no es posible seguir tomando todas las decisiones en forma individual.

En esta etapa es habitual que se empiecen a plantear distinciones entre roles y decisiones que se toma como familia empresaria.

A partir la segunda generación debe existir una clara distinción entre (Abouzaid, 2008):

- Administración (Gestionar): Operación del día a día de la empresa familiar.
- Propiedad (Controlar): La posesión de acciones en la empresa le da al miembro de la familia el título de dueño.
- Gobierno (Dirigir): Involucra la estructuración de poder y de los recursos económicos, decisiones estratégicas y la manera de llevarla a cabo (objetivos y tácticas), así como la especificación del riesgo que como negocio se está dispuesto a asumir.

Claramente, estos roles no son mutuamente excluyentes para una empresa familiar, por lo que es común que miembros de la familia estén involucrados en varios de estos papeles, lo cual vuelve las relaciones familiares y laborales más complicadas.

Existen varios tipos de propietarios o dueños:

- Propietarios operativos: Poseen acciones del negocio y trabajan el él.
- Propietarios gobernantes: Son dueños de participación accionaria y participan con voz y voto en el consejo administrativo, pero no se involucran en el día a día del negocio.
- Propietarios inversores: Se hacen representar por otros y esperan informes periódicos detallados de los resultados obtenidos de sus inversiones. Esperan dividendos o ganancias por el aumento en el valor de sus acciones.
- Propietarios operativos-gobernantes (mixtos): Son los dueños que además de poseer acciones, laboran en la empresa y participan activamente en el consejo de administración.

La gestión de una empresa familiar tiene un requisito indispensable de jugar roles. Se trata de interpretar en distintos momentos, distintos personajes, y cada uno con intereses distintos:

- El integrante de la familia debe priorizar la armonía del grupo y la contención sentimental de todos los integrantes.
- El accionista debe exigir que la inversión que realizó en la organización genere rentabilidad.
- El gerente es el responsable de gestionar la empresa para obtener la rentabilidad que el accionista espera.

Si todos comprenden este “juego” y participan en él sin “trampas”, la convivencia y la dirección se tornan menos conflictivas. (Antognolli, 2012)

Uno de los propósitos de los órganos de gobierno es crear estructuras formales que permitan a cada miembro de la familia comprender su rol en la empresa, así como brindar espacios para ejercer dicho rol y evitar mezclarlos.

### B. Teoría en definición de roles

Un aspecto único de las empresas familiares lo conforma su cultura familiar. Esta se compone, fundamentalmente en la participación de los miembros familiares en la dirección de la empresa del papel del fundador.

Sin embargo, según (Belausteguigoitia Rius, 2010), hay que indicar que este tipo de empresas resultan únicas en un aspecto clave: sus propietarios, directivos y empleados comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su lugar de trabajo.

De este modo, comenzando con lo particular de la cultura, existe evidencia del compromiso de los miembros familiares con la organización derivados de la participación en los negocios como directivos o por compartir una historia. En todo este proceso no hay que olvidar la figura del fundador como pieza clave, el cual pone las bases que llevan al éxito o fracaso de la empresa familiar, y del mismo modo, tampoco queda atrás la aportación de cada una de las generaciones a su paso por la empresa.

Hay que tener en cuenta que la cultura corporativa de la empresa familiar viene influida por la personalidad, los valores y las creencias de la generación fundadora, lo cual repercute en el estilo operacional del negocio, afectando tanto a su desarrollo como a su habilidad para responder a los cambios. Del mismo modo, como importante y característico de esta cultura destacamos el papel de los valores, que dan soporte a la cultura corporativa y a la toma de decisiones, y constituyen los cimientos de la significativa visión a largo plazo que estos negocios poseen.

Según (Bolívar Cruz, Déniz Déniz, & García Almeida, 2014), los directivos realizan diez roles diferentes que se refieren al mantenimiento de relaciones personales, la recolección y transmisión de información y la toma de decisiones:

- **Roles interpersonales:** Cada directivo, por su cargo tiene la posibilidad de ejercer tres papeles relacionados con las relaciones interpersonales:
  - Cabeza visible (ejerciendo la representación de su organización o unidad).
  - Líder (motivando e influyendo sobre sus subordinados).

- Enlace (creando una red de contactos con individuos y grupos externos a su organización que beneficia a ambas partes).
- **Roles informativos:** Por el hecho de mantener relaciones con otras personas, el directivo se coloca en el centro de una red de comunicaciones, lo que permite desempeñar roles informativos clave:
  - Monitor (obteniendo información, que de la organización). mejora su conocimiento
  - Difusor (transmitiendo información a sus subordinados).
  - Portavoz (transmitiendo información a superiores o a personas que no pertenecen a la empresa).
- **Roles de decisión:** La información del directivo junto con la posición formal que ocupa en la jerarquía le capacita especialmente para tomar decisiones. Esta capacidad se refleja en el desempeño de los siguientes roles:
  - Emprendedor (explorando nuevas oportunidades y proyectos).
  - Gestor de anomalías (corrigiendo errores, fallos y problemas).
  - Asignador de recursos (asignando recursos humanos, materiales, económicos, etc.).
  - Negociador (negociando y discutiendo acuerdos de diversa índole en la organización).

### C. Toma de decisiones

En el contexto estándar, las empresas familiares tienen a estar centralizadas: La toma de decisiones depende de una sola persona y no hay otra que sepa los detalles internos y que domine adecuadamente el manejo de la empresa.

La importancia de establecer estructuras de gobierno en la empresa de familia radica en que una estructura sólida permite separar y administrar asuntos de propiedad, empresa y familia; aspectos que deben ser tratados en distintos escenarios. Estos escenarios facilitan a los integrantes de la familia aprender a trabajar constructivamente y comprender sus responsabilidades, derechos y privilegios.

(Urrea Arbeláez, 2006) Menciona que las estructuras de gobierno de la empresa familiar se centran en la Asamblea de Accionistas, la Junta Directiva y el Consejo de

Familia. Cada una con roles definidos, requerimientos e identificación precisa de los límites que regulen las relaciones entre ellos. Las políticas que regulan las relaciones entre la familia y la empresa son un aspecto clave para la gobernabilidad de la empresa.

(Urrea Arbeláez, 2006) Agrega que las estructuras de gobierno efectivas distinguen claramente entre lo que es formar parte de la familia y ser propietario o accionista. Los accionistas tienen derecho a estar informados sobre los asuntos macro, como la estrategia general de la empresa, la competencia de los directivos y el rendimiento de las inversiones. Como en la práctica es responsabilidad de la Junta Directiva hacerse cargo de estos asuntos a nombre de los accionistas, y a la vez, éstos no deben involucrarse en las decisiones operativas de la empresa, a menos que ocupen cargos directivos.

Los ejecutivos de la familia vinculados a la empresa y los accionistas deben pensar, ante todo, en la relación presente y futura que debe existir entre la familia y la empresa. Para lo cual debe establecerse una estructura de gobierno clara y entendible, que permita separar y administrar asuntos de la empresa y la familia.

Los miembros que pertenecen a la familia y a la empresa, una vez nombrados tienen la autoridad para tomar decisiones de forma independiente y a la vez, son responsables de responder ante la Junta Directiva y los propietarios de la empresa. Tanto accionistas como ejecutivos de la familia deben saber que tienen puestos dos sombreros, y por tanto deben asegurarse de usar el sombrero apropiado al momento de las decisiones.

En consecuencia, los miembros de la familia deben invertir tiempo en entender el rol que deben cumplir en la gobernabilidad de la empresa si quieren asegurar la estabilidad, continuidad y éxito a largo plazo de la empresa.

### **D. Manejo de conflictos en la empresa familiar**

Una de las razones fundamentales por las que los emprendedores pierden interés en realizar negocios con su familiar es el temor de que existan conflictos dentro de la organización y la familia.

Sin embargo, las empresas familiares que han tenido éxito, son aquellas en las que los integrantes están interesados en igual medida en mejorar sus relaciones, tanto con la familia como en el negocio. Así mismo, las dinámicas del poder son únicas, ya que todos pueden tener acceso a altos niveles jerárquicos o expresar sus puntos de vista en relación con un problema; aprenden a llevar una buena relación dentro de la empresa con sus familiares, ya que tienen intereses muy similares entre ellos.

(Belausteguigoitia Rius, 2010) Comenta que los conflictos pueden visualizarse desde dos perspectivas completamente opuestas:

- a) Como algo prejudicial, en otras palabras, debe ser evitado a toda costa porque es algo negativo y no puede traer nada bueno,
- b) Como opción de mejora, que es una postura moderna, la cual estima que los desacuerdos pueden propiciar cambios favorables

(Belausteguigoitia Rius, 2010), continúa diciendo que gran parte de los conflictos entre el entorno familiar se dan por el control, el poder y la competencia. El menciona que existen conflictos de relaciones entre los patriarcas y los hijos, de la siguiente manera:

- 1) Relación padre-hijo: En este caso, se dan problemas de comunicación, puesto que ocurre la fusión de dos subsistemas. Se da una lucha por tener el poder y control, dando lugar a una competencia sin fin.
- 2) Relación padre-hija: El estudio de este tipo de relación se hace cada día más importante, por la cantidad de mujeres que ahora laboran profesionalmente. En este caso, la natural sensibilidad de las hijas suele beneficiar tanto al padre-director como a la empresa, pues se logra articular aspectos emocionales con aspectos de carácter cognitivo.
- 3) Relación madre-hijo: Estas suelen ser menos conflictivas ya que la madre suele ceder el control de la compañía con mayor facilidad y confianza, y el hijo suele experimentar mayor libertad por no encontrar tanta resistencia en la implementación de nuevas ideas.

- 4) Relación madre-hija: Esta es una de las relaciones más complejas y difíciles de entender. La madre extiende su relación familiar al entorno empresarial, tratando de que la hija se quede con un hombre de 'bien'.
- 5) Relación entre hermanos: La competencia en este caso se da por el control de los bienes y por ocupar cargos que supongan mayor jerarquía y poder. Así como el amor fraterno puede ser sublime, el odio fraterno es de los más destructivos. Cuando logran mantener una buena comunicación y confianza, forman equipos eficaces.
- 6) Relación suegro-yerno: Esta relación puede ser complicada, aunque puede ser de buen nivel. A pesar que el yerno puede haber sido contratado por su capacidad y profesionalismo, en la empresa y la sociedad es considerado como un oportunista que se aprovecha de la situación familiar. En algunos casos, no resulta claro el papel que como familiar desempeña dentro de la empresa, y no sabe hasta qué grado es de la familia. Por el otro lado, las relaciones suegro-nuera tampoco tienen buena reputación, puesto que se les identifica como causantes de los conflictos en las empresas familiares.

### E. Perspectivas de empresas familiares

En las últimas décadas nuestro continente está atravesando profundos procesos de cambio de globalización que han motivado al sector empresarial a mejorar sus niveles de competitividad para hacer frente a los nuevos desafíos en la apertura de mercados.

Dentro de este proceso de transición las empresas familiares son un actor relevante para la economía nacional, y su permanencia y sostenibilidad en el tiempo son importantes para los diferentes sectores industriales en los cuales participan. Allí nace la necesidad de mejorar la calidad de gestión de estas empresas que cuentan con actores familiares en su conducción, cuyas decisiones tienen un alto grado de componente afectivo, más allá de la objetividad que el negocio requiere.

El sistema familiar tiende a brindar protección a los miembros de la familia, en cambio el sistema empresa pretende ofrecer retribuciones en función de la contribución que haga cada miembro de la familia. El punto clave es saber separar las áreas de trabajo y de la familia, para de esta forma lograr que la empresa sea eficaz y eficiente.



Uno de los factores más relevantes en toda empresa es el comportamiento organizacional, que en las empresas tradicionales existen regulaciones para estos comportamientos, en las empresas familiares es un elemento diferenciador ya que se genera una disciplina sustentada en la relación entre los miembros. Como lo indica (Rius, 2005), “en todo grupo social se tienen expectativas del comportamiento de los miembros que lo conforman, las cuales pueden ser más o menos flexibles”.

A continuación, se detallan características de la relación existente entre los miembros de las empresas familiares, que difieren de una empresa tradicional:

### 1. Problemas Comunes

Entre los problemas más comunes en una empresa familiar podemos visualizar los siguientes (Gallo, 1998):

1. El distanciamiento familiar: El paso del tiempo conlleva de forma natural que los miembros de las familias se vayan distanciando no sólo en términos de lugar, posición y trabajo; sino también en términos de intereses y necesidades. Este distanciamiento habitualmente termina siendo mayor entre familiares cuando trabajan en la misma empresa, y si es una relación conflictiva esta puede afectar su relación familiar.
2. La liquidez de la empresa: La experiencia hace ver cómo en la mayoría de las empresas familiares, se produce la situación que algún propietario desea convertir la empresa en su propia caja chica, generando problemas de liquidez a la misma.
3. Rendimiento del capital: En directa relación con los problemas de liquidez, están los problemas sobre los dividendos. A veces confunden dividendos y remuneraciones, pero este error es cometido por los propietarios de la empresa.
4. Diferencia en los intereses de los propietarios: Muchas veces, la consideración de posturas distintas, el análisis de las razones de las diferencias y el esfuerzo por encontrar soluciones que las superen, conduce a mejorar la actuación de la empresa. Pero, también con frecuencia, en las empresas familiares resultan ser las posturas mantenidas por personas de mucha edad, propietarios de

participaciones importantes o figuras de autoridad influyentes en la familia, que se resisten enérgicamente a los cambios.

5. Dilución de la propiedad: Llega suceder cuando ninguno de los propietarios tiene la mayoría suficiente para tomar decisiones o para comprar las partes de los otros propietarios.
6. Crisis duraderas en la estructura de responsabilidad: Existe una situación de crisis en su estructura de responsabilidades porque los directivos no quieren o no saben implantar la estrategia, y no se les ha cambiado las responsabilidades a desempeñar. Crisis porque al no sustituir a los directivos menos capacitados para implantar la estrategia, no se dan oportunidades a otras personas que sí que están capacitadas.

## F. Órganos de gobernanza en una empresa familiar

El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías. Se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas. El buen gobierno corporativo contribuye al desarrollo económico sostenible al mejorar el desempeño de las compañías e incrementar su acceso al capital externo. (Abouzaid, 2008)

Las empresas familiares pueden mejorar su probabilidad de éxito y una buena transición generacional al implementan las estructuras de gobierno correctas. Es importante comenzar el proceso educativo de las generaciones sucesivas en esta área lo antes posible.

Una estructura de gobierno familiar que funciona bien apuntará principalmente a seis puntos según (Abouzaid, 2008):

- Comunicar los valores, la misión y la visión de largo plazo de la familia a todos los miembros.
- Mantener a los miembros de la familia (especialmente a aquellos que no están involucrados en la empresa) informados acerca de los principales logros, desafíos y direcciones estratégicas de la empresa.

- Comunicar las reglas y decisiones que pudieran afectar el empleo, los dividendos y otros beneficios que los miembros de la familia suelen obtener de la empresa.
- Establecer canales de comunicación formales que permitan a los miembros de la familia compartir sus ideas, aspiraciones y problemas.
- Permitir a la familia reunirse para tomar todas las decisiones necesarias.

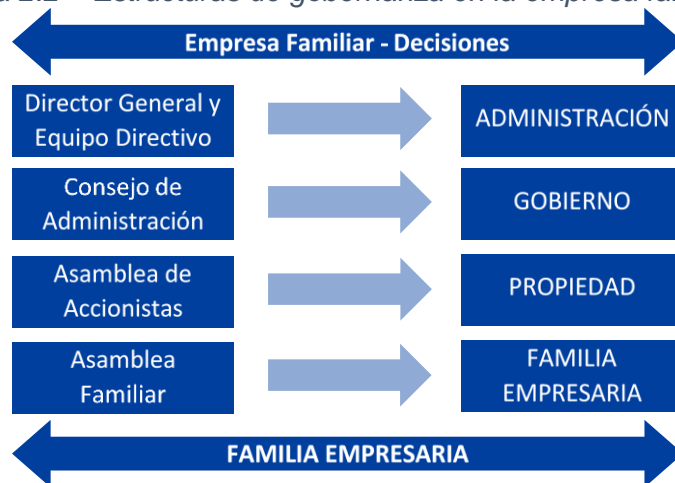
Sin estructuración la mayoría de las empresas familiares están destinadas a morir. Según estadísticas del IFERA 95,5% no llega a tercera generación, pues:

- 70% cierran sus puertas en la primera sucesión.
- 85% no sobrevive a la segunda sucesión.
- sólo 4,5 de cada 100 llega a manos de una tercera generación.

60% de las empresas familiares cierran por conflictos de intereses – no solo la empresa está en juego, también la armonía familiar. 10% por falta de un sucesor competente.

A continuación, se detallan los órganos de gobernanza que se consideran indispensables para la profesionalización, mejora continua y el buen gobierno de una empresa familiar, con el fin de establecer los papeles, los derechos y las responsabilidades de los accionistas/miembros de la familia, los directores de la junta directiva y los ejecutivos:

Figura 2.2 – Estructuras de gobernanza en la empresa familiar



Fuente: (Trevinyo-Rodriguez, 2010) modificada

## 1. Asamblea de accionistas

En este órgano están todos los accionistas, pertenezcan o no a la familia. A través de este órgano, los socios obtienen información relativa a la empresa familiar, lo cual les permite tanto enterarse de lo que pasa en ella, como deliberar y decidir sobre asuntos referentes al negocio.

Los miembros en este órgano pueden pedir cuentas sobre el desempeño de la empresa y demandar rendimiento financiero de la misma, pero no tienen injerencia en la gestión operativa o estratégica del negocio.

## 2. Consejo de Administración (Junta Directiva)

En este órgano se tratan temas estratégicos referentes a la dirección que se desea para la empresa. Es necesario que algunos miembros de este órgano no estén involucrados en la operación del negocio e idealmente tengan conocimiento del sector en el que se desempeña la empresa.

Las empresas familiares en crecimiento enfrentan constantemente decisiones estratégicas complejas. La importancia de miembros externos radica en que muchas veces los miembros de la familia involucrados en el día a día no ve con suficiente claridad, al enfocarse en la gestión operativa y perder de vista el objetivo final.

Un grupo de personas con ideas frescas y amplia experiencia pueden aportar enormemente a gestionar, decidir y planificar el futuro.

En sus primeras etapas, la junta directiva puede ser tal solo una junta asesora con algunos miembros externos.

## 3. Director General y Equipo Directivo (Alta Gerencia)

Lidia con los asuntos administrativos relacionados con la actividad diaria de la empresa como planillas, contabilidad, inventarios, cuentas por pagas, cuentas por cobrar, gastos, ventas y demás temas necesarios para la operación del negocio.

### 4. Asamblea familiar

Este órgano tiene la función de promover el compromiso, promover las relaciones armoniosas y la unidad de la familia empresaria (incluidos los parientes políticos cuando así proceda). Este órgano tiene dos grandes objetivos:

- Informar al resto de la familia que se está haciendo en la empresa, que decisiones se están tomando, por qué y para qué.
- Educar a toda la familia en la cultura de dirección, transmitir valores y legar la propiedad emocional de la empresa.

Durante la etapa del fundador la asamblea familiar es reemplazada por una reunión familiar frecuente e informal. Estas reuniones informales permiten al fundador(es) comunicar valores familiares, generar nuevas ideas comerciales y preparar a la siguiente generación de líderes de la empresa familiar. A medida que la familia y la empresa se vuelven más complejas (etapas de hermanos y de primos), se vuelve crucial crear una asamblea familiar formal (Trevinyo-Rodriguez, 2010).

### 5. Consejo familia

Cuando la dimensión de la familia supera determinado número, las asambleas son insuficientes para organizar las complicadas relaciones. Cuando comienzan a incorporarse familiares políticos ya no es posibles que la asamblea familiar siga tomando decisiones, entonces se forma el consejo familiar (Antognolli, 2012).

El consejo familiar es una estructura permanente. Está formada por un conjunto de familiares que se reúnen con cierta periodicidad para debatir acerca de las cuestiones de la empresa y la familia, y para establecer políticas y mecanismos que permitan hacer frente a posibles problemas y retos derivados de la confluencia entre el objetivo empresarial y los objetivos familiares.

El consejo familiar permite:

- Articular creencias, valores, expectativas e intereses compartidos que se plasmarán en la misión de la familia, el protocolo familiar, el código ético y el código de conducta.

- Gestionar y planificar el futuro de la familia, concretado y explicado en la visión del futuro de la empresa y en el plan estratégico familiar.
- Asegurar el seguimiento de la cultura y los valores de la empresa familiar

## G. Cómo diseñar la estructura y las formas de gobierno

### 1. Diagnóstico

El propósito de la etapa de diagnóstico es servir como insumo para el diseño de los órganos de gobierno, razón por la cual debe ser realizada con el mayor grado de profundidad y conciencia posibles, para así garantizar que la formulación del plan esté basada en criterios válidos.

#### a. Análisis FODA

Una forma común de realizar el monitoreo ambiental es a través del **análisis FODA** (Ver Figura 2.3). FODA es un acrónimo que se usa para abreviar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas específicas que son los factores estratégicos de una empresa determinada. (Wheelen, T.; Hunger, D., 2007)

Figura 2.3 - Análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia

El **ambiente externo** está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control de la administración de la misma. Éstas variables forman el contexto en el cual existe la organización.

El **ambiente interno** está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente si están bajo el control a corto plazo de la administración.

## 2. Código de conducta

Un código de conducta según (Marin Rives, Arcas Lario, Martinez Leon, & Cifuentes, 2012) debe señalar pautas claras de comportamiento, convirtiéndose así en un medio de comunicación no sólo interno, entre la dirección y su personal; sino también como vehículo de comunicación externo. Asimismo, rige, entre otros aspectos, la forma de gobierno de la empresa, la actuación de la misma, su funcionamiento y su responsabilidad social frente a sus grupos de interés. Así, los códigos reflejan ante la sociedad y, en especial, frente a los diferentes actores implicados, el compromiso que una organización ha tomado para sostener unos valores sociales y éticos.

Un código de conducta es una forma tangible de implementar RSE (Responsabilidad Social Empresarial). La relación entre la RSE y los resultados empresariales según estudios realizados por Forética en el 2008 sostiene que las empresas aprecian un aporte en mayor productividad (51,7%) o una mayor competitividad (60,4%).

## 3. Manejo de Reuniones

Acorde a (Servicio de Impuestos Internos, 2012) una reunión eficaz es un espacio laboral en que se logra la interacción y compromiso de personas hacia un objetivo determinado. Esto es posible si se dan las condiciones para enfrentar y solucionar problemas y coordinar planes y proyectos, logrando la integración de grupos y de personas, constituyendo equipos de trabajo que hacen un buen uso de sus capacidades y recursos.

En general se puede identificar cinco tipos de reuniones dependientes de su objetivo, las mismas se resumen en la tabla a continuación:

Figura 2.4 - Tipos Generales de Reuniones

Tipo de Reunión	Descripción
<b>Planificación y Evaluación</b>	Evaluar resultados y formular y/o discutir planes estratégicos, operativos, o Compromisos de Desempeño. Requieren de tiempo para la reflexión, análisis de información y generación y discusión de ideas.
<b>Control de gestión</b>	Monitorear planes y actividades semanales / mensuales / diarias, compartir datos, resolver. Centrarse en la revisión y control de la Carta Gantt. Deberán tener una frecuencia periódica establecida y conocida por todos.
<b>Información</b>	Dar a conocer una información o decisión. Desmentir un rumor. Anunciar un cambio. Dar instrucciones a un equipo. Adoptar un procedimiento. Informar un plan o proyecto.
<b>Participación o Negociación</b>	Analizar o resolver un asunto. Acordar una o más responsabilidades. Fijar, modificar o negociar plazos, cargas de trabajo. Tomar decisiones. Fijar o modificar estándares. Establecer objetivos. Evaluar resultados. Analizar un tema de interés común y llegar a conclusiones aceptadas por todos. Intercambiar puntos de vista. Llegar a acuerdos y tomar decisiones.
<b>Consultiva</b>	Diagnosticar un problema. Recoger información. Conocer reacciones ante un cambio. Generar sugerencias y alternativas de solución. Recabar posiciones ante un conflicto. Analizar opciones.

Fuente: (Servicio de Impuestos Internos, 2012)

Ejecutar una reunión con calidad no es sencillo, requiere planeación antes del evento, después del evento y habilidades interpersonales elevadas durante. Las etapas más relevantes de una reunión se resumen en la figura a continuación.

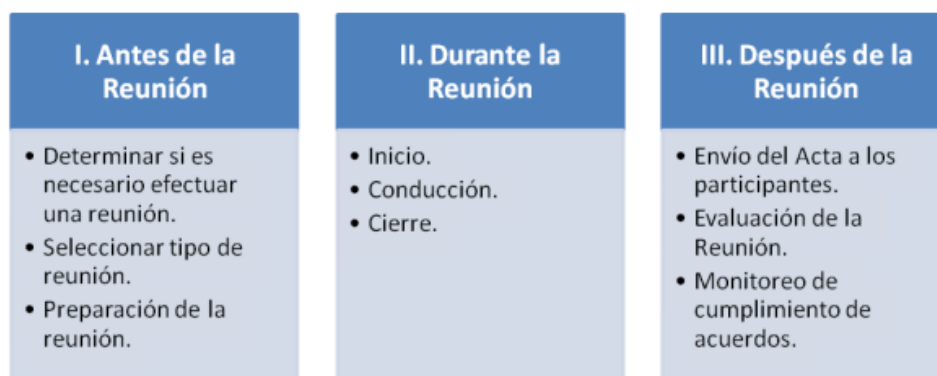


Figura 2.5: Etapas Base de una Reunión

Fuente: (Servicio de Impuestos Internos, 2012)

### b. Agenda de Reuniones

La estructura de agenda es variable y adaptable a cada organización, no existe un modelo único. Una base inicial recomendada por (Servicio de Impuestos Internos, 2012) es la siguiente.

1. Revisar las Actas previas, si se trata de una reunión de continuidad.
2. Preparar tabla de reunión incluyendo:



- a. Objetivo o propósito de la reunión.
- b. Hora de inicio y término.
- c. Temas a tratar y orden de prioridad
- d. Tiempo asignado a cada uno de los temas.
- e. Responsable por tema.

Otras recomendaciones son:

1. Organizar los temas por grupo genérico (asuntos similares a fin de que se traten de forma consecutiva).
2. Considerar tiempo para generar ideas, debatir, tomar decisiones o lograr consensos, cerrar el debate.
3. Se sugiere iniciar con un tema que unifique e integre al grupo, después incorporar los asuntos más difíciles y delicados, los que provocan discusión, diferencias, etc.; y finalizar con otro tema que los integre.

## H. Liderazgo en la empresa familiar y Sucesión

### 1. Planificación de la herencia

Hablar sobre la herencia y su planificación es un tema tabú para las empresas familiares. Como bien lo dice (Buchholz, Crane, Neger, & Ortega) si los hijos plantean el tema podrían parecer egoístas, si lo hace el esposo la esposa puede pensar que tienen una enfermedad grave y si lo plantea la esposa el esposo puede pensar que ella tiene un amigo. Sin embargo, el problema principal es que nadie plantea el asunto jamás se discutirá y podrían dar como resultado un escenario donde los afectados no están de acuerdo con el reparto.

La planificación de la herencia no tiene una receta única, cada familia y empresa tienen su propia realidad, pero existen según (Buchholz, Crane, Neger, & Ortega) conceptos básicos que se deben aplicar.

#### a. *Distribución equitativa a los hijos.*

Un padre o madre ama a sus hijos por igual, este lleva a instintivamente repartir la herencia por igual. Que usualmente se traduce en acciones y participación del capital. No obstante, no todos los hijos pueden estar trabajando activamente en la empresa o

pensando siquiera en hacerlo. Esto hace que una distribución igual acciones sea motivante para solo algunos de los hijos.

(Buchholz, Crane, Neger, & Ortega) recomienda a la generación directiva entender los planes, prioridades y deseos de sus hijos antes de planear su herencia. Esto abre opciones para que un terreno sea herencia ideal a un hijo no activo, o acciones preferenciales sin voto. Eliminando la percepción que la empresa debe ser fraccionada en partes iguales para ser equitativos.

### *b. Otras técnicas de planificación de herencia*

Además de la venta de acciones y otros activos, existen técnicas adicionales de planificación de herencia que hacen más paulatina la transferencia de beneficios. (Buchholz, Crane, Neger, & Ortega) enumeran la lista de la siguiente manera.

- 1) *Donación de Acciones sin Derecho a Voto, en Lugar de Acciones con Derecho a Voto*: Esta técnica permite un descuento de valoración a efectos de impuestos y permite que la generación mayor transfiera más del 49% al tiempo que todavía mantiene el control de voto.
- 2) *Ventas a Plazos*: Permite que la generación más joven compre acciones y las pague con los beneficios futuros de la empresa. Esto ofrece efectivo para las necesidades de jubilación de la generación mayor, al tiempo que pasa al crecimiento a la generación más joven.
- 3) *Anualidad Privada*: La generación más joven puede comprar acciones a la generación mayor a cambio de la promesa de pagar una cantidad fija a la generación mayor, normalmente durante el resto de su vida.
- 4) *Venta con Arrendamiento*: Esta técnica implica que la generación mayor vende activos (bienes inmuebles) a la generación joven y luego se los arrienda. La técnica elimina la apreciación futura y el dinero utilizado para pagar el alquiler de la masa hereditaria de la generación mayor, aunque los ingresos derivados de la venta y los alquileres se añaden a la herencia gravable.
- 5) *Fundación Privada*: Una fundación privada no pasa la riqueza a la generación joven. Al final todo se dedica a fines benéficos. No obstante, para las familias acaudaladas, la capacidad de mantener el control y la potestad de invertir los

fondos de la fundación puede ser más importante que la posibilidad de dedicarlos a consumo personal.

### 2. Plan de sucesión

(Lefton Sharp, 1999) dijo una vez: “crees que conoces una empresa, pero hasta que no te haces realmente cargo de ella no comprendes todas las implicaciones que eso entraña. Tienes que ser capaz de explicar todas tus decisiones: a tu otro socio, a tus empleados y a los bancos y/o instituciones financieras”.

La anterior indica que la preparación para asumir el cargo de una empresa no es sencilla y requiere tiempo y esfuerzo. Trabajar en una empresa es una lucha incesante por adelantar a los competidores, y en el caso de una familiar el nivel de entrega es aún mayor siendo crucial la decisión y resolución de la nueva generación. (Buchholz, Crane, Neger, & Ortega) nos dan una lista que todo sucesor potencial debe evaluar antes de decidir entrar a la empresa familiar.

- 1) Poner a prueba su cociente de pasión: Busca confirmar que la persona dispuesta a levantarse cada mañana e ir a vender y comercializar los productos de la empresa.
- 2) Analizar las relaciones familiares: Si la persona siempre ha estado peleando con sus hermanos y ha generado cierto grado de autoridad. Puede ser mejor ir a otro lugar.
- 3) Debe tener la certeza absoluta de que si entra a trabajar en la empresa familiar puede hacer una contribución verdaderamente valiosa.
- 4) Tiene que estar dispuesto a cumplir y seguir las normas laborales de ingreso y continuación en la empresa.
- 5) Los familiares mayores integrados a la empresa deben estar de acuerdo con que el nuevo familiar se incorpore.
- 6) Cuestionese las expectativas en el sector para poder decidir si hay portabilidades de éxito futuro para la empresa y si ésta podrá superar cualquier problema.
- 7) Analice si es la empresa familiar el único lugar en donde lo contratarían y le ofrecerían tantas ventajas.

### *a. Momento para introducir un sucesor*

Por lo general, la experiencia en otras empresas puede brindar al vástago muchas ventajas a largo plazo. Le hace más atractivo como empleado potencial y le da más poder de negociación. Esto lo dice (Buchholz, Crane, Neger, & Ortega) y resume muy bien que no es recomendable incorporar a nuevos familiares a la empresa justo después de sus estudios. El momento puede ser en un período de bonanza o de crisis no hay mucho impacto en ello, pero si debe ser después de un periodo de experiencia externa.

El conocimiento da la oportunidad de entrar en contacto con otra empresa, sector y personas abriendo el horizonte para luego decidir conscientemente entrar en la empresa familiar porque la prefiere y cree que puede añadir valor gracias a la experiencia.

### *b. Dónde debe iniciar un sucesor*

No hay una manera única y acertada de abordar este tema, pero si hay algunos pasos críticos que se pueden dar. Cada empresa debe tener una política basada en las metas y valores de la familia, que permita a su sucesor involucrarse en todas las áreas de las empresas para al final colocarse en un puesto acorde a su titulación, experiencia y cualificaciones que posea.

### *c. Hijos vs hijas como sucesores*

(Buchholz, Crane, Neger, & Ortega) nos dicen que los tiempos están cambiando y cada vez se designa a más mujeres como sucesoras de empresas familiares y no sólo de empresas pequeñas.

La idea de nombrar mujeres como herederas todavía molesta a un número de propietarios varones de edad avanzada que pusieron en marcha sus empresas hace 50-60 años. Algunos propietarios incluso prefieren incorporar a la empresa a sus yernos, vender la empresa o que varones no pertenecientes a la familia les sucedan antes de pasar las riendas a una hija.

Si una mujer quiere ser una candidata seria a dirigir la empresa familiar, no hay criterio técnico alguno para negarlo más que la cultura familiar y que esta lo exprese abiertamente.

### 3. Remuneración a los familiares

El error más común cometido en empresas familiares es utilizar los recursos de la misma como la caja chica de la familia. Esto crea inestabilidad en los flujos de efectivo, dificulta el control y desfinancia a la empresa para afrontar sus obligaciones legales.

En su publicación sobre la guía para el buen gobierno de las empresas familiares, (Quintana, 2012) nos brinda lineamientos básicos que se deben seguir para asegurar un pago justo, digno y en pro de la empresa. Estos son:

- Para saber si la remuneración es adecuada, es imprescindible conocer la retribución media del puesto en empresas similares y compararla con la propia.
- Lo normal y adecuado es que las remuneraciones se establezcan atendiendo a criterios en función de sus conocimientos, aportación al desarrollo del negocio y experiencia profesional. Cuando a alguno se le encargue algún trabajo específico que requiera una dedicación especial debe de ser compensado por ella.
- ¿Cuál es la mejor manera de lograr un compromiso a largo plazo? Las grandes empresas familiares intentan alcanzar esta meta creando sistemas de remuneración con crecimiento variable dependiendo del desempeño.

En empresas de reducida dimensión es habitual que, para alcanzar la máxima liquidez para el accionista, los sueldos de los directivos y de los consejeros resulten tan elevados que el beneficio sea prácticamente nulo. Esta práctica no es un problema cuando la empresa es pequeña, está en primera generación y carece de directivos no familiares, pero sí que lo es a medida que va creciendo, se incorporan profesionales no familiares y crece el número de accionistas que no están en la Dirección o en el Consejo de Administración.

## I. Profesionalización de la empresa familiar

### 1. Concepto de administración estratégica

La **administración estratégica** es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una empresa. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (largo plazo), implementación, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una empresa. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación, análisis ambiental y análisis de la industria o sector. (Wheelen, T.; Hunger, D., 2007)

La anterior, constituye una de las definiciones más aceptadas y completas de administración estratégica, dado que abarca todos los elementos conceptuales necesarios para la elaboración un plan estratégico.

#### *a. Importancia de la planificación estratégica*

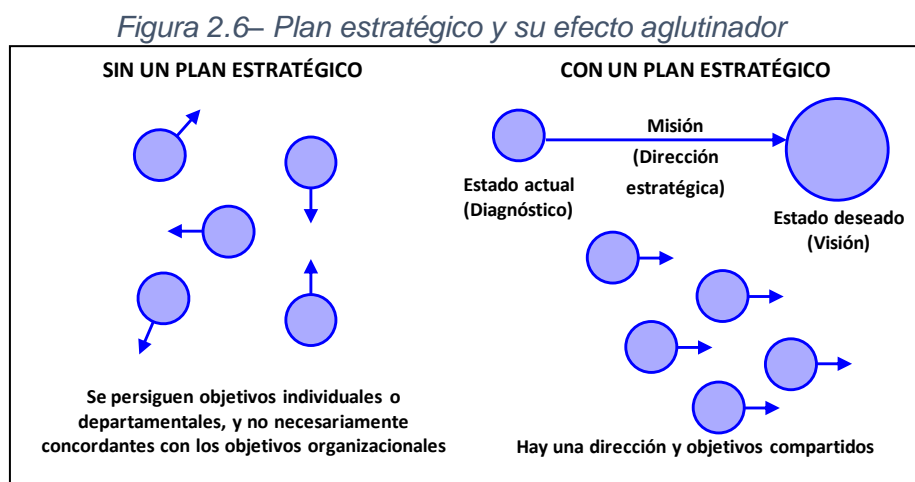
La adopción y puesta en práctica de la planificación estratégica en las empresas reporta una serie de beneficios (Steiner, 1969-1983). En **primer** lugar, ofrece la oportunidad de formular y tratar de responder preguntas importantes para el futuro de la empresa u organización y fomenta el pensamiento de largo plazo. Permite simular el futuro, sobre el papel, y hacer ejercicios de "¿qué pasa si". Con ello revela y aclara las oportunidades y los peligros, y ayuda a establecer prioridades. En **segundo** lugar, permite mejorar el desempeño de la gerencia. El ejercicio de planificación constituye un medio para la capacitación de los gerentes. En **tercer** lugar, ofrece un canal para la participación, alinea a los empleados con los objetivos de la empresa y los compromete con ellos, promoviendo una actitud proactiva. Ofrece un canal de comunicación para las decisiones de la gerencia y establece medios para medir el desempeño. Por último, ayuda a enfocar las actividades de la empresa en el logro de sus principales objetivos.

#### *b. Difundir la estrategia a todos los miembros de la organización*

Si bien es cierto que algunas empresas ganan dinero todos los meses sin saber cuál es su estrategia, ésta se encuentra, sin duda, en la cabeza del dueño o gerente.

Cuando esto sucede la estrategia no se explica, lo que hace que no se comunique adecuadamente. La consecuencia es que la ejecución de las medidas no es óptima.

Un plan estratégico es el elemento aglutinador que mantiene unidos a los otros sistemas e iniciativas dentro de la organización. Cuando está ausente todas las personas, unidades o departamentos de la empresa persiguen objetivos distintos, y no necesariamente concordantes con los objetivos de la organización. En contraste, cuando existe un plan estratégico correctamente aplicado, existe una coordinación entre todos los elementos de la organización, por lo que hay una dirección y objetivos compartidos (Ver Figura 2.6).



Fuente: Rodríguez R. 2008, Curso Estrategia Empresarial

### *c. Mejora la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno*

En un mundo tan lleno de cambios como el de hoy en día, en el cual el aumento en los precios de los combustibles repercute en el costo de prácticamente todo, la administración de una empresa se vuelve cada vez más compleja. En esta situación, se vuelve cada vez más crítico que todos los miembros de una empresa tengan claro: a que segmentos van dirigidos y cuál es el tipo de producto que venden.

Una vez que se sabe esto, hay que identificar el entorno, la competencia: cuales son las industrias o sectores en los que se compete. Así se detecta cuales políticas, factores externos o internos afectan al sector industrial pertinente.

Una empresa sin un plan estratégico se ve sujeta a la especulación, dado que no tiene claros los efectos que pueden producir los cambios del entorno en sus

operaciones; esto es importante en cualquier momento. Si el precio del petróleo está bajo, permite identificar como aprovecharse. Si el precio está alto, hace posible anticipar el impacto que podría tener. Una vez que se tiene el análisis del entorno, el sector en el que se compete y la competencia, se establece un plan de acción.

### *d. Otorga una ventaja competitiva a la empresa*

Una **ventaja competitiva** consiste en una superioridad sobre los competidores que se adquiere ofreciendo a los consumidores un mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos.

Un beneficio clave de un plan estratégico, es que otorga una ventaja competitiva a la empresa, ya que la ayuda a identificar las áreas en la cuales esta se debe enfocar y unifica los objetivos de toda la organización.

Todas las empresas que han llegado a convertirse en grandes corporaciones, lo han logrado al enfocándose en áreas en la cual se diferencien de la competencia. Tal es el caso de empresas como: Intel (Calidad), Dell (Rapidez de entrega y servicio post-venta), Palí (Precios bajos), etc.

El principio clave de la ventaja competitiva consiste en destacarse en algún aspecto en el cual las demás empresas del sector son débiles, lo cual diferencia la empresa ante los ojos del cliente.

### *e. Desarrollo de estrategias de crecimiento en la era de la información*

Las empresas necesitan crecer para competir eficazmente, satisfacer a sus partes interesadas y atraer al personal más talentoso. "El crecimiento es oxígeno puro", afirma un ejecutivo. "Crea una empresa con vitalidad y entusiasmo en la que la gente percibe oportunidades genuinas... En ese sentido, el crecimiento es algo más que nuestro impulso financiero más importante; es un componente indispensable de nuestra cultura corporativa." Al mismo tiempo, las empresas deben cuidarse de no convertir al crecimiento en su objetivo. El fin de la empresa debe ser *crecimiento rentable*. (Wheelen, T.; Hunger, D., 2007)

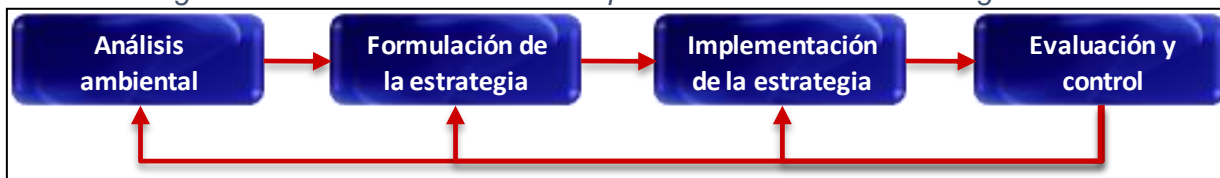


## 2. Modelo básico de planificación estratégica

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos, los cuales constituyen una secuencia lógica de pasos, que en su conjunto forman el proceso de planificación estratégica:

- Análisis ambiental (Interno y Externo)
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control

*Figura 2.7– Elementos básicos del proceso de dirección estratégica*



Fuente: Wheelen, T.; Hunger, D., 2007

## 3. Modelo de negocios Canvas

Es una herramienta moderna que se utiliza para el diseño y visualización del modelo de negocios de una empresa. Fue creada en 2010, publicada originalmente en el libro “Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation) escrito por Alex Osterwalder y Yves Pigneur.

La herramienta establece 9 bloques para el planteamiento de un modelo de negocios, con el fin de dividir en módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

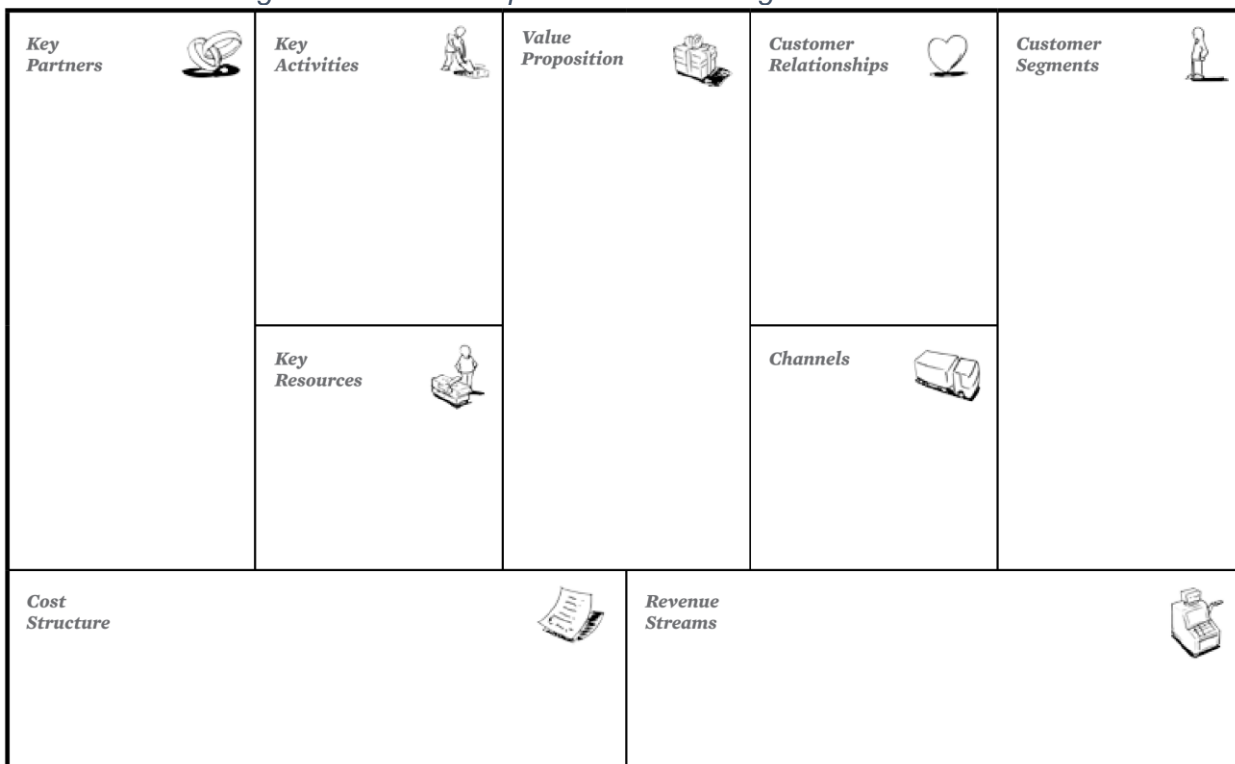
Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica:

1. Segmentos de clientes
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones con los clientes
5. Fuente de ingresos

6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Socios clave
9. Estructura de costos

El orden recomendado de los bloques para llenar la herramienta es el que se plantea a continuación, con el fin de que las ideas fluyen apropiadamente y tengan una organización lógica.

Figura 2.8 – Plantilla para modelo de Negocios canvas



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

La herramienta pretende responder cuatro preguntas básicas:

1. ¿Qué hacemos?
2. ¿Cómo lo hacemos
3. ¿Quién y para quien lo hacemos?
4. ¿Cómo generamos ingresos?

Figura 2.9 – Preguntas que responde el Canvas



Fuente: Leiva, 2015

A continuación, se mencionan algunos beneficios del Modelo de Negocio Canvas según (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- Es flexible, dado que permite modificar todo lo que se quiere a medida que se va avanzando en su análisis y validando las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la viabilidad de un negocio.
- Herramienta visual que permite ver de manera global todos los bloques que constituyen el modelo de negocios.
- Es fácil, intuitivo y simplifica la comprensión de lo que de otra manera sería un modelo de negocios complejo.
- Permite trabajar en equipo, facilita la explicación y presentación del modelo de negocios.

#### 4. Teoría Perfiles de Puestos

Los perfiles de puestos son documentos que consolidan requerimientos y responsabilidades para cada cargo dentro de una organización. Según (Chiavenato, 2000) la estos deben tener cuatro secciones principales.

1. Requisitos intelectuales: Son las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada.
2. Requisitos físicos: Es la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente.
3. Responsabilidades implícitas: Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones, por la supervisión directa del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.
4. Condiciones de trabajo: Son las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

#### 5. Teoría de Competencias

##### *a. Competencias laborales*

Las competencias son un tema que se ha desarrollado estudiado mucho, pero a la vez no tiene un consenso en su definición. Una muy completa es la presentada por (Ruiz de Vargas, Barrios, & Santiago, 2005).

“Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de los saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un saber hacer en contexto. Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto evidencian la formación de los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral.

La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. En este sentido, las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.”

Según (Ruiz de Vargas, Barrios, & Santiago, 2005), existen tres clasificaciones de Competencias laborales:

1. Básicas: Son las que se requieren para poseer un perfil de empleabilidad mínimo para ingresar a un trabajo, se adquieren en la formación básica y giran en torno a saber leer comprensivamente, saber escribir un mensaje, saber plantear una opinión, etc.
2. Genéricas: Son competencias que se ubican en comportamientos laborales propios de diversos ámbitos de función tales como trabajo en equipo, comunicación efectiva, etc.
3. Específicas: Son las que están directamente relacionadas con los aspectos técnicos del cargo, por ejemplo, operación de maquinaria, tecnología, finanzas.

### *b. Competencias generales*

Se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva. No obstante, habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Figura 2.10 - Distribución de las Competencias Generales

<b>Intelectuales</b>	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
<b>Personales</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. En este grupo se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>Interpersonales</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>Organizacionales</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
<b>Tecnológicas</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
<b>Empresariales o para la generación de empresas</b>	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2003). Articulación de la educación en el mundo Productivo. Bogotá.

*c. Competencias Específicas*

Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales. Las competencias laborales específicas habilitan a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones. Entendiendo por ocupación a un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines, cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

*Figura 2.11 - Distribución de las Competencias Específicas*

Competencia técnica	Competencias metodológica	Competencia social	Competencia participativa
• Comunidad	• Flexibilidad	• Sociabilidad	• Participación
Conocimientos, destrezas, aptitudes	Procedimientos	Formas de comportamiento	Formas de organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasciende los límites de la profesión</li> <li>• Relacionada con la profesión</li> <li>• Profundiza la profesión</li> <li>• Amplía la profesión</li> <li>• Relacionada con la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de trabajo variable</li> <li>• Solución adaptada a la situación resolución de problemas</li> <li>• Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos</li> <li>• Capacidad de adaptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuales: disposición al trabajo, capacidad de adaptación, capacidad de intervención</li> <li>• Interpersonales: honradez, rectitud, altruismo, espíritu de equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de coordinación</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Capacidad de relación</li> <li>• Capacidad de convicción</li> <li>• Capacidad de decisión</li> <li>• Capacidad de responsabilidad</li> <li>• Capacidad de dirección</li> </ul>
<b>Competencia de acción</b>			

Fuente: Tejada (1999)

**6. Teoría en manuales de procedimientos**

Los manuales según (Gutierrez & Gonzalez, 2014) son el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función que se realiza en una unidad organizativa.

### *a. Tipos de Manuales de Procedimientos*

A su vez (Gutierrez & Gonzalez, 2014) nos ayudan a delimitar los manuales de procedimientos en cuatro tipos principales.

1. Manual de Procedimientos de una institución u organismo: Contempla todos los procedimientos que se llevan a cabo en una institución u organismo, independientemente del número de éstos.
2. Manual de Procedimientos de un área, dirección, gerencia o departamento: De acuerdo a la distribución organizacional de cada empresa se pueden hacer manuales de procedimientos de cada área, dirección o gerencia en particular.
3. Manual de Procedimientos de un proceso: Involucra todos los procedimientos que se tienen que seguir para complementar todo un proceso independientemente de las áreas o empresas que intervengan en él, el objetivo es tener una visión de conjunto de todo el proceso.
4. Manual para procedimiento único: Es un manual que se elabora para describir un sólo procedimiento, que por sus características o necesidades particulares es necesario manejarlo de manera independiente.

### *b. Objetivos de los Manuales de Procedimientos*

La herramienta de los manuales tiene como objetivo principal la mejora continua. Siendo más puntuales (Gutierrez & Gonzalez, 2014) citan cuatro principales.

1. Contribuyen al logro de la independencia de los trabajadores en el desempeño de sus funciones al disponer de todas las instrucciones necesarias para realizar su trabajo desde todos los puntos de vista.
2. Constituyen una herramienta básica para la coordinación y estructuración de las tareas propias de cada área, la forma en que éstas han de realizarse y todos los elementos que implican.
3. Proporciona información básica para el desarrollo de las acciones de modernización administrativa, reduce el tiempo de las actividades u operaciones y permitir la retroalimentación al proceso.
4. Funge como apoyo a la inducción de nuevos colaboradores y brinda dirección a los mismos.



### c. *Presentación Manual de Procedimientos*

La estructura de un manual es flexible y debe adaptarse a la realidad de cada organización. Una estructura base compartida por (Gutierrez & Gonzalez, 2014) en forma de esquema es:

1. Logotipo de la organización.
2. Nombre de la organización.
3. Emitido: (fecha) Vigente: a partir de (fecha)
4. Aprobado: Máximo dirigente de la entidad
5. Objetivo
6. Alcance: Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.
7. Referencias
8. Términos, definiciones y abreviaturas
9. Responsables: Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.
10. Políticas o normas de operación: Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.
11. Desarrollo
  - Procedimiento (descripción de las operaciones): Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo.
  - Diagramas de flujo: también se conocen como flujogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas.
  - Formularios o impresos (formas): Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo.
  - Medidas de Control.

12. Se designan como responsables de:

- Aprobar el Manual a: Máximo directivo de la entidad.
- Actualizar el manual: Definir por la entidad generalmente del área contable.
- Conservar el manual: Definir por la entidad generalmente del área contable.
- El manual estará disponible en: Puede ser de forma digital o física.

### *d. Beneficios de los Manuales de Procedimientos*

Los principales beneficios de los manuales citados por (Gomez, 2010) son:

1. Mejorar el control de actividades.
2. Incrementar la eficiencia de operación y reducción de costos.
3. Sistematización de actividades.
4. Facilitar las auditorías administrativas de procedimientos y controles.
5. Simplifican la realización de las labores específicas y reiterativas que conforman funciones administrativas y productivas.

En síntesis, ninguna empresa puede lograr éxito continuo sin prestar atención a mantener buenos sistemas de procedimientos actualizados por escrito que sirvan de guía a todos los interesados en la ejecución de sus asignaciones de trabajo.

## **J. Teoría de Genograma**

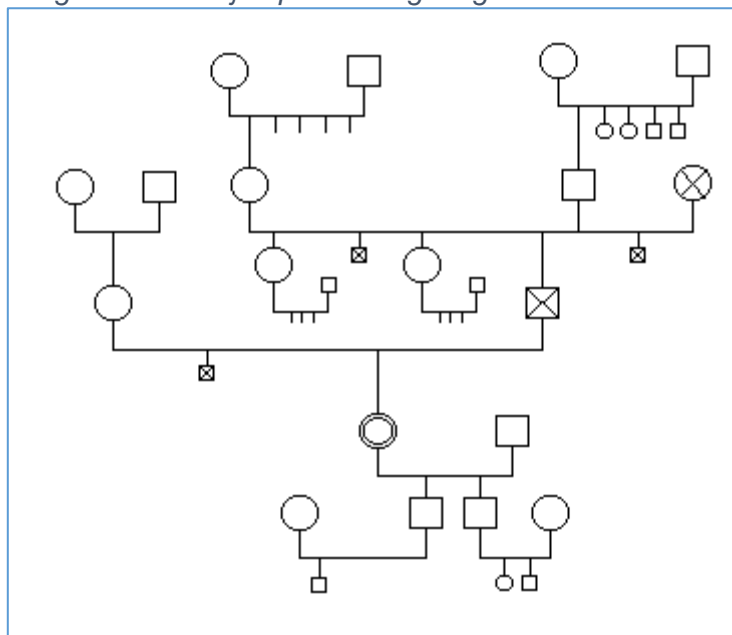
El genograma es una representación gráfica (en forma de árbol genealógico) de la información básica de, al menos, tres generaciones de una familia. Incluye información sobre su estructura, los datos demográficos de los miembros y las relaciones que mantienen entre ellos. De esta forma, proporciona a “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. (McGoldrick, 1985)

La construcción de un genograma familiar se compone de tres fases sucesivas:

1. Trazado de la estructura familiar
2. Registro de la información familiar

### 3. Delineado de las relaciones familiares

Figura 2.12 – Ejemplo de un genograma básico



Fuente: McGoldrick, 1985

#### 1. Trazado de la estructura familiar

Esta primera fase supone el eje central del genograma, ya que representa cómo los diferentes miembros de una familia están biológica y legalmente unidos entre sí. En esta representación, las figuras (p. ej. cuadrado, círculo) simbolizan personas y las líneas simbolizan las relaciones que mantienen entre ellas. Además, se emplea una línea de puntos para indicar la convivencia de los diferentes miembros, “rodeando” en un mismo círculo aquellas personas que comparten domicilio. Al final del documento se pueden consultar los símbolos más frecuentemente utilizados.

#### 2. Registro de la información familiar

La representación en el genograma de las relaciones familiares se basa tanto en el informe de la propia familia, como en la observación clínica. Se utilizan diferentes tipos de líneas para representar estas relaciones.

Toda esta información que proporciona el genograma ayuda a identificar posibles pautas relevantes en el funcionamiento familiar. Es importante prestar atención a la presencia de síntomas, pautas de relación o funcionamiento que se repiten en las

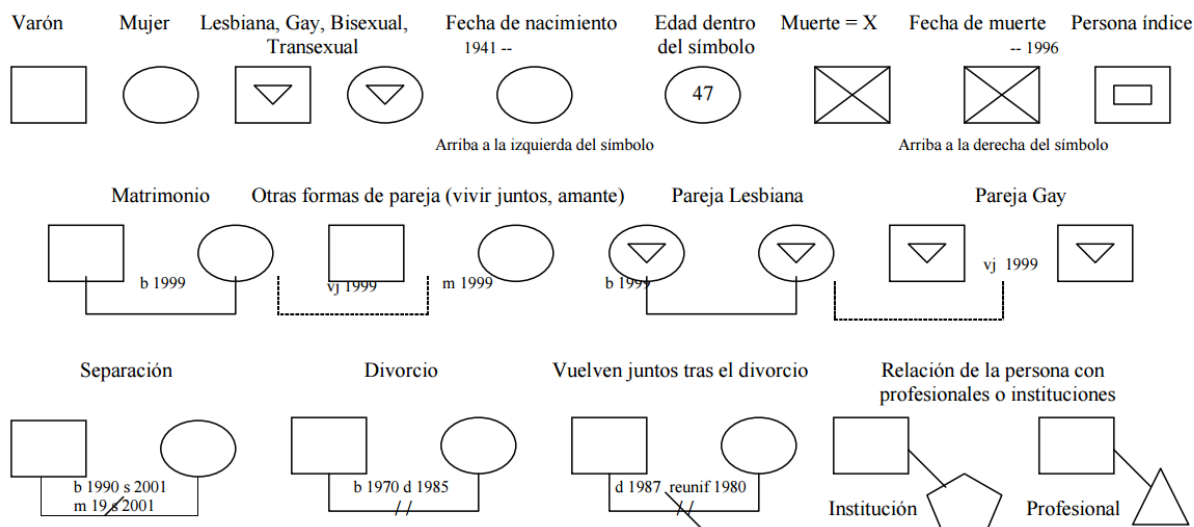
diferentes generaciones; a las coincidencias de fechas (por ejemplo, fecha de una muerte y aparición del síntoma); y al momento del ciclo vital en el que se producen determinados acontecimientos (por ejemplo, emancipación tardía de los hijos).

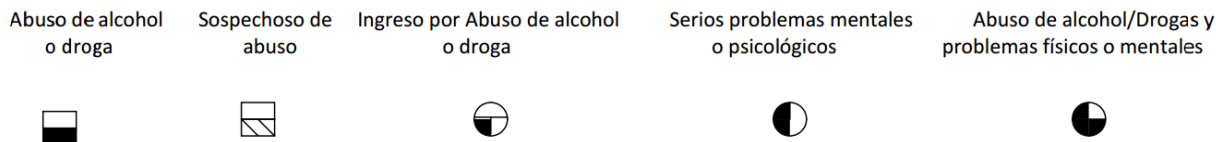
### 3. Delineado de las relaciones familiares

Por último, en algunas ocasiones, el genograma en sí mismo también se emplea como una intervención terapéutica para generar cambios en las familias (Universidad de Barcelona, 2012). Por ejemplo:

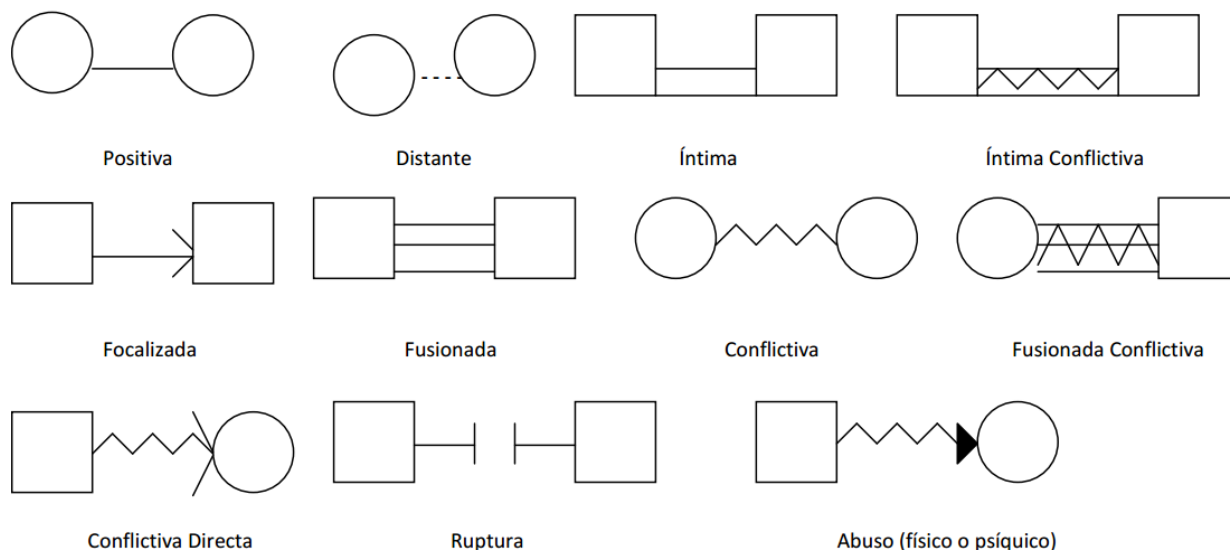
- **Implicar a la familia:** el genograma proporciona un acceso rápido a contenidos con fuerte carga emocional (nacimientos, muertes, conflictos...) desde un planteamiento aparentemente rutinario (llenar la “ficha” de la familia) que elimina la sensación de amenaza para hablar de estos temas. De esta forma, las familias más reservadas pueden abrirse a discutir estos aspectos familiares en un formato tan estructurado.
- **Cuestionar el sistema:** la familia suele manejar ideas bastante rígidas acerca de cuál es el problema y quién es el que debe cambiar. La información que se presenta a través del genograma es una forma de empezar a modificar estas creencias al no centrarse tan solo en el síntoma y en su portador.
  - **Aclarar pautas familiares:** El estudio el genograma permite llegar a hipótesis que pueden contribuir a que la familia aclare una serie de pautas y la naturaleza de las relaciones.

Figura 2.13 – Simbología básica de un genograma





**Relaciones entre los miembros del sistema familiar**



Fuente: Universidad de Barcelona, 2012

## K. Metodología de la Investigación

Según (Mendez Álvarez, 2006), “Investigar es una actividad sencilla y enriquecedora para quien la practica, por lo que hay que desmitificarla; creo que cuando un investigador se esfuerza y produce conocimiento sobre la realidad, este es distinto a otros, porque describe y explica lo que ayer no se conocía. Eso es investigación.”

A pesar de ser una definición poco ortodoxa, es extremadamente profunda y precisa, ya que se basa en la experiencia práctica de más de 30 años de su autor, el cual, define la investigación de una forma poética y simple. Esta definición es útil para orientar al lector e introducirlo en el proceso de investigación.

### 1. Importancia de la Investigación

La investigación no debe ser un asunto complejo, todo lo contrario, es un proceso lógico y simple, el cual debe verse como una forma provechosa de enriquecer el conocimiento del investigador, ya que desarrolla gran cantidad de habilidades en una

persona como: capacidad crítica, comprensión de lectura, capacidad de análisis, interpretación de información, pensamiento complejo, entre otros.

“...desmitificarla”, se refiere principalmente a la educación, y en especial a la educación superior, ya que en la investigación en la universidad a través del tiempo ha sido vista por el estudiante como una actividad poco interesante y particular de algunas disciplinas.

“...creo que cuando un investigador se esfuerza y produce conocimiento sobre la realidad, éste es distinto a otros porque describe y explica lo que ayer no se conocía...”, expresa la importancia del esfuerzo que requiere la producción de nuevo conocimiento, el cual viene directamente del intelecto y esfuerzo de la persona que lo crea.

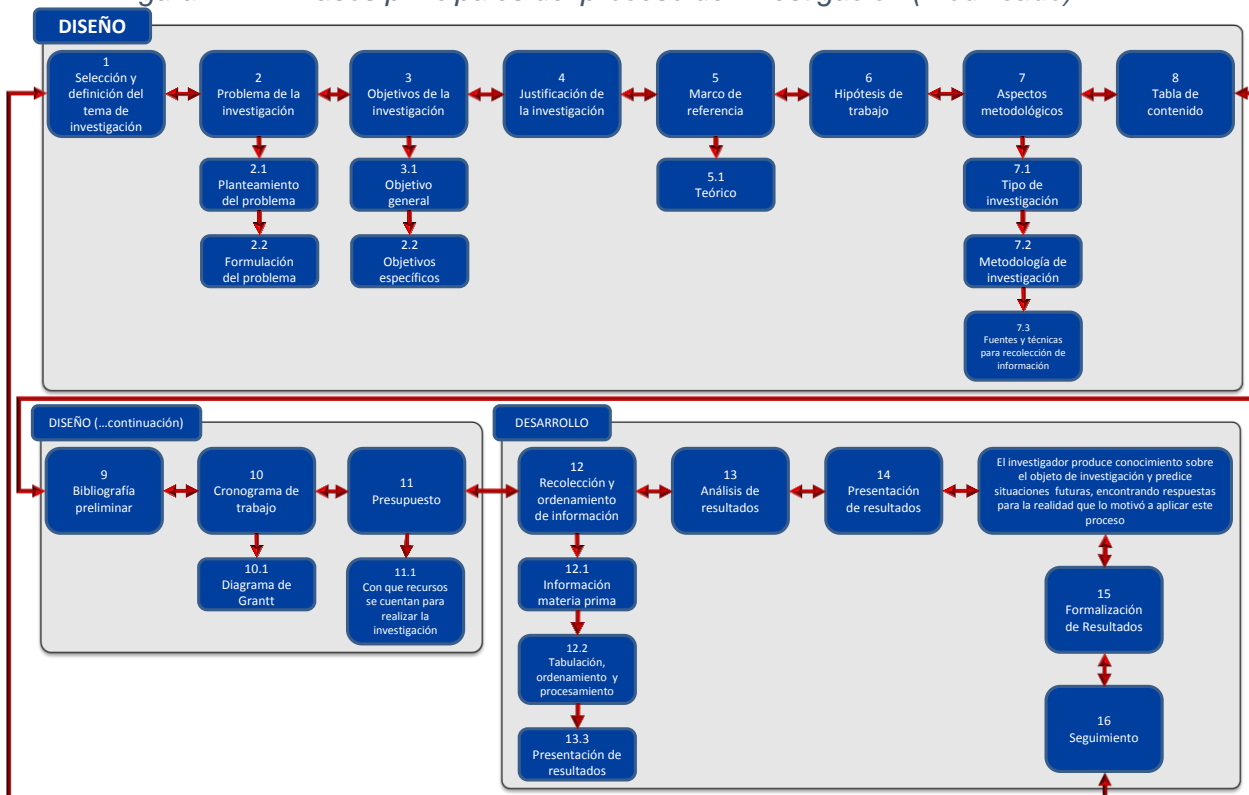
*La investigación no debe verse como un requisito académico u obligación, debe verse como un medio para saber lo que aún se ignora.*

## 2. Proceso de Investigación

Al tratarse de una secuencia lógica, la estructura del proceso de investigación puede ser perfectamente deducida por el investigador e incluso aplicada en forma empírica. Solo se requiere de una capacidad básica de razonamiento y orden por parte del investigador.

El proceso de investigación está formado por una serie de pasos secuenciales y sistemáticos que van desde la selección y definición del tema de investigación, hasta la presentación de los resultados. En la Figura 2.14 se esquematizan los pasos del proceso de investigación según (Mendez Álvarez, 2006).

Figura 2.14 – Pasos principales del proceso de investigación (modificado)



Fuente: Elaboración propia. Basado en (Mendez Álvarez, 2006)

### 3. Tipos de investigación

El proceso investigativo es muy variado ya que va a depender en gran medida del tema, características y las facilidades con que se puede realizar la recolección de información. Es por esto que podemos encontrar varios tipos de investigación enfocadas en el tipo de tema que se va a estudiar.

Como lo indica (Bernal, 2010) aunque no hay acuerdo entre los distintos tratadistas en torno a la clasificación de los tipos de investigación, los principales tipos de investigación son los siguientes:

- Histórica
- Documental
- Descriptiva
- Correlacional
- Explicativa o causal

- Estudio de caso
- Experimental
- Otras como Seccional y Longitudinal

Según (Bernal, 2010) cada tipo de investigación está enfocada en características propias de la información que se está desarrollando:

- Histórica: Analiza eventos del pasado y busca relacionarlos con otros del presente.
- Documental: Analiza información escrita sobre el tema objeto de estudio.
- Descriptiva: Reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto del estudio
- Correlacional: Mide el grado de relación entre variables de la población estudiada.
- Explicativa o causal: Da razones del porqué de los fenómenos.
- Estudio de caso: Analiza una unidad específica de un universo poblacional
- Experimental: Analiza el efecto producido por la acción o manipulación de una o más variables independientes sobre una o varias dependientes.
- Seccional: Recoge información del objeto de estudio en oportunidad única.
- Longitudinal: Compara datos obtenidos en diferentes oportunidades o momentos de una misma población con el propósito de evaluar cambios

Para el estudio en mención y tomando en cuenta las características del objeto de estudio se considera una investigación de tipo descriptivo, la cual estará constituida por dos etapas:

### *a. Investigación Exploratoria*

En este momento de la investigación se hace una búsqueda de información a lo interno del sujeto de estudio, esto con el fin de obtener datos generales que le ayuden al investigador a darse una idea del estado actual (Bernal, 2010).



### *b. Investigación Descriptiva*

Según (Bernal, 2010) una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

En este punto se ahondara en la información recopilada y el análisis de la información recolectada, detallando los principales hallazgos que aporten al análisis situacional.

## 4. Fuentes de información

Cualquiera que sea el tipo de investigación, la confiabilidad de los resultados estará sustentada en la veracidad de la información que aporten las fuentes para el análisis. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación. (Bernal, 2010)

Esta etapa de la investigación es conocida como trabajo de campo y de acuerdo a donde se busque la información las fuentes pueden ser de dos tipos: Fuentes primarias y Fuentes secundarias.

### *a. Fuentes primarias*

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (Bernal, 2010). Es considerada las fuentes más confiables al ser de primera mano, pero también es responsabilidad del investigador lograr analizar de manera objetiva información ya puede ser manipulada por los involucrados.

### *b. Fuentes secundarias*

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian (Bernal, 2010). La mayoría de las fuentes secundarias de donde se obtiene información son los libros, revistas especializadas, ensayos y los diferentes medios de comunicación.

## 5. Sujetos de investigación

Los sujetos o muestras de investigación son los elementos responsables de proporcionar la información que soporta la investigación como tal. La relevancia de este grupo consiste en definir quiénes y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto de estudio (Bernal, 2010).

Durante este proceso se puede consultar a la totalidad de la población o a una muestra que cumpla el sustento estadístico y no reste validez al estudio. En ambos casos serán la fuente básica de información para el desarrollo de la investigación.

## 6. Medios de recolección

En la actualidad y gracias a los avances tecnológicos, la recolección de información tiene una variedad bastante grande de instrumentos o herramientas. De acuerdo al tipo de estudio es que se seleccionan los métodos para obtener la información es que se seleccionan las herramientas que mejor se adapte.

Investigación Cuantitativa	Investigación Cualitativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Observación sistemática</li> <li>• Escalas de actitudes</li> <li>• Análisis de contenido</li> <li>• Test estandarizados y no estandarizados</li> <li>• Grupos focales y grupos de discusión</li> <li>• Pruebas de rendimiento</li> <li>• Inventarios</li> <li>• Fichas de cotejo</li> <li>• Experimentos</li> <li>• Técnicas proyectivas</li> <li>• Pruebas estadísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista estructurada y no estructurada</li> <li>• Observación sistemática y no sistemática</li> <li>• Historias de vida</li> <li>• Autobiografías</li> <li>• Anécdotas</li> <li>• Relatos</li> <li>• Notas de campo</li> <li>• Preguntas etnográficas</li> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Diarios</li> <li>• Cuadernos</li> <li>• Archivos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuestionarios</li><li>• Métodos sociométricos</li><li>• Survey social</li><li>• Inventarios y listados de interacciones</li><li>• Grabaciones en audio y video</li><li>• Fotografías y diapositivas</li><li>• Test de rendimiento</li><li>• Técnicas proyectivas</li><li>• Grupos focales y grupos de discusión</li></ul>
--	---

En la recolección de la información para la elaboración del proyecto en cuestión, se hizo uso de los siguientes instrumentos:

*a. Investigación teórica*

Es el fundamento para el desarrollo del marco teórico, se enfoca en la búsqueda de bibliografía con información en el que se basa el estudio.

*b. Observación*

Esta técnica de recopilación de información es de las que más auge está tomando en nuestros días, esto gracias a que permite de una forma no invasiva recabar datos (cuantitativos y cualitativos) sin que pueda darse sesgos por la interacción sujeto - investigador. Eso sí, el éxito de la misma está basado en que sea un proceso estructurado y hasta donde se pueda controlado.

*c. Entrevistas*

Según (Bernal, 2010) es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de otros métodos más estructurados, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.

Una de sus ventajas es que durante el proceso de la misma, se puede ahondar en temas que al investigador considera de interés para el estudio.

### *d. Encuesta*

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas (Bernal, 2010).

Se han visto casos donde el comportamiento final del sujeto de estudio es totalmente diferente a lo plasmado en las encuestas, esto en la mayoría de casos por un efecto de no ser elementos disociador del grupo de estudio, por lo que se contesta lo que “socialmente esta aceptado” y no lo que verdaderamente se piensa.

## 3. CAPITULO III – MARCO METODOLOGICO

A.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	59
B.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	59
C.	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	60
D.	MEDIOS DE RECOLECCIÓN.....	60
E.	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS.....	62
F.	VARIABLES DE ESTUDIO .....	63

## A. Tipo de investigación

Tomando en cuenta la naturaleza del estudio se identificó que tiene una combinación de dos tipos de investigación: exploratoria y descriptiva. De esta forma, es posible dividir el proceso que se siguió en las siguientes etapas:

### 1. Etapa Exploratoria

Inicialmente fue necesario realizar una investigación preliminar a nivel interno de la empresa, en lo referente a órganos de gobernanza, estructura organizacional y nivel de profesionalización presente.

La empresa nunca había realizado algún estudio similar, por lo que la información disponible era limitada. Esta etapa fue necesaria para familiarizarse con la realidad de la organización e identificar variables potenciales.

La información recolectada en esta etapa sirvió para orientar el resto del estudio, al proveer una visión general sobre la forma en la que la empresa opera en estas ramas actualmente.

### 2. Etapa Descriptiva

Posteriormente se realizó una condensación y análisis de la información recolectada, con el fin de describir con claridad la situación en la cual se encuentra la organización.

Esto se hizo con el propósito de evaluar diversos aspectos y dimensiones que podían afectar las propuestas exitosas de órganos de gobierno.

## B. Fuentes de información

### 1. Fuentes primarias

Debido a la naturaleza del presente proyecto, gran parte de la información se obtuvo de primera mano de los tres miembros de la familia entre quienes está distribuida la propiedad de la compañía.

### 2. Fuentes secundarias

Para el desarrollo de este proyecto se acudió a consultar información de fuentes indexadas como libros, antologías, tesis, entrevistas, periódicos, entre otros (tanto físicas como digitales); enfocados en temas relacionados con la gerencia de empresas

familiares, roles, toma de decisiones, manejo de conflictos, diseño de órganos de gobernanza y sucesión.

### C. Sujetos de investigación

Los responsables de suministrar la información que da sustento al estudio fueron:

- Lucía Abarca Brenes: gerente general actual de la empresa, encargada de la mayor parte de la gestión operativa de la empresa, al igual que la administración de dinero y cuentas bancarias.
- Hernán Piedra Abarca: Encargado de importaciones, mercadeo, análisis financieros y planificación estratégica de la empresa.
- Daniela Piedra Abarca: Propietaria de acciones de la empresa pero no trabaja en la misma.

### D. Medios de recolección

En la recolección de la información para la elaboración del proyecto en cuestión, se hizo uso de los siguientes instrumentos:

#### 1. Investigación teórica

Con la ayuda de la literatura estudiada, se creó una base teórica necesaria para la creación de estructuras de gobernanza y planes de sucesión.

#### 2. Observación

Se utilizó la observación con el fin realizar un diagnóstico preliminar tanto del entorno externo como del ambiente interno de la organización, realizando así una valoración de los factores que inciden en la realidad de la empresa.

Esta metodología se basa en la necesidad de comprender a profundidad el ambiente en el cual se desarrolla la empresa, para así adaptar la teoría estudiada y formular órganos de gobernanza apropiadas para la empresa.

#### 3. Estudio de procedimientos y manuales de puestos

Se realizó un estudio general para medir la profesionalización de la empresa, a nivel de manuales de puestos y procedimientos, con el fin de ver el porcentaje de

procedimientos que la empresa tiene documentados y con qué regularidad actualiza los mismos.

#### 4. Entrevistas

##### *a. Entrevistas a los propietarios*

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a los propietarios de la empresa, tanto a los familiares que laboran en la empresa como a los que no lo hacen.

Estas entrevistas tuvieron el propósito de diagnosticar realidad sobre la manera en la que se toman actualmente las decisiones operáticas y estratégicas de la empresa, así como identificar las expectativas que tienen los propietarios para los órganos de gobierno y el plan de sucesión (Ver Apéndice N°1 y 2).

#### 5. Cuestionarios

La empresa aplicó un estudio de ambiente organizacional el 28 de Abril de 2017. Este consistió en un cuestionario cerrado a todo el personal de la empresa con el fin de diagnosticar los siguientes puntos (Anexo N°1):

- Claridad de procedimientos en la empresa.
- Nivel de delegación que existe por parte de los propietarios.
- Relaciones con los compañeros.
- Relaciones con el patrono.
- Percepción sobre la remuneración.
- Calidad de la comunicación existente.
- Presencia de una visión compartida y objetivos claros.
- Relaciones con los clientes.
- Prácticas de recursos humanos.
- Actitud en general hacia la organización.

Se tomaron los resultados de este estudio como base para valorar con mayor profundidad la situación actual de la empresa.



## 6. Sesiones de Trabajo

Una vez realizada la organización de los datos de diagnóstico, se organizó una sesión de trabajo con los miembros de la familia empresaria, con el fin de recolectar la información restante necesaria para realizar las propuestas de órganos de gobernanza, planes de sucesión y retiro; que vayan acorde a los deseos y expectativas de los involucrados.

## E. Técnicas y herramientas de análisis

### 1. Análisis FODA

Una vez realizada la recolección de información, se utilizó como insumo para la elaboración de un análisis FODA, el cual consiste en la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se derivan del accionar actual de la empresa.

El presente proyecto se enfoca en aspecto de estructuras de gobernanza, planes de retiro y sucesión, por lo que toda la etapa de diagnóstico se concentró en aspectos a lo interno de la empresa y la familia.

Por dicha razón, las fortalezas y debilidades fueron derivadas directamente de las entrevistas y herramientas utilizadas en el capítulo de diagnóstico.

Por otro lado, lo que son oportunidades y amenazas nacen de la opinión experta de los miembros de la familia que laboran en la empresa y no se relacionan directamente a temas de gobernanza, retiro o sucesión.

## F. Variables de estudio

A continuación, se describe las diversas variables del estudio, donde se indica la definición instrumental y operacional, así como los sujetos y aplicaciones computacionales que interfirieron.

Tabla 3.1 – Tabla Metodológica

Objetivo	Variables	Definición Instrumental	Sujetos	Aplicaciones Computacionales	Conceptos Clave
1. Investigar sobre órganos de gobierno y mejores prácticas para empresas familiares aplicables para ATAI.	Órganos de Gobierno Mejores Prácticas	Los órganos de gobierno son entidades que gozan de un elevado nivel de aceptación entre las empresas y expertos en la materia, sobre todo en relación con el gobierno corporativo y están acogidas en el marco legal de todos los países desarrollados (Quintana, 2012). Se pueden definir las mejores prácticas como una serie de metodologías, sistemas, herramientas, y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes (Tapia Sánchez & Saavedra García, 2011).	Documentación secundaria disponible en libros y portales web.	Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) Exploradores Web	Gobierno Corporativo Empresas Familiares Estructuras Organizacionales
2. Realizar un diagnóstico de la empresa respecto a su nivel de profesionalización y órganos de gobiernos existentes.	Profesionalización Centralización Operacional	La profesionalización se entiende como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales (Ruedas Galvis, 2011). La centralización operacional es el grado máximo de autoridad, control, decisión e intervención que recaen sobre una sola persona, generalmente es quien está en los niveles más altos de la escala jerárquica (Chiavenato, 2004).	Organigrama Manual de Puestos Manual de Procedimientos	Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) Exploradores Web	FODA Clima Organizacional Genograma
3. Proponer órganos de gobierno que mejoren la eficiencia operativa y toma de decisiones.	Eficiencia Operacional	El concepto de eficiencia operacional se entiende como la ejecución apropiada y correctamente las tareas. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado (Chiavenato, 2004).	Familia Empresaria Colaboradores de la empresa	Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) Exploradores Web	Junta Directiva Asamblea

Objetivo	Variables	Definición Instrumental	Sujetos	Aplicaciones Computacionales	Conceptos Clave
4. Establecer roles claros de empresa, propiedad y familia que permitan controlar, dirigir y gestionar apropiadamente la empresa.	Ciclo de Administración Roles	La fundamentación del ciclo administrativo se encuentre en los procesos de planeación, organización, dirección y control (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996). Un role en el ambito administrativo se refiere a categorías específicas de comportamientos y funciones esperadas (Sanchez Viscaino, 2011).	Dueño de Negocio Gerente General	Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) Exploradores Web	Puesto Requerimientos intelectuales y físicos Responsabilidades funcionales
5. Adaptar las mejores prácticas investigadas para la implementación de órganos de gobierno para ATAI.	Gobierno Corporativo	El establecimiento de una serie de principios, normas, órganos gestores y procedimientos constituyen lo que tradicionalmente se conoce como buen gobierno corporativo y buen gobierno familiar (Quintana, 2012).	Familia Empresaria	Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) Exploradores Web	KPIs Agenda
6. Elaborar un plan de sucesión que facilite la continuidad de la empresa en caso del retiro planeado o inesperado de los miembros de la familia.	Plan de Sucesión Plan de Retiro	El plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. En el caso de las empresas familiares, adicionalmente éstas están obligadas a salvaguardar la seguridad y armonía de sus miembros, sosteniendo el liderazgo en la organización, por lo que la designación es aún más relevante (Drucker, 2010). Un Plan Personal de Retiro (PPR) es vehículo de ahorro que permiten entrar a portafolios de inversión sofisticados deducibles de impuestos, para enfrentar los gastos futuros más grandes (Armadillo Mejía, 2010).	Familia Empresaria	Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) Exploradores Web	Sucesor Plan de vida

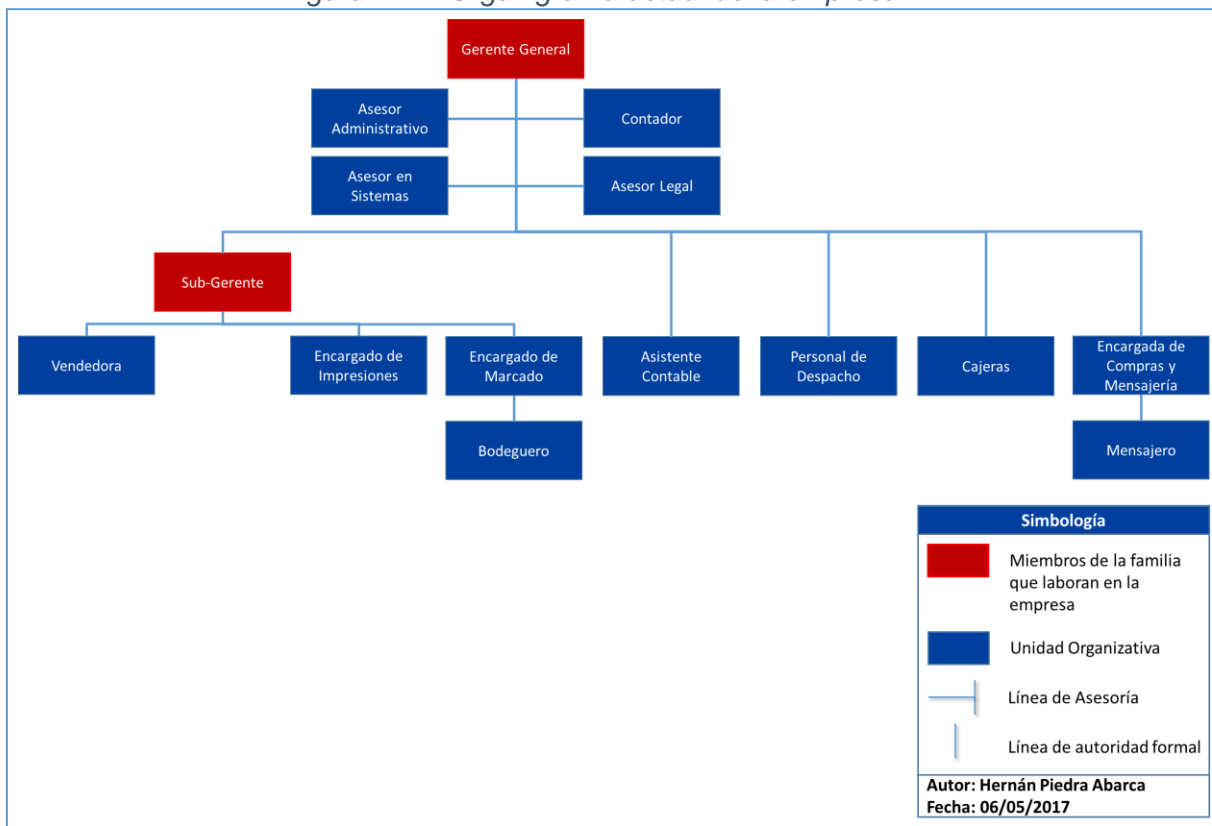
## 4. CAPITULO IV – DIAGNOSTICO

A.	ANÁLISIS INTERNO.....	66
B.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	90

## A. Análisis Interno

### 1. Estructura organizacional y jerárquica

Figura 4.1 – Organigrama actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Al 8 de Mayo de 2017 en la empresa labora un total de 13 personas en planilla permanente y 4 personas subcontratadas a nivel de asesoría distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4.1 – Cantidad de empleados por Departamento

Puesto o departamento	N° de Personas
Gerente general	1
Asesor administrativo	1
Asesor en sistemas	1
Contador	1
Asesor legal	1
Sub-Gerente	1

Vendedora	1
Encargado de impresión	1
Encargado de marcado	1
Bodeguero	1
Asistente contable	1
Personal de despacho	2
Cajeras	2
Encargado de compras y mensajería	1
Mensajero	1
<b>Total</b>	<b>17</b>

El presente apartado se enfocará en resumir las funciones de los dos miembros de la familia que laboran en la empresa, quienes están señalados con cuadros rojos en la Figura 4.1 – Organigrama actual de la empresa.

*a. Gerente General: Lucía Abarca Brenes*

Tareas rutinarias:

- Supervisión de personal de despacho.
- Supervisión de compras locales.
- Control de cajas chicas.
- Supervisión de cobro.
- Coordinación para la realización de inventarios.
- Ajustes de inventario.
- Notas de crédito.
- Canjes entre compañías.
- Gestión y negociación de compras locales grandes y de temporada.
- Elaboración de cheques.
- Conciliaciones bancarias.
- Pago a proveedores.
- Revisión de costos de importación.
- Revisión diaria de cuentas bancarias.
- Tipos de cambio.
- Registro de pagos de clientes.
- Recepción de cajas.
- Costos de fabricación de rollos de papel.

- Preparación y envío de depósitos.
- Correcciones de precios para vendedores.
- Preparación y pago de planillas de empleados.
- Atención a quejas de clientes.
- Optimización de procedimientos.
- Organización de horarios y personal.
- Remodelaciones y mantenimiento.
- Asignar códigos de nuevos productos.

### Tareas ocasionales:

- Cotizaciones a clientes.
- Atención al público.
- Descuentos.

### *b. Sub-Gerente: Hernán Piedra Abarca*

### Tareas rutinarias:

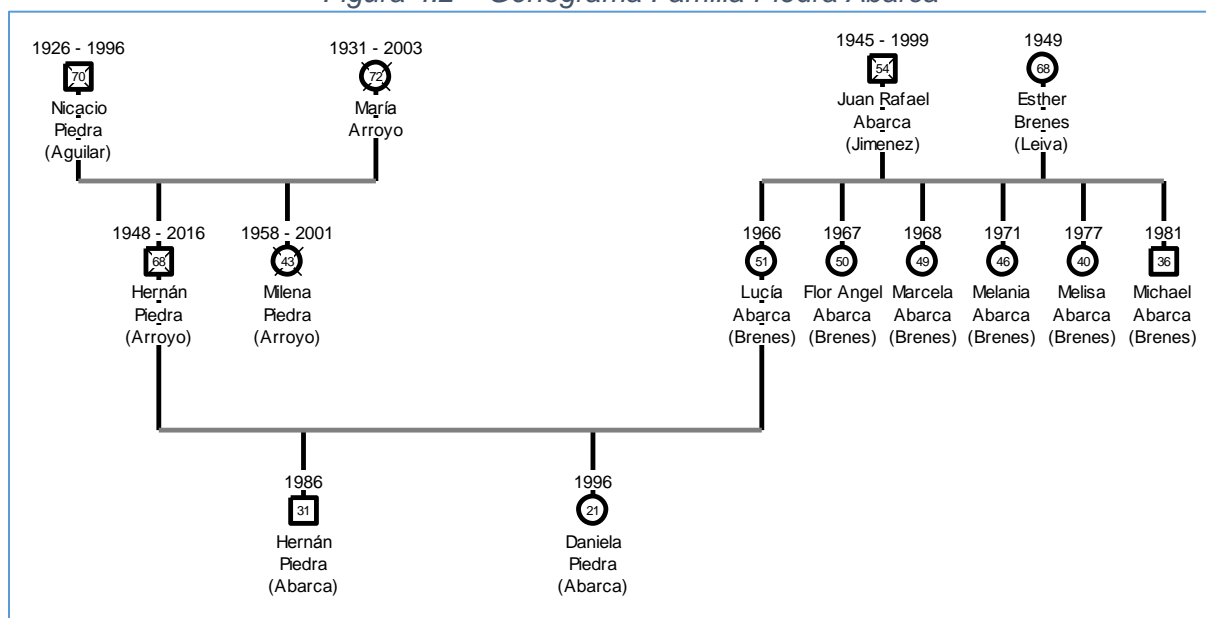
- Gestión de importaciones.
- Costos de importaciones.
- Sondeo de precios.
- Definir precios de productos importados.
- Contacto con nuevos proveedores.
- Selección de nuevos productos.
- Publicidad y mercadeo.
- Actualización del sitio web.
- Supervisión de vendedores.
- Selección y reclutamiento de personal.
- Revisión de contrataciones de gobierno.
- Elaboración de manuales de puestos y procedimientos.
- Optimización de procedimientos.
- Diseño de formularios, reportes y machotes.
- Presentación de planilla de la CCSS y el INS.
- Tecnologías de Información (TI).
- Capacitación al personal.
- Planificación estratégica.
- Calculo de comisiones de vendedores.
- Cotizaciones de productos técnicos.
- Asignar códigos de nuevos productos.

Tareas ocasionales:

- Cotizaciones a clientes.
- Atención al público.
- Descuentos.
- Notas de crédito.
- Verificación de depósitos.
- Entrega de pedidos grandes.

## 2. Genograma

Figura 4.2 – Genograma Familia Piedra Abarca



Fuente: Elaboración propia.

Podemos apreciar que se trata de un círculo familiar pequeño. Todos los familiares cercanos del lado de la familia de don Hernán ya han fallecido. Las relaciones cercanas están concentradas entre los tres miembros cercanos de la familia: Doña Lucía, Hernán (hijo) y Daniela.

Hernán (padre) falleció en 2016 y fue el fundador de la empresa. Para entonces Lucía y Hernán hijo ya estaban integrados en la operación del negocio desde hace varios años.



Daniela y Hernán (hijo) tienen 10 años de diferencia. Esta diferencia generacional es importante dado que puede jugar un papel en las relaciones interpersonales y eventualmente resultar en visiones distintas a nivel familiar y de la empresa.

Daniela en este momento se encuentra finalizando sus estudios universitarios en Administración de Empresas y tiene expectativas de desarrollar experiencia fuera de la empresa antes de considerar laborar en la misma.

Hernán (hijo) se encuentra finalizando una maestría en Administración de Empresas y tiene expectativas de continuar trabajando en la empresa a largo plazo.

La familia más amplia se encuentra del lado de doña Lucía con un total de 4 hermanas y un hermano. Naturalmente hay una cantidad numerosa de primos en este lado de la familia, los cuales no fueron colocados en el genograma debido a que no hay una relación muy cercana como lo mismos, por lo que no tienen un efecto directo en las relaciones que pueden afectar la empresa.

### 3. Modelos de Negocios

Figura 4.3 – Modelo de Negocios Actual de ATAI



Fuente: Elaboración Propia.

### *a. Segmentos de Clientes*

ATAI cuenta con un segmento de clientes al detalle y uno al mayoreo que a su vez se subdividen en categorías más específicas.

Dentro de los clientes al detalle se encuentran los profesionales que buscan equipo especializado para sus labores, y el cliente no especializado que se enfoca en artículos de oficina base o especializados de menor calidad.

Los clientes al mayoreo son por un lado el gobierno enfocado en los procesos de licitaciones, y las corporaciones integradas por universidad o colegios técnicos especializados principalmente.

### *b. Relación con los Clientes*

ATAI es una de las pocas tiendas de especialidad que no permite el autoservicio, esto reduce la velocidad de atención al detalle en el punto de venta, pero permite un asesoramiento personal. Esto aunado a un ideal de respeto y garantía busca diferenciar la experiencia de compra de todos sus clientes.

### *c. Canales*

La estrategia de canales de comunicación de ATAI con sus clientes se centra en un punto de venta primario ubicado en Tibás, que cuenta con una distribución física por especialidad. Y su página web la cual tiene muy buenos resultados de SEO (search engine optimization).

Adicional se cuenta con perfiles en las principales redes sociales que funcional como herramientas promocionales y consultas para los clientes. Para los clientes gubernamentales fuera de Merlink no existen canales alternativos.

### *d. Propuesta de Valor*

Un gran surtido de productos técnicos y artículos de oficina a disposición y de fácil acceso para sus clientes es la propuesta de valor de ATAI. Esto busca posicionar en la mente de los consumidores que productos difíciles de encontrar siempre están en ATAI, y de no tenerlos el equipo de importaciones los buscara.

### e. *Actividades Clave*

ATAI es en esencia un comercio que compra y vende productos, por ende, sus actividades clave son:

- Reabastecimiento: Busca optimizar y reducir los tiempos entre el pedido de productos y su puesta en góndolas e inventario.
- Cotizaciones y Contrataciones: Trata de agilizar el proceso de cotización y proporcionar información rápida y concisa a los clientes para dar una mejor experiencia de compra.
- Mercadeo: Los principales esfuerzos de mercadeo de la empresa están enfocados en los canales digitales. Esto ha generado un flujo constante de ventas contra pedido, pero a disminuido la venta al detalla en tienda.

### f. *Recursos Clave*

Dentro de los recursos clave de la empresa se encuentra:

- Representación de marca: Consisten en el derecho de importar directamente de fabrica productos y distribuirlos en un área geográfica específica. ATAI cuenta con algunos derechos de exclusividad en el país y participación compartida en varias otras marcas importantes.
- Puntos de venta: Actualmente no es el foco de venta principal pero el punto de venta físico ubicado en Tibas tiene importante valor como activo y a su vez simboliza el inicio de la empresa.
- Inventario: Mantener un balance entre la disponibilidad y variedad de productos contra el costo de mantener un inventario es clave para el negocio de ATA. La totalidad de productos con la que se cuenta y la estrategia para la distribución son recursos clave para satisfacer la demanda de los clientes a tiempo.
- Sito web: Todo el código que compone el sitio Web y el catalogo digital de productos ha sido una labor de varios años, que actualmente diferencian a la empresa de su competencia.

*g. Asociados Clave*

Los asociados clave son los proveedores nacionales e internacionales que permiten abastecer el inventario y mantener las líneas de productos.

A su vez los distribuidores juegan un papel importante ya que gran cantidad de las ventas de la empresa se entregan a solicitud del cliente, y no se venden directamente en tienda.

*h. Estructura de Costos*

ATAI posee una situación financiera sólida, actualmente no tienen ningún pasivo importante en su estructura de costos. Esta está compuesta por rubros variables principalmente Inventario, Planillas y gastos operacionales.

*i. Fuentes de Ingreso*

Las ventas son la principal fuente de ingreso de la empresa. Las mismas están divididas en al detalle (efectuadas en el punto de ventas) y las digitales efectuadas por medio de la página web o contacto electrónico con vendedores. De estas categorías las ventas electrónicas representan el rubro mayor y continúan en crecimiento mientras que las al detalle van en disminución.

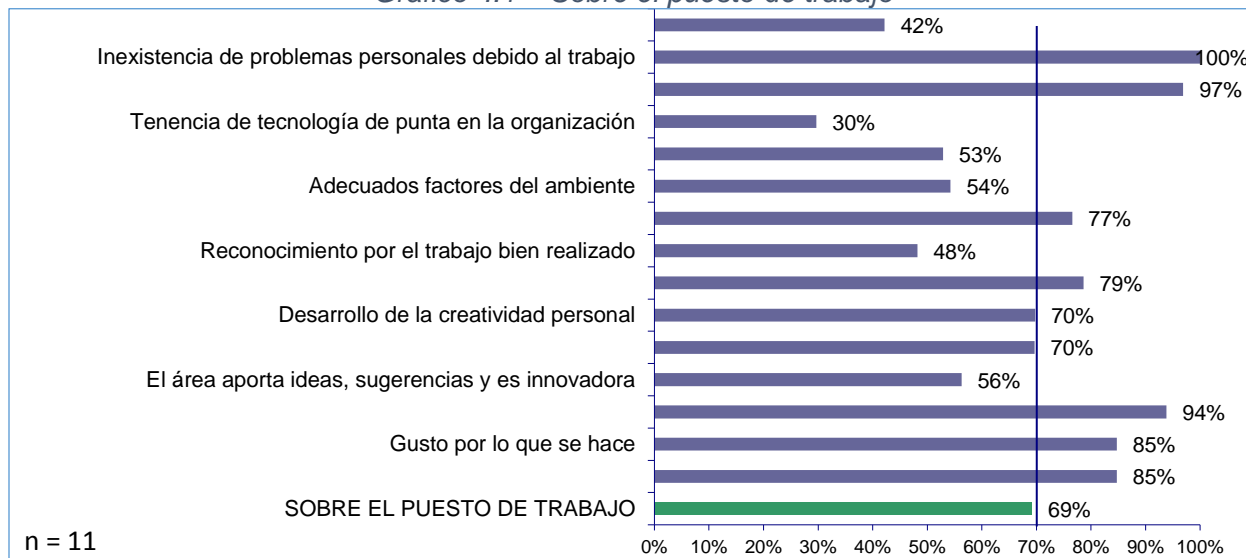
Adicional los clientes profesionales especializados están a la cabeza de los más importantes seguidos por los clientes de equipo técnico no especializados, dejando en tercer lugar a las ventas de gobierno.

#### 4. Cuestionario de Clima Organizacional

En este apartado se presentan los resultados del cuestionario de clima organizacional que la empresa aplicó a todos los colaboradores de la empresa.

Acorde a los estándares generales del cuestionario, los resultados de la calificación promedio para cada sección debe ser mayor a un 70%. De lo contrario existen oportunidades de mejora en dicha área.

Gráfico 4.1 – Sobre el puesto de trabajo



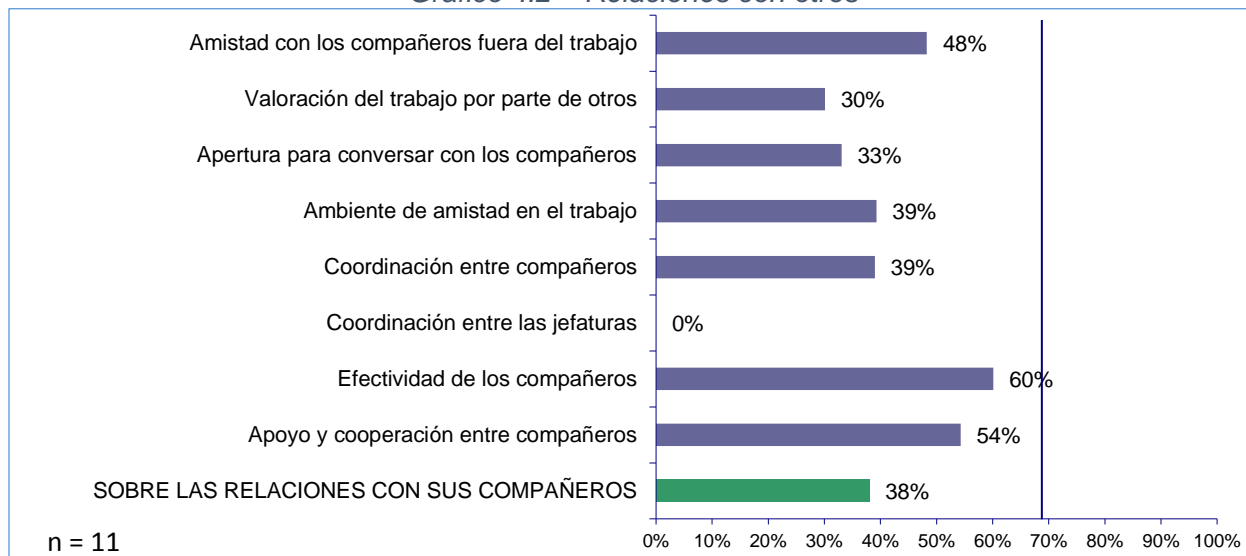
Fuente: Elaboración Propia

El gráfico nos muestra la percepción de los colaboradores con relación al puesto de trabajo. Este indica que pueden existir puntos de mejora, el promedio general fue de 69%. Aspectos como:

- Tecnología de Punta.
- Reconocimiento del trabajo realizado.
- El aporte de ideas e innovación.

Son los que muestran una debilidad, mientras que hay otros aspectos evaluados que son puntos altos de la organización como lo son la ausencia de problemas entre los colaboradores.

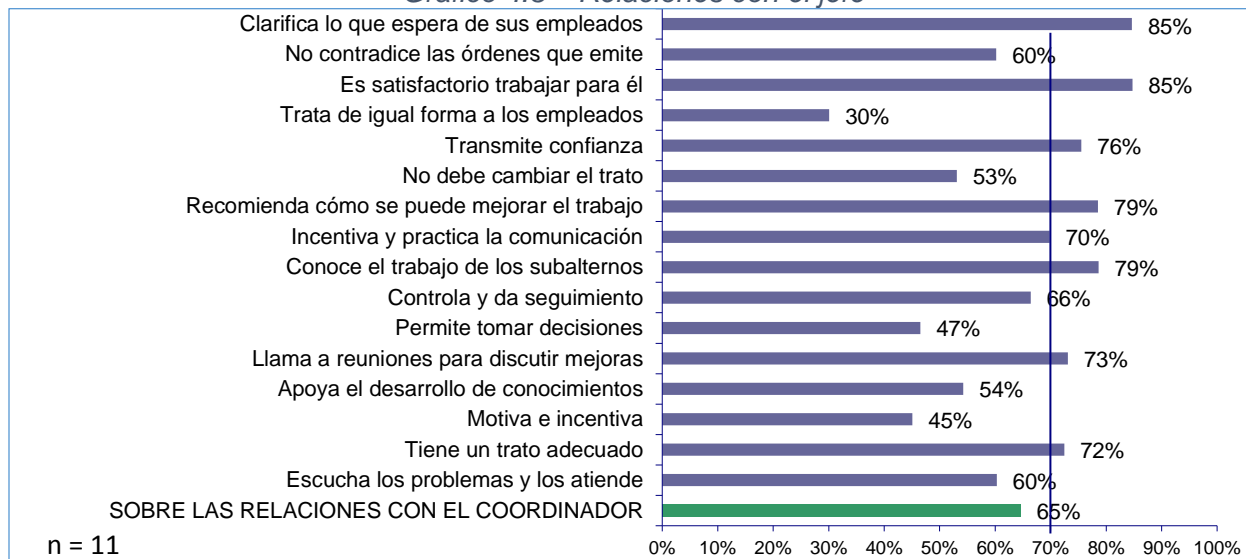
Gráfico 4.2 – Relaciones con otros



Fuente: Elaboración Propia

Según la encuesta, las “Relaciones con otros” es uno de los apartados que tiene mayores oportunidades de mejora. Se observa que el compañerismo no es un elemento fuerte entre los colaboradores, aspectos como la Valoración del Trabajo por parte de los otros son de los rubros con menor calificación. Llegando a valorar la categoría total con un 38%, por lo que se considera que es un punto crítico de mejora al ser una empresa con poca cantidad de personal.

Gráfico 4.3 – Relaciones con el jefe

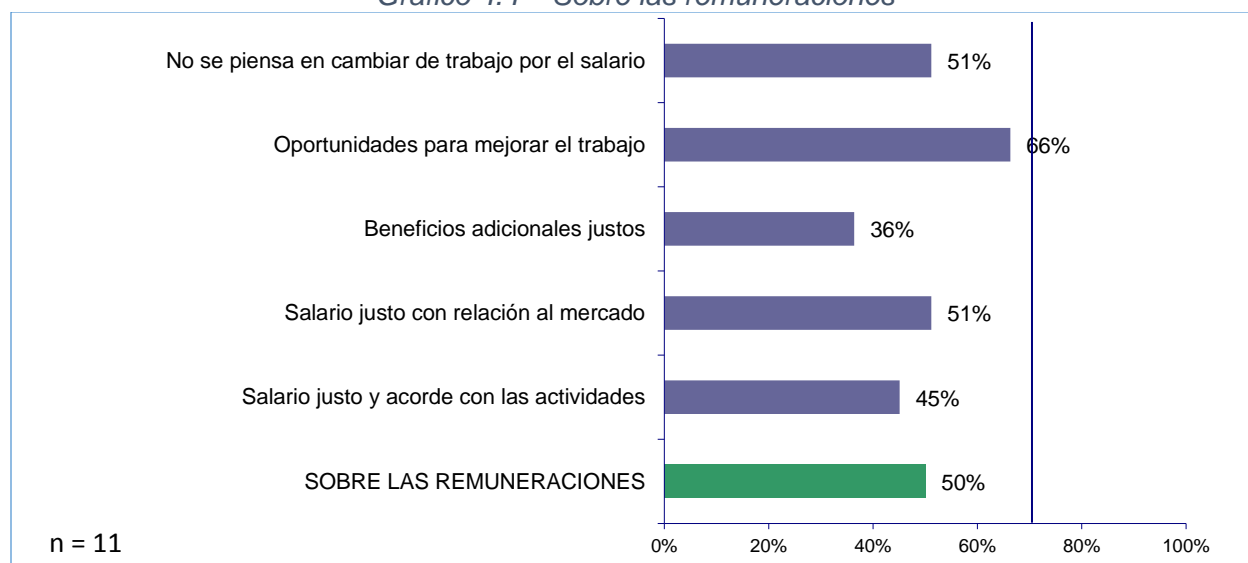


Fuente: Elaboración Propia

Este es uno de los rubros más relevantes en el tema del clima organizacional, esto debido a que el comportamiento del jefe con sus colaboradores es determinante en varios aspectos del desempeño. El promedio de 65% nos muestra que es necesario cambiar ciertos aspectos o conductas ya que no están generando una buena imagen o respuesta. Existe una mala percepción en la forma de tratar a los demás, se puede creer que hay preferencia hacia unos empleados.

La “Motivación e Incentivos” y “Permite tomar decisiones” son los otros dos aspectos que los colaboradores sienten que no son correctos.

Gráfico 4.4 – Sobre las remuneraciones



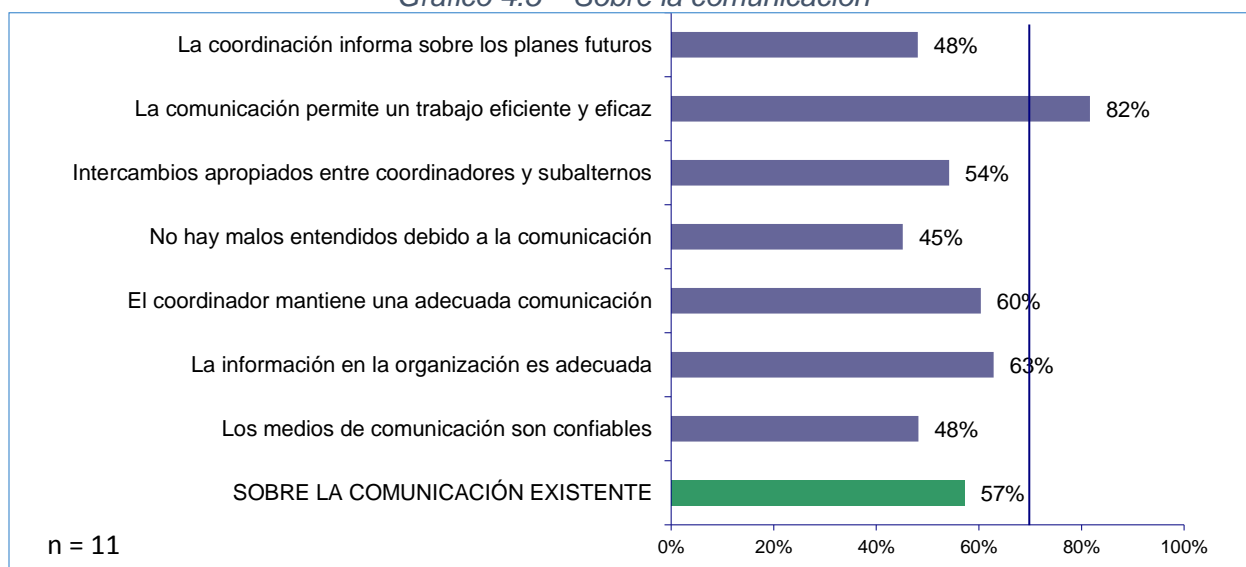
Fuente: Elaboración Propia

El tema de las remuneraciones, se considera un tema sensible y la evaluación de este tipo de herramientas nos muestra una realidad que en muchos casos no es tan exacta ya que, por condición humana, se puede considerar que ningún colaborador está 100% satisfecho con el salario o prestaciones que recibe por parte de su empleador.

El promedio de este tema es de 50%, reafirmando los aspectos de “Beneficios Adicionales Justos” y “Salario justo y acorde con las actividades” son los rubros con menor calificación, confirmando que existe un nivel de insatisfacción por parte de los colaboradores en el tema de remuneraciones. Ninguno de los otros rubros evaluados supero el 70% mínimo que solicita la herramienta.

Como parte del mismo estudio se indica que los colaboradores perciben una disparidad entre los salarios, inclusive en personas calificadas como similares. También indican que hay compañeros que reciben algún pago extra por realizar labores que ellos mismo hay hecho y que no les han pagado.

Gráfico 4.5 – Sobre la comunicación



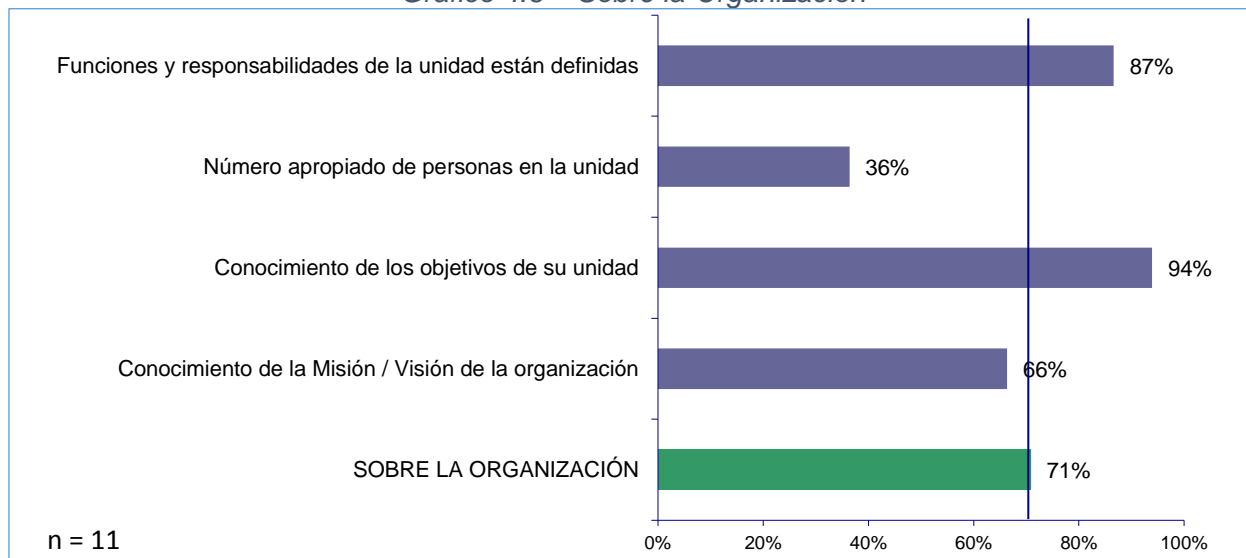
Fuente: Elaboración Propia

En una empresa pequeña donde las jefaturas y los colaboradores cumplen múltiples funciones, uno de los vehículos para el éxito de la organización es la comunicación, cuando esta es abierta y por los canales adecuados se convierte en pieza fundamental para que la operación fluya de la manera adecuada.

La evaluación sobre la comunicación existente, no es mala, pero si tiene que mejorar bastante, ya que la percepción de los colaboradores indica que no está siendo tan efectiva. Esto lo confirman los apartados: “Los medios de comunicación son confiables” y “La coordinación informa sobre los planes futuros”, estos que son temas básicos para un buen desempeño laboral que nos muestran el: ¿Hacia dónde vamos? ¿Y cómo lo vamos a hacer? Los empleados no perciben que se está haciendo de la mejor manera.



Gráfico 4.6 – Sobre la Organización

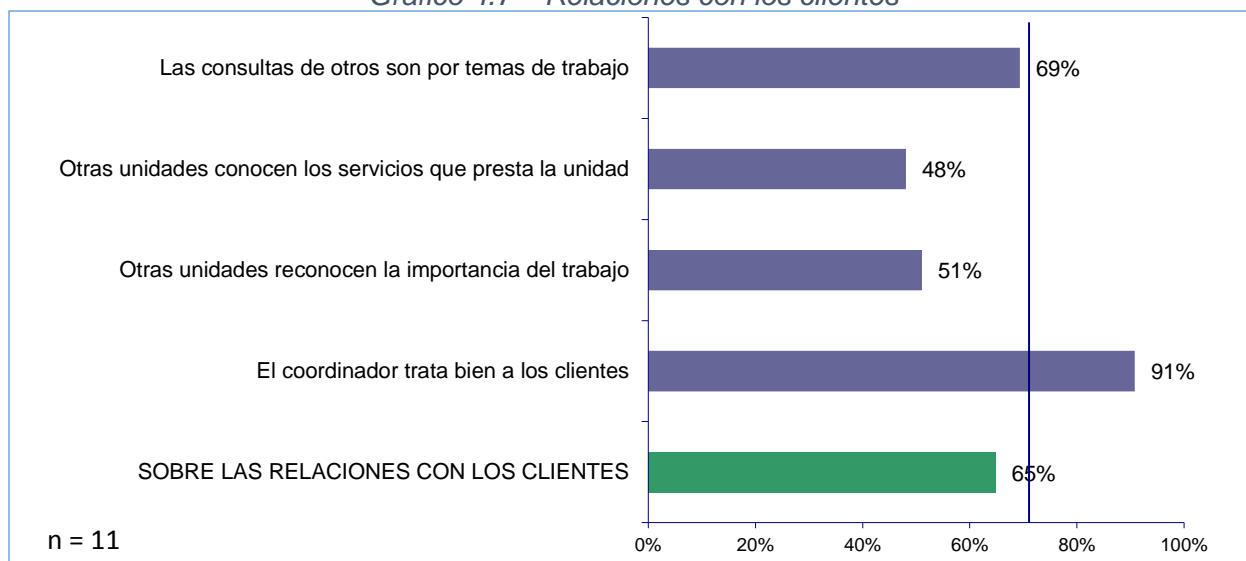


Fuente: Elaboración Propia

A nivel de organización la empresa muestra una buena calificación, esto gracias a que las funciones y responsabilidad de cada colaborador están bien definidas y que cada persona tiene conocimiento claro de cuáles son los objetivos de su departamento.

De igual manera tiene una calificación de 71% apenas por encima del mínimo requerido, por lo que siempre es bueno mantener un monitoreo para que las ideas se mantengan claras.

Gráfico 4.7 – Relaciones con los clientes



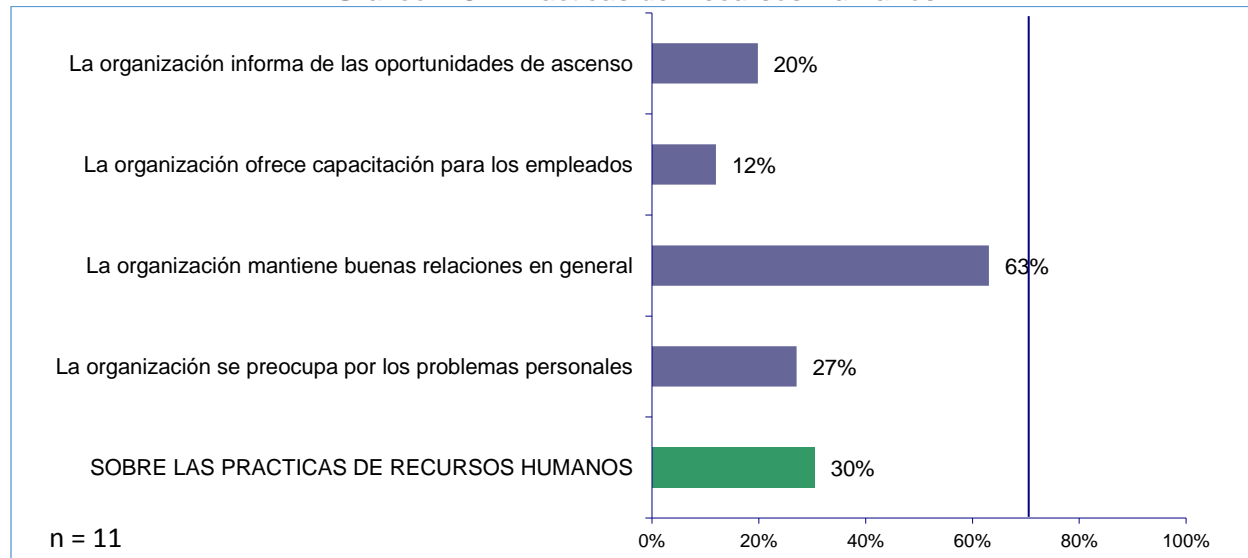
Fuente: Elaboración Propia

Como siempre se ha dicho los clientes son la base fundamental del negocio, podríamos tener un producto excelente, pero sin clientes que lo compren el negocio no funcionaría. En este punto, al ser una empresa que comercializa productos de especialidad (Arquitectura, Topografía, Arte e Ingeniería), los clientes que frecuentan el local son muy regulares por lo que la buena relación que se mantenga con ellos es crítica.

La calificación en este rubro es de 65% siempre por debajo del mínimo requerido, donde se tienen dos extremos, por un lado, no existe un conocimiento de los servicios que presta cada departamento y entre ellos mismo existe la idea de que no se valora la importancia del trabajo como tal.

En el otro extremo, está muy bien evaluado la forma en que las jefaturas tratan a los clientes. Este caso tiene una situación especial y es que uno de los colaboradores siente durante un inconveniente con un cliente no se le brindo el respaldo necesario y la gerencia le dio la razón al cliente sin tener toda la información.

Gráfico 4.8 – Prácticas de Recursos Humanos

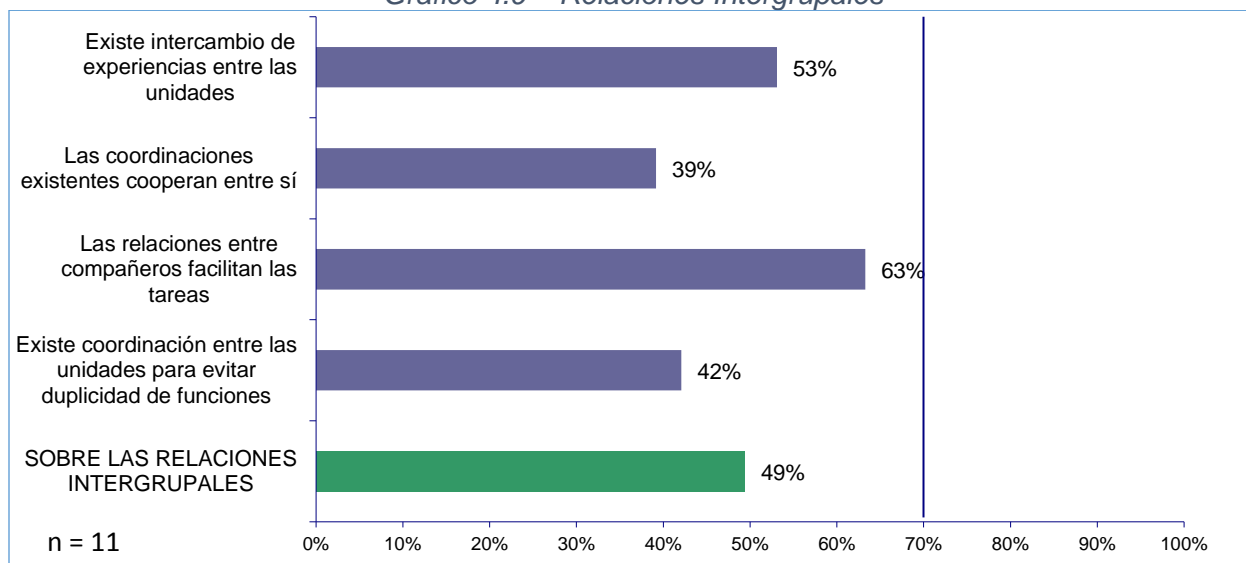


Fuente: Elaboración Propia

De todos los temas evaluados con la herramienta el de las prácticas de recursos humanos es el que sale peor evaluado. En el análisis se nos presentan dos ideas al respecto:

- Al ser una pequeña empresa los recursos son limitados, por lo que no existe un departamento de recursos humanos como tal, labor que es asumida entre los dos socios que trabajan en la empresa. Como se ha observado en otros apartados de este estudio, el excesivo involucramiento de los gerentes (socios) en la operatividad diaria no ha permitido que ellos pueden dedicar el tiempo suficiente a labores más allá del día a día, haciendo un abordaje informal al tema de recurso humano.
- La segunda idea, es que al ser tan pocos los empleados y ser una empresa familiar, el trato con los colaboradores ha traspasado el ámbito profesional y se ha convertido en un manejo muy de familia, razón por la cual en el aspecto de relaciones personales es muy bien calificado, pero en aspectos como capacitación o ascensos hay una baja calificación, esto podría ser como resultado de la informalidad con que se maneja el tema.

Gráfico 4.9 – Relaciones Intergrupales



Fuente: Elaboración Propia

La organización está estructurada por departamentos, cada uno con una responsabilidad bien definida. Como resultado de la encuesta este tema no fue bien calificado por los colaboradores, que a pesar de indicar que las relaciones entre los compañeros facilitan las tareas, los empleados no ven claridad en la definición de ciertas labores por lo que existe duplicidad de las mismas, provocando gastos innecesarios. Vuelve a confirmarse que existe una buena relación entre los

compañeros de trabajo, este es un factor muy ventajoso ya que facilita cualquier sinergia entre departamentos.

*a. Comentarios adicionales*

A continuación, se encuentra una transcripción literal de las notas que algunos colaboradores redactaron en la sección final de comentarios del cuestionario.

*i. Cuestionario N°3:*

*“No dejan que el colaborador opine, no se puede entablar comunicación cuando algo sucede, ya que no lo dejan o no creen en la explicación que el colaborador brinda.*

*Considera que cuando el cliente nos trata de humillar, insulta o trata mal ya sea vía telefónica o personal, no nos dan el lugar que nos merecemos como colaboradores y siempre le dan la razón al cliente donde este término no es siempre así”*

*ii. Cuestionario N°4:*

*“Los jefes deberían hacer conciencia y reconocer el trabajo que todos los empleados hacen por igual.*

*Deben considerar el tiempo que el empleado da demás y no es reconocido y no lo ven y si llegan tarde 1 o 2 minutos tarde.*

*Deberían asesorarse bien con las leyes del Ministerio de Trabajo”*

*iii. Cuestionario N°6:*

*“Pues a mi punto de vista, siento que hay preferencia hacia los empleados y siento que no debería de ser así, ya que todos la pulseamos y tratamos hacer mejor nuestro trabajo.*

*Por otro lado, también siento que las remuneraciones no son parejas y que aquí todos vendemos y debería de ser pareja, bueno por lo menos ese en mi pensar.*

*En genera estoy feliz con mi trabajo y siento que lo hago bien, pero aquí no hay superación laboral, siento que no hay puestos a los cuales subir, y si llegara a subir el salario queda igual, entonces quedamos igual.*

*Pero por mi parte muchas gracias por darnos el espacio para podernos expresar, son ser vistos de mala manera, o peor aún, echarnos o a alguien encima. ☺”*

iv. *Cuestionario N°7:*

*“Los jefes deberían tratar por igual a los empleados, NO compararlos con que otros son mejores. Felicitan a unos y a otros no cuando todos han ayudado. El hecho de que usted se haya equivocado no significa que usted no se pueda desempeñar mejor.*

*Creemos que no es justo que 1 o 2 personas ganen comisión cuando todos aquí a las 6 de la tarde salimos cansados por desarrollar la misma labor el hecho de que atienda por teléfono o físicamente es el mismo cansancio.*

*Con tardías no es justo que le rebajen un minuto o dos cuando uno siempre marca antes o se va después.*

*Con el salario no me quejo, pero a algunos nos ponen trabajo extra y no lo reconocen y le piden el favor a una persona que haga la misma función por un día y a esa persona si le reconocen algo.”*

v. *Cuestionario N°10:*

*“Opino que deberían darle más importancia a las cosas que afectan de una u otra manera la empresa por ejemplo personas que utilizan su jornada laboral para pasar el tiempo, para hacer tareas y cosas personales entre un montón de cosas más y no pequeños detalles como que se perdió un documento y se gastó unos minutos buscando eso le puede suceder a cualquier persona.*

*También siento que muchos de los colaboradores no tienen claras sus labores o las tienen pero se hacen los loquillos que todos deberían dar el 100% no unos más que otros.*

*Dejarlos que saquen sus labores solitos y enviarles ayuda únicamente cuando lo amerite no cada vez que lo soliciten porque el empleado se acostumbra y se hacen vagos, no hacen las cosas porque saben que siempre les van a enviar a alguien a que lo van a hacer por ellos, ya que en muchas ocasiones es así e indican que es así porque tienen mucho trabajo y la realidad es otra, todo lo hacen al suave, pasan el tiempo o simplemente no lo quisieron hacer.*

*Siento que son aspectos que urge cambiar para que ATAI fluya de una mejor manera y así la carga para todos en especial para los jefes inmediatos sea más liviana.*

*Todo es una cadena donde uno está fallando hace que los demás renqueen y tengan que dar más donde no es lo correcto.”*

*vi. Cuestionario N°11:*

*“Considero que el trato hacia los compañeros debe ser el mismo (no tener preferencias). Supongo que el reconocimiento o las comisiones solo se le deben dar a una persona por sus buenas ventas, si muchas de las personas que laboramos aquí hacemos el mismo trabajo.*

*Hemos notado que los de despacho tienen errores si se considera como grave, pero al ser una equivocación de oficina es como si no pasara nada.*

*Hay que tomar en cuenta el equipo de trabajo como las copadoras casi siempre están malas y se le da mala atención a los clientes y para darle buena atención a los clientes que plotean e imprimen tal vez sea necesario el uso de WiFi.”*

## 5. Entrevistas a la familia empresaria

En esta sección se presentan los resultados de la entrevista estructurada realizadas utilizando el cuestionario en los Apéndices N°1 y 2, las cuales fueron realizadas a los 3 miembros de la familia que tienen propiedad de acciones en la empresa:

- Esther Lucía Abarca Brenes (Trabaja en la empresa)
- Hernán Piedra Abarca (Trabaja en la empresa)
- Daniela Piedra Abarca (No trabaja en la empresa)

Por motivos de coherencia del presente documentos a continuación se presentan los resúmenes de cada entrevista con las ideas más importantes agrupadas según cada sección del cuestionario. Las transcripciones completas de las entrevistas se pueden encontrar los Apéndices 3, 4 y 5.

### *a. Resumen entrevista con Lucia Abarca (Trabaja en la empresa)*

#### **vii. SOBRE LOS PAPELES (ROLES) DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA**

De acuerdo a lo dicho por ella, su rol dentro de ATAI es de Gerencia General, a pesar que invierte mucho tiempo en labores operativas como lo son: Personal, Compras nacionales y la parte financiera.

Con relación a la sociedad, ella tiene claro que después del fallecimiento del esposo (don Hernán), quedó distribuido en partes iguales la sociedad, conservando ella un 1% (para cuadrar el 100%). De igual manera lo relacionado con los poderes de la empresa están bien claro la forma en que funcionan.

Doña Lucía tienen claro, que en un mediano plazo quiere cambiar su papel en la empresa, generar algún puesto donde ella se encargue más de funciones estratégicas. A pesar de que ahora se siente tranquila en las funciones actuales, si quiere pensar en un cambio en el mediano plazo.

### viii. SOBRE EL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN

Con relación a este punto, doña Lucía si está clara de que, sí es necesario hacer cambios en la empresa, enfocado principalmente en un cambio de roles por parte de ella. Ella le gustaría poder enfocarse en temas más estratégicos y de supervisión.

Ella siente que la empresa está en un buen nivel, pero considera que a nivel de preparación sí es necesario personal con un grado mayor, principalmente para las funciones que ella desempeña. También considera necesario empezar un proceso de remodelación de la planta física, esto para poder generar espacios con mayor privacidad (esto para ella y Hernán). Con relación a las políticas de empleo para miembros de la familia, no existe nada escrito.

### ix. SOBRE LA TOMAS LAS DECISIONES

#### Decisiones Operativas

Con respecto a las decisiones operativas estas son tomadas en la mayoría de los casos por Doña Lucía y Hernán en conjunto. Entre ellos siempre hablan y definen cual es la mejor decisión para el negocio. En el momento en que alguno de los dos no se encuentre, la decisión la toman y posteriormente la discuten para ver si era la mejor opción.

En el caso de la participación de otras personas en la toma de decisiones, se basa en consultas hechas a dos empleados de mucha trayectoria dentro de la empresa. Doña Lucía indica que en ocasiones le hace consulta (principalmente en el desempeño de nuevos funcionarios) a estas dos personas, esto con el fin de tener un enfoque diferente ante una situación. Eso sí, la decisión final siempre será tomada por ella y Hernán.

### Decisiones Estratégicas

Este tipo de decisiones son las más importantes para el negocio, ya que tienen que ver con la supervivencia de la empresa a lo largo del tiempo. En este caso, las decisiones son discutidas entre los tres accionistas (incluyen a Daniela). Normalmente se reúnen y discuten los temas los fines de semana durante la visita de Daniela a San José.

En el caso de personal externo para este tipo de decisiones si así lo consideran, consultan al abogado o al contador (ambos son externos), esto para recibir la retroalimentación de parte de ellos. Después de estas consultas, entre los tres toman la decisión.

### x. EXPECTATIVAS A FUTURO PARA LA EMPRESA Y PLAN DE SUCESIÓN

Posterior al fallecimiento de Don Hernán, se han dado varios cambios que como lo indica doña Lucía ella ha tenido que asumir. Por ahora y durante un mediano plazo ella se ve participando activamente en ATAI en labores operativas. Eso sí, ella tiene claro que NO quiere pasar trabajando toda la vida, por lo que el trabajar unos 6 años más sería un tiempo prudencial para dejar las labores operativas y empezar a realizar otro tipo de labores más estratégicas.

Con relación a la sucesión, en este momento ella no ve a ninguno de los hijos (Hernán o Daniela) en el puesto de gerente general, esto por las siguientes razones:

- Hernán: le gustan más ciertas labores específicas como las compras internacionales y el tema de mercadeo, a pesar de conocer a muy bien el negocio, el tema de manejo de personal no lo hace sentirse cómodo.
- Daniela: los planes de ella son muy diferentes, ella no quiere involucrarse en la operación de la empresa, lo que le gusta son más los temas estratégicos.

Pero en ambos casos, doña Lucía siente que con el paso del tiempo esta situación puede cambiar y alguno pueda asumir la gerencia general. Lo que si pasa es que ella no tiene claro cómo realizar el proceso de sucesión.

Con relación a la posibilidad de vender la empresa, para ella no es una opción la venta de la empresa, aunque no sabe el pensamiento de los dos hijos.



xi. EXPECTATIVAS DE RETIRO PERSONALES

La expectativa de doña Lucía es trabajar unos 6 años más ligado directamente a ATAI (operativamente). Pero a ella le gustaría seguir participando en la toma de decisiones estratégicas tras el retiro, ella no se ve desligada totalmente de la empresa.

Como ella lo indica, su vida ha estado ligada a ATAI, fue un proyecto gestado por ella y su esposo, por lo que no se ve trabajando en otro lugar.

Con relación al tema financiero, ella indica que se encuentra preparada para afrontar el retiro, igual espera recibir algún tipo de remuneración tras su retiro.

b. *Resumen entrevista con Hernán Piedra (Trabaja en la empresa)*

i. SOBRE LOS PAPELES (ROLES) DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

Hernán funge como gerente de operaciones teniendo a cargo las compras internacionales (importaciones) y también se encarga del mercadeo de la empresa. Estas labores le consumen mucho tiempo en temas operativas. Al igual que lo indicó doña Lucía, todas las decisiones operativas son tomadas en conjunto entre ambos.

Con relación a la distribución de acciones y poderes, Hernán es la persona que más claro tiene el tema legal, tanto en lo que respecta a la distribución accionaria como a nivel de los poderes.

En el tema de cambiar de roles o responsabilidades, en este momento Hernán al igual que doña Lucía se ven inmersos en una cantidad bastante grande de labores operativas, por lo que se vuelve algo difícil poder hacer algún cambio hasta que no se fortalezca la ejecución de labores operativas. Actualmente él tiene una disyuntiva con relación a las posibles posiciones que él quisiera ocupar, ya que menciona que “su pasión” es el área de mercado, pero también le gustaría en algún momento ser el gerente general.

ii. SOBRE EL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN

En el tema de profesionalización, Hernán ve fundamental el tema de una reestructuración a nivel organizacional ya que a doña Lucía y él, tienen que invertir mucho tiempo en temas operativos, que en muchos casos son labores muy básicas

(pegar facturas y tiquetes de parqueo), cuando deberían de estar enfocados en temas más estratégicos.

En el tema de políticas de empleo de familiares, no existe nada escrito, pero ya se ha conversado el que familiares políticos no pueden laborar en ATAI.

### iii. SOBRE LA TOMAS LAS DECISIONES

#### Decisiones Operativas

De acuerdo a lo indicado por Hernán, tanto él como doña Lucía, cada uno tiene sus actividades bien definidas y en la medida de lo posible ninguno invade el campo de acción del otro. Cuando llega la hora de tomar las decisiones operativas estas se toman en conjunto, al igual que lo indicó doña Lucía en su entrevista, son pocas las ocasiones donde alguno toma alguna decisión individual.

Con relación a si tienen asesoría externa, los dos principales son el abogado y el contador. Para otros temas ellos cuentan con un grupo de contactos a los cuales acuden cuando tienen dudas. Para otros temas diferentes al legal y fiscal, el apoyo de este grupo se practica de manera informal como lo puede ser llamadas telefónica o reuniones casuales. Otra fuente de consulta pueden ser los empleados, que su opinión es de carácter informativo ante alguna situación de la operación. Pero como ya se mencionó las decisiones finales siempre serán tomadas por doña Lucía y Hernán.

#### Decisiones Estratégicas

El proceder para este tipo de decisiones es muy similar a como se hacen las decisiones operativas la única diferencia es que si toma en cuenta a mi hermana (Daniela). El temor de Hernán es que al ser tres personas tomando decisiones en algún momento se pueda generar algún tipo de conflicto y no este estipulado o reglamentado como se tomaría la decisión.

Otro punto relevante es que este tipo de discusiones y decisiones se toman en ambientes muy informales y sin ninguna regularidad.

### iv. EXPECTATIVAS A FUTURO PARA LA EMPRESA Y PLAN DE SUCESIÓN

De los tres socios, Hernán es el único que se ve trabajando por un largo tiempo en ATAI, esto es entendible por razones de edad y a diferencia de su hermana, la incorporación de él en la compañía fue hace más tiempo. Para él lo que sí es claro es

cambiar de rol dentro de la organización, ya que en la actualidad está realizando labores operativas de las cuales algunas no le agradan del todo.

Él tiene claro que llegará el momento de que su participación sea más a nivel estratégico (Junta Directiva), totalmente alejado de la operación. Relacionado con el tema sucesión, Hernán considera que existen personas en la empresa que poco a poco podrían ir integrándose a labores operativas que en la actualidad realizan tanto él como doña Lucía.

Al igual que lo indicaron los otros socios, la venta de la empresa no es una opción. La única opción por la que él pensaría en la venta es ver que el negocio no funcione.

### v. EXPECTATIVAS DE RETIRO PERSONALES

En el tema del retiro a largo plazo, Hernán tiene pensado el poder viajar. Él es consciente de que no puede viajando todo el tiempo, por lo que se ve en actividades relacionadas al diseño de páginas web y/o juegos como “freelancer” (trabajador independiente).

Él tiene claro que económicamente no podrá vivir únicamente de las dietas de la Junta Directiva, por lo que tiene varios proyectos relacionados con alquileres de locales comerciales y apartamentos, esto complementado con una pensión.

Estos son proyectos en paralelo que Hernán planea desarrollar a lo largo de los próximos años, pero siempre tiene la expectativa de terminar su visa laboral en la empresa.

### c. Resumen entrevista con Daniela Piedra (No trabaja en la empresa)

#### i. SOBRE LOS PAPELES (ROLES) DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

Daniela es el único miembro de la familia que no está involucrada en la operación de la empresa. Ella se entera por conversaciones informales que se dan entre Doña Lucía y Hernán. El rol que ella tiene es mínimo, como lo es el apoyo en revisión de estados financieros o en temas de recursos humanos.

Con relación al tema de la propiedad accionaria y poderes, el conocimiento es muy vago. Tiene claro que para ciertos temas es necesario que firmen dos de los tres socios, pero sobre la distribución de las acciones no menciona el tema.

Sobre la posibilidad de un cambio en las responsabilidades en la empresa, ella se visualiza participando en la toma de decisiones importantes para ATAI, pero no se ve trabajando en el día a día, como lo hacen los otros socios, ella quiere obtener experiencia laboral fuera de la empresa y en unos 3 o 4 años llegar a la compañía con nuevas ideas.

### ii. SOBRE EL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN

Sobre el tema de profesionalización ella lo enfoca más en el desarrollo de un horizonte de crecimiento, que se plasmaría con la apertura de otro ATAI.

Ella confirma lo indicado por los otros dos socios sobre la ausencia de una política de empleo para familiares.

### iii. SOBRE LA TOMAS LAS DECISIONES

#### Decisiones Operativas

No se involucra directamente en estas.

#### Decisiones Estratégicas

La participación de Daniela en las decisiones estratégicas ha ido en aumento desde el fallecimiento de don Hernán (fundador). Ella indica que ahora se le informa cualquier plan de carácter relevante para el negocio, de igual manera participa en la revisión de los estados financieros, motivo por lo que ella no considera que ha sido excluida de ninguna decisión estratégica. Como un complemento a las reuniones de los socios, en ocasiones se invita al abogado de la familia para tener el criterio legal sobre las opciones o proyectos. La participación del abogado es puramente de apoyo.

### iv. EXPECTATIVAS A FUTURO PARA LA EMPRESA Y PLAN DE SUCESIÓN

La expectativa de Daniela es muy clara con relación a trabajar en ATAI, ella en un corto o mediano plazo no se ve trabajando tiempo completo. Ella quiere apostar por tomar experiencia en otras compañías y llegar después de 10 años. De igual manera, ella no ve como su primera opción de ingresos a ATAI, por lo que nunca se ve trabajando de lleno, sino más bien en puestos como de Junta de Directiva.

Por eso cuando se le consulta sobre si ve a la empresa operando sin ella estar ligada, la idea es muy clara y dice que sí, que no se ve desligada del todo, pero este

ligamen va más a temas estratégicos (Junta Directiva). Sobre el proceso sucesorio, para ella la persona que debería ocupar la posición de doña Lucía (gerente general) es Hernán (hermano), pero hace la salvedad de la necesidad de que él desarrolle mejor las habilidades de manejo de personal y control del stress.

La venta de la empresa no es una opción para ella, tanto así que en el hipotético caso de que ni el hermano y ni ella quisieren asumir la gerencia general, la solución sería tener un gerente general y ellos fungir como accionistas supervisando la operación desde afuera.

### v. EXPECTATIVAS DE RETIRO PERSONALES

En el caso de Daniela, ella es una persona muy joven por lo que las ideas para su retiro no están muy definidas. Con relación a sus proyectos, ella quiere dedicarse a viajar y seguir estudiando, y laboralmente estar trabajando en una empresa que no sea ATAI. Sin embargo, ella no se ve desligada de ATAI nunca, como ella lo menciona es como “un hijo o un familiar”, por lo que siempre se ve participando en la toma de decisiones, pero a nivel estratégico.

## B. Análisis de Resultados

### 1. Codificación del Análisis

Con el fin de estructurar el presente apartado, cada conclusión del diagnóstico se clasificará en aspecto en base a los tres pilares que influyen en las relaciones de sistemas para una empresa familiar:

- Familia (F): Fortalezas y Debilidades
- Empresa (E): Fortalezas, Debilidad, Oportunidades y Amenazas
- Propiedad (P): Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas

### 2. Fortalezas

1. Flexibilidad que da la capacidad para realizar cambios ágiles, gracias a la buena relación de los propietarios actuales. (E) (P)
2. Larga trayectoria la cual es reconocida a nivel nacional en su nicho. (E)
3. Sistema de información que unifica la mayoría de las facetas administrativas de la empresa: cotizaciones, facturación, inventarios, cuentas por cobrar,

cuentas por pagar, contabilidad, activos, etc. que facilitan y automatizan gran parte de la gestión. (E)

4. Conocimiento profundo de la gestión del negocio por parte de los familiares que laboran en la empresa. (E)
5. Hay claridad de responsabilidades entre los miembros de la familia que laboran en la empresa. (E)
6. Fuerte coerción y respeto a nivel familiar, lo cual facilita la gestión de la empresa y puede evitar conflictos de propiedad en un futuro. (F) (P) (E)
7. El núcleo familiar involucrado en la propiedad de la empresa es pequeño, lo que reduce el riesgo inmediato de problemas y vuelve más simple la toma de decisiones. (F) (P) (E)

### 3. Oportunidades

1. Posibilidad de abrir un nuevo ATAI en San Carlos como iniciativa de Daniela Piedra, quien desearía administrarlo. (E)
2. Pocas empresas a nivel nacional que distribuye productos para las áreas de arte, topografía, arquitectura e ingeniería. (E)
3. Poca competencia de productos especializados que distribuye la empresa a nivel de contrataciones y licitaciones de gobierno. (E)
4. El mercado de las líneas de especialidad tiene altas barreras de entrada, dado que pocas personas manejan el conocimiento técnico requerido para distribuir este tipo de artículos; esto hace difícil la aparición de nuevos competidores. (E)
5. Aumento en el consumo de suministros de arte resultado de la tendencia de arteterapia, que se espera siga creciendo durante los próximos 2 años y se convierta en un pasatiempo estable. (E)

### 4. Debilidades

1. A pesar de haber una jerarquía formal definida para gerencia general y subgerencia, en la práctica dicha división funcional se vuelve borrosa, dado que ambos puestos (ocupados por miembros de la familia) realizan la función conjunta de una gerencia operativa, debido a sobre carga de funciones. (E)

2. Ausencia de documentación relacionada con los roles exactos de los miembros de la familia. (E)
3. La empresa solo tiene alrededor de un 10% de sus procedimientos operativos documentados y actualizados, lo cual extiende el proceso de inducción, vuelve más complicado el entrenamiento y la ejecución de los trabajos. (E)
4. Una parte importante del personal percibe que no existen los canales de comunicación correctos para expresar sus opiniones al patrono. (E)
5. Algunos colaboradores tienen la precepción de que los jefes no los han acompañado o ha sido injustos en el manejo de ciertos conflictos y la remuneración. (E)
6. La planificación estratégica se ha dejado en segundo plano y su actualización no se realiza en una forma regular y periódica, debido a la sobrecarga de funciones operativas mencionada anteriormente. (E)
7. Las responsabilidades del fallecido fundador de la empresa se repartieron entre los familiares que laboran en la empresa, quienes están sobrecargados de trabajo desde hace ya más de un año. (E) (F)
8. Nos existen órganos de gobierno formales. Las decisiones se toman entre los miembros de la familia, pero no son documentadas. (P) (E)
9. No existe periodicidad o agenda definida para las reuniones entre los miembros de la familia para discutir temas relacionados con la empresa. (P) (E)
10. Estructura organizacional plana. Todo gira en torno a los propietarios, quienes enfocan su tiempo mayormente en tareas operativas. (E)
11. Poca estructuración en mecanismos de motivación al personal, incentivos y trabajo en equipo. (E)
12. Deficiencias en los procesos de reclutamiento y entrenamiento, lo que se ha reflejado en ineficiencias y alta rotación de personal durante el último año. (E)

### 5. Amenazas

1. Posibilidad del ingreso de familiares políticos que afecten la complejidad de la toma de decisiones. (F)

2. Disminución en el uso profesional de artículos para dibujo técnico y eventual obsolescencia de estos productos. (E)
3. Competidores con mayor número de sucursales y distribuciones exclusivas de varias marcas reconocidas y preferidas por el cliente. (E)
4. Guerra de precios entre los competidores del nicho de suministros para arte y dibujo arquitectónico. (E)
5. Coyuntura económica complicada para el sector comercial. Las ventas han estado bajas para varias empresas en el sector. (E)



## 5. CAPITULO V – PROPUESTA

A.	MEJORES PRÁCTICAS RECOMENDADAS.....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
B.	PROPUESTAS DE ÓRGANOS DE GOBIERNO .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
C.	PROPUESTA DE PLANES DE SUCESIÓN Y RETIRO .....	95
D.	PROPUESTA DE ROLES.....	105

## A. Mejores prácticas recomendadas

Una vez concluida la investigación de mejores prácticas y el análisis interno de ATAI, se llegó a la siguiente lista de recomendaciones para la empresa.

1. Mapear y documentar la totalidad de procedimientos existentes. Crear un proceso de revisión anual que actualice los procedimientos de ser necesario.
2. Redistribuir las tareas y potencialmente incorporar personal adicional para reducir el nivel de carga sobre la Gerencia General y Sub Gerencia.
3. Establecer una Junta directiva periódica y un consejo de familia.
4. Incorporar directivos externos a la junta directiva.
5. Redactar y documentar un protocolo familiar.
6. Formalizar un plan de retiro para los familiares activos en la empresa que incluya un monto esperado de remuneración mensual al día de retiro, así como las herramientas de ahorro correspondientes.

## B. Propuestas de órganos de gobierno

Una junta directiva plenamente profesional cuenta con los roles de Presidencia, Vicepresidencia, Fiscalía, Secretaría y dos Vocales. Implementar esto en ATAI llevaría a una situación donde existirían más puestos que personas. Por ende, se recomienda iniciar estructurando las responsabilidades, tópicos y recurrencias de las sesiones de junta, a la vez que se integran asesoría para complementar las capacidades y calificaciones de los directores actuales.

### 1. Junta Directiva

#### a. Estructura de la Junta

Se recomienda considerar una sesión de Junta valida cuando se encuentren presentes un mínimo de dos de los tres accionistas mayoritarios, y que uno de ellos sea parte de las operaciones diarias de la empresa.

Cargos importantes que si deben ser asignados son:

- Responsable de agenda y moderador de sesión: Para una revisión ejecutiva y eficiente todo material y temas a discutir deben ser estructurados y enviados con un mínimo de 7 días de anticipación a los integrantes. Adicional esta

persona fungirá como guardián del tiempo y asegurar que cada sesión tenga objetivos claros. Este role se puede rotar entre los integrantes de la familia que labora en la empresa.

- **Secretaría:** Toda decisión tomada debe ser registrada formalmente para evitar confusión, re-trabajo y malos entendidos. Esta responsabilidad inicialmente puede ser rotada entre cualquiera de los integrantes de la familia. A largo plazo se recomienda explorar sub-contratar dicha función para permitir a los accionistas presencia y enfoque durante la junta.
  - Las notas deben ser tomadas formalmente idealmente con estructura de acta, e incluir como mínimo: lista de asistencia, fecha, título de junta, listado de acuerdos, listado de acciones y conteo de votos.

### *b. Horario Junta Directiva*

El primer paso para formalizar la estructura de junta directiva es establecer la disciplina de su recurrencia y tratar de no cancelar las sesiones en la medida de lo posible. Se recomienda programar la sesión la tercera semana de cada mes, esto para poder ver resultados alcanzados a la fecha y contar con un buffer de tiempo para planear acciones para el mes siguiente.

En cuanto a la extensión de tiempo para las sesiones queda a discreción de la empresa, no obstante, si es altamente recomendado establecer un tiempo máximo de junta para evitar discusiones indefinidas y lograr eficiencia en la toma de decisiones.

### *c. Directores Externos*

Los propietarios de ATAI de forma empírica han tratado de integrar asesoría externa en sus juntas como es el caso del contador y abogado de la empresa, sin embargo, han suprimido su capacidad de voto.

Con base en mejores prácticas se recomienda integrar un nuevo director externo diferente del abogado y contador para que pueda dar una perspectiva fresca a la realidad de la empresa. A su vez dicho directivo debe contar con la embestidura total de voz y voto, de lo contrario su participación no sería beneficiosa.

Por último, se debe establecer una dieta para los directivos externos y cumplir con la formalidad de su participación. Con base en el comportamiento de mercado para una sesión de dos horas se recomienda un monto entre \$150-\$200 USD.

*d. Agenda de junta directiva*

*vi. Agenda Primera Sesión*

La primera sesión que lleve a cabo ATAI es clave para sentar un buen modelo y estructura en el camino de formalización. Para esta se recomienda una agenda diferenciada con los siguientes temas:

1. Revisión y explicación de los lineamientos para la presente y futuras juntas, entre ellos:
  - Tiempo y recurrencia de las sesiones.
  - Asignación de moderador.
  - Como y cuando agregar temas de discusión adicionales.
  - Responsabilidades de cada miembro.
  - Formato y archivo de actas.
  - Revisión y priorización de nuevos proyectos para un plan de inversión.

*vii. Propuesta de agenda de junta directiva*

Una vez llevada a cabo la primera sesión, las siguientes juntas deben apegarse a una agenda estructurada. En la siguiente tabla se resume la propuesta de agenda para ATAI, cada tema es un punto resumido que se trata a mayor detalle en la sección siguiente a la tabla.

*Tabla 2: Propuesta Agenda Junta Directiva*

Temas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Seguimiento Indicadores Financieros Clave		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓
Seguimiento plan Presupuestario	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Seguimiento y Ajuste de Plan Estratégico			✓			✓			✓			✓
Análisis Estado Financiero Detallado	✓			✓			✓			✓		
Revisión Impuesto de Renta										✓		
Revisión Plan de Inversión		✓			✓			✓			✓	
Seguimiento Portafolio de Proyectos Clave	✓			✓			✓			✓		

Revisión Clima Organizacional y RH			✓				✓				✓	
Seguimiento Delegación de Funciones Gerencia y Subgerencia	✓			✓				✓				

viii. Detalle Temas de Junta

- Seguimiento Indicadores Financieros Clave: Por la naturaleza de la empresa se recomienda para ATAI llevar un control continuo de las ventas, compras, utilidad, endeudamiento y cuentas por cobrar tardías.
- Seguimiento Plan Presupuestario: La propuesta para este punto es monitorear y tomar acción sobre tres indicadores clave:
  - Proyecciones de Ventas
  - Proyecciones de Inventario
  - Proyecciones de Importaciones
  - Activo Circulante y Fijo disponible
- Seguimiento plan Estratégico: Cada plan estratégico debe tener sus propios KPIs, esos son los que deben ser revisados. En caso de no existir un plan estratégico el mismo se debe crear como un proyecto y posteriormente incluir en este rubro.
- Análisis Estado Financiero Detallado: Objetivo de dicho rubro sería un análisis comparativo integral entre cada trimestre y año fiscal de las siguientes razones financieras:
  - Razón Circulante
  - Prueba de Acido
  - Razón de Deuda
  - Índice de Endeudamiento
  - Cobertura de Intereses
  - Rotación de Inventarios
  - Periodo Medio de Inventarios
  - Rotación Activo Circulante
  - Rotación Activo Fijo
  - Rotación Activo Largo Plazo
  - Rotación Activo Total

- Margen de Utilidad Bruta
  - Margen de Utilidad Operacional
  - Margen de Utilidad Neta
  - Rendimiento de Operaciones sobre Activos
  - Rendimiento sobre la Inversión
  - Rendimiento sobre el Patrimonio
- Revisión Impuesto de Renta: Tiene como objetivo evaluar el cálculo del impuesto a pagar y confirmar que las deducciones correctas han sido aplicadas.
  - Revisión Plan de Inversión: Se enfocaría en evaluar los niveles de endeudamiento y si es posible y factible utilizar nuevos mecanismos de apalancamiento para optimizar existentes.
  - Seguimiento Portafolio de Proyectos Clave: Con el fin de mantener dinamismo y renovar la empresa se debe mantener un portafolio de proyectos abierto, medir su progreso y dedicar tiempo para proponer proyectos nuevos.
  - Revisión Clima Organizacional y RH: Con base en los resultados obtenidos en la encuestas de clima organización, se recomienda elaborar un plan de mejora y monitorear su progreso hasta alcanzar niveles de menor riesgo.
  - Seguimiento Delegación de Funciones Gerencia y Subgerencia: Parte de las transformaciones clave que necesita ATAI es sacar a su gerencia de la operación diaria y enfocarlos más en la estratégica del negocio. Este rubro busca dar visibilidad a dicho esfuerzo. Una vez alcanzada una estructura de funciones adecuada dicho tema puede ser removido de la junta.

## 2. Consejo Familiar

Se recomienda implementar un consejo familiar cuando el número de familiares relacionados de forma directa o indirecta con la empresa es grande, y lograr sesiones con participación conjunta es difícil. Este no es el caso de ATAI, sin embargo, la distancia geográfica entre la hermana menor de la familia, y con el objetivo de alinear la empresa a la jerga nacional si se recomienda implementar un consejo familiar.

Si bien es cierto un consejo familiar se basa en individuos que representan una rama completa de la familia, para ATAI este órgano prepararía a los hermanos actuales en la dinámica empresa-familia, y los capacitaría para asumir un rol de representación cuando la familia crezca (hijos y cónyuges futuros).

Puntualmente se propone establecer una sesión de consejo mensual con participación obligatoria de toda la familia empresaria. El lugar y duración del consejo queda a discreción de la familiar, sin embargo, se propone la siguiente tabla de control de temas.

*Tabla 3: Propuesta Responsabilidades Consejo Familiar*

Tema	Descripción
<b>Misión de la Familia</b>	Durante las entrevistas se logró percibir que si bien ATAI es la principal fuente de ingreso de la familia. Por ningún motivo la empresa debe ser fuente de conflicto ni separación familiar. Este punto buscar crear el espacio para que la familia pueda plasmar dichas ideas es una declaratoria de misión familiar, y usarla como eje de su operación diaria.
<b>Protocolo Familiar</b>	El protocolo familiar documenta la forma en la cual la familia va a ser tratada dentro de la empresa. Antes de poder crear el protocolo es clave poder acordar dichos temas con el núcleo familiar. Este punto debe ser discutido mensualmente hasta que el protocolo esté finalizado y posteriormente realizar revisiones de ser necesario.
<b>Recreación Familiar</b>	ATAI cuenta con un presupuesto destinado a recreación para la familia. Antes de poder utilizarlo se debe acordar quien lo hará, hasta que monto y con qué frecuencia para evitar conflictos.
<b>Manejo de Activos Familiares Compartidos</b>	La familia Piedra cuenta con activos familiares como los son vehículos y un terreno en Frailes destinado al cultivo de café. Se recomienda formalizar un informe de gastos y tareas requeridos para su mantenimiento. A la vez que se discute en conjunto que hacer con esa propiedad y como darle un mejor manejo.
<b>Relaciones Interpersonales Familiares</b>	De momento existe una integración laboral y familiar saludable. Sin embargo, si se dan conflictos en el futuro o acciones que pongan en disconformidad a algún familiar. Se debe tener la disciplina para tratar ese tema fuera de la empresa y dentro del consejo, para poder separar emoción de responsabilidad.
<b>Planes de Educación Futuros para la Familia</b>	A medida que los familiares tengan mejor conocimiento y formación más importante será su impacto en la empresa. Es importante tener una discusión sobre las condiciones y requerimientos para que la empresa pague estudios, capacitaciones y certificaciones a los miembros de la familia.

## C. Propuesta de planes de sucesión y retiro

Antes de empezar a desarrollar proyectos para largo plazo y pensar en qué hacer en un futuro, y posterior a la recolección de información consideramos que la empresa tiene que realizar una serie de pasos para poder sentar las bases para que el proceso sea lo menos brusco y que permita que la operación no se vea afectada.

Consideramos la realización de tres labores fundamentales como proceso previo a la implementación de cualquier Plan de Sucesión y/o Retiro de doña Lucía y Hernán de la empresa, las cuales son:

### 1. Documentación de procedimientos operativos de la empresa

Actualmente solo el 10% de los procedimientos operativos de la empresa están debidamente documentados, siendo esto un foco de incertidumbre a la hora de capacitar nuevo personal o promover a algún empleado actual. Esta situación también genera una mayor inversión de tiempo para que la cualquier persona puede hacer una tarea.

Este proceso tiene que generarse en de todos los puestos la empresa, incluyendo las labores gerenciales y operativas que realizan los dos socios (doña Lucía y Hernán), esto con el fin de estandarizar, capacitar y evaluar todas las labores que se realizan.

### 2. Contratación de personal para labores operativas (de doña Lucía y Hernán)

Una de las situaciones más relevantes que ha mostrado todo el estudio es el gran involucramiento que tienen los socios en la operativa de la empresa. Se observa como ellos tienen que estar realizando labores tan simples como liquidar parqueos y pegar recibos (esto sin desmerecer cualquier tarea de una empresa).

Para poder sentar las bases de una empresa robusta, los socios tienen que hacer un cambio de su rol, para lo cual se sugiere la contratación (o puede ser la promoción) de una persona la cual sea capacitada en ciertas funciones operativas que realizan Doña Lucía y Hernán. Este nuevo puesto permitiría en una primera etapa quitarle ciertas tareas a doña Lucía y cuando esté debidamente estructurado su puesto, se analizaría que funciones que realiza Hernán podría asumir.



### 3. Transición gradual para salirse de la operación

Al ser una empresa pequeña no se puede pensar en hacer grandes cambios o inversiones de la noche a la mañana, pero si es necesario que como núcleo familiar y empresarial la visión que ellos tengan sobre lo que es dirigir la empresa, enfocados en la permanencia del negocio por mucho tiempo. Por este motivo es necesario estructurar un plan para darle el puesto de gerente general a doña Lucía (con las funciones de un gerente), de igual manera Hernán empieza a desarrollar y fortalecer sus habilidades gerenciales para que cuando se dé el momento de retiro de la Gerente, la transición sea lo más “amigable” posible.

### 4. Plan de sucesión y retiro: Lucía Abarca Brenes

De acuerdo a la entrevista realizada a ella, la fecha estimada para el retiro de la operativa de la empresa es en 6 años aproximadamente.

#### *a. Preparación para sucesión*

Como se mencionó al inicio de este apartado, es necesario la realización de tres labores básicas para generar el correcto proceso de sucesión.

#### *b. Remuneración financiera*

Uno de los temas más delicados y que tienen que estar mejor estructurados para poder realizar el retiro de los socios cuando lleguen a cierta edad, es el factor financiero. Como es sabido muchas veces los fundadores o socios no se retiran ya que no tienen claro de que van a seguir viviendo tras su retiro, lo que genera mucha incertidumbre y por consiguiente no pueden hacer el correcto proceso sucesorio.

Doña Lucía cotiza desde siempre de acuerdo a las leyes nacionales, por lo que tendría acceso a la pensión de la CCSS y la respectiva pensión complementaria.

La segunda fuente de ingresos sería el pago Dietas como miembro de la Junta Directiva. Como se indicó en la entrevista, el plan de ella es dejar la operativa de la empresa, pero siempre mantenerse en su papel estratégico.

Como tercera fuente de ingresos sería la distribución de Dividendos, para lo cual se tiene que definir: Porcentaje de las utilidades a reinvertir en la empresa, Porcentaje de las utilidades a distribuir y la Frecuencia de pago

En la actualidad la ubicación de ATAI se encuentra en unos lotes de la familia por lo que se puede pensar en mantener esos inmuebles como parte de la familia (a nombre de los socios) y que la empresa le pague una renta. La otra opción, pero es algo más invasiva, es realizar un proceso de remodelación general de las tres edificaciones actuales y así aparte del local para ATAI es tener otros locales que generen ingresos para los socios.

### *c. Ocupación durante el retiro*

Doña Lucía es una mujer acostumbrada a estar ocupada, por lo que ella quiere mantenerse activa después de su retiro. Como actividades para realizar no las tiene claras aun, pero consideramos que hay suficiente tiempo antes de esa fecha para que ella explore que podría hacer.

Existe una situación de que surgió a raíz de una última reunión y es el tema relacionado con que la casa en que vive doña Lucía esta contiguo a ATAI, por lo que posterior a su retiro, existe la posibilidad de que ella siga frecuentando la empresa y por ende se involucre en el día a día.

## 5. Plan de sucesión y retiro: Hernán Piedra Abarca

### *a. Preparación para la sucesión*

Por la edad actual de Hernán, no se ha pensado en una edad en la que él quiera retirarse. Por lo que se propone la edad de retiro sea determinada en el protocolo familiar, siendo la edad de 60 años como la edad máxima.

### *b. Remuneración financiera*

Como ya se mencionó este es un tema medular en la planificación del retiro. La diferencia entre Hernán y su mamá es la edad. Él está muy joven por lo que existen una mayor posibilidad de realizar acciones y así asegurarse el sustento financiero suficiente.

Entre las opciones que se sugieren esta:

- Fondo de Pensión complementaria
- Inversión en Bienes Raíces (que podría ser un plan del INVU o compra de algún lote para locales o apartamentos)
- Pago de Dietas como miembro de la Junta Directiva
- Ingresos por Pago de Dividendos (ver detalle en el Plan de doña Lucía)
- El mismo plan que se sugiere para doña Lucía con relación a los locales comerciales en las propiedades de la familia

### *c. Ocupación durante el retiro*

Al igual que el tema de la remuneración financiera, todavía falta mucho tiempo para que suceda el retiro de Hernán, por lo que desde ya pensar en que actividades va a realizar es bastante aventurado. De acuerdo a su entrevista, su interés actual es el diseño de juegos electrónicos.

Cabe mencionar, que posterior a su retiro, siempre quedará participando en la Junta Directiva de ATAI.

## 6. Plan de sucesión y retiro: Daniela Piedra Abarca

De acuerdo a la entrevista realizada a Daniela, ella no tiene intención de involucrarse en la operación, por este motivo no se requiere la estructuración de un plan de sucesión y retiro.

### *a. Remuneración financiera*

A pesar de no trabajar para la empresa, ella si se ve recibiendo un ingreso por parte de ATAI, por lo que con la estructuración de una junta directiva tendría ingreso por las dietas. Al igual que como socia tendría acceso al pago de dividendos como ya se explicó en el plan de doña Lucía.

De las ideas más claras que tiene Daniela y que le genera una vinculación con la operativa de la empresa, es hacerse cargo de proyectos específicos que necesite la empresa, por lo que sería contratada únicamente cuando sea necesario su involucramiento.

*b. Ocupación durante el retiro*

La participación de se limitará a ser parte de la Junta Directiva, durante el tiempo que ella considere y que no le afecte sus otras actividades laborales que ella realice.

## D. Propuesta de roles

Con el establecimiento de los órganos de gobierno, los miembros de la familia tendrán que aprender a adoptar roles para cada una de estas estructuras con el fin de desenvolverse apropiadamente en las mismas.

En este contexto, resulta importante mantener separados los papeles que cada individuo juega dentro del rol de familia, la propiedad y la empresa, con el fin de dejar ciertos temas para ser tratados en los foros correctos según se planteó en las estructuras de gobernanza propuestas en el apartado anterior.

Parte de lo necesario para el éxito de las estructuras de gobierno está en que la familia sepa distinguir su rol y respetar los respectivos foros creados para discutir los temas, con el fin de evitar mezclar situaciones familiares o personales con temas de gestión de la empresa.

De igual forma, el tener roles claros ayuda a que cada miembro de la familia sepa hasta donde llegan sus responsabilidades y e influencia en las decisiones.

### 1. Roles de Lucía Abarca Brenes

Por su papel actual de gerente general de la empresa, se propone de doña lucía ejerza los siguientes roles:

*a. Roles en la empresa*

- **Roles interpersonales:**
  - Cabeza visible: ejerciendo la representación de la empresa.
  - Líder: motivando e influyendo sobre sus subordinados.
- **Roles informativos:**
  - Difusor: transmitiendo información a sus subordinados.
- **Roles de decisión:**
  - Gestor de anomalías: corrigiendo errores, fallos y problemas.

- Asignado de recursos: asignando recursos humanos, materiales, económicos, etc.
- Negociador: negociando y discutiendo acuerdos de diversa índole en la organización.

### *b. Roles en la familia*

Por su posición de madre, doña Lucía tiene la autoridad a nivel de la familia. Su rol es el de guía para los hijos, ayudarles a ser independientes, transmitirles amor y respeto.

Tras el fallecimiento de su esposo, también juega el papel de promover la unión y armonía familiar.

Es importante intentar que este rol de madre no interfiera al momento de la toma de decisiones a nivel de la empresa, al igual que evitar llevar situaciones familiares al contexto de la empresa.

### *c. Roles en la propiedad*

Como propietaria de un 34% de la empresa, doña Lucía tiene el rol de participar con voz y voto en la toma de decisiones (en conjunto con los otros dos propietarios) respecto a temas estratégicos y de disposición de activos.

## 2. Roles de Hernán Piedra Abarca

Por su puesto actual de subgerente, tomando en cuenta sus aptitudes y pensando en su preparación para eventualmente asumir la gerencia general, se propone que Hernán ejerza los siguientes roles:

### *a. Roles en la empresa*

#### • **Roles Interpersonales:**

- Enlace: creando una red de contactos con individuos y grupos externos a su organización que beneficia a ambas partes.

#### • **Roles informativos:**

- Portavoz: transmitiendo información a superiores o a personas que no pertenecen a la empresa.
- Monitor: obteniendo información de la organización para mejorar la operación y el ambiente organizacional.

- **Roles de decisión:**

- Emprendedor: explorando nuevas oportunidades y proyectos relacionados a temas crecimiento, mercadeo, nuevas líneas de productos, y optimización de procesos.

*b. Roles en la Familia*

Tras el fallecimiento de un padre, Hernán ha tenido que asumir cargas y responsabilidades a nivel familiar, lo cual es de esperar dadas las circunstancias. Lo importante es evitar asumir un rol de padre dentro de la familia, lo cual puede pasar de forma más o menos inconsciente, para tapar ese vacío asumiendo papeles que no son suyos.

En su posición como hijo, Hernán tiene el rol de brindar compañía, apoyo y amor a su madre, al igual que mostrar respeto reconociendo su papel como autoridad en la familia.

Como hermano, tiene papel de brindar el ejemplo en términos de responsabilidad, respeto y valores, al igual que dar apoyo y amor incondicionales.

Es importante intentar que el rol de hijo no interfiera al momento de la toma de decisiones a nivel de la empresa, al igual que evitar llevar situaciones familiares al contexto de la empresa.

*c. Roles en la propiedad*

Como propietario de un 33% de la empresa, Hernán tiene el rol de participar con voz y voto en la toma de decisiones (en conjunto con los otros dos propietarios) respecto a temas estratégicos y de disposición de activos.

### 3. Roles de Daniela Piedra Abarca

*a. Roles en la empresa*

Dado que Daniela no tiene intención de involucrarse en la operación diaria de la empresa, su rol a nivel de la empresa se puede desempeñar eventualmente a nivel de proyectos, una vez que finalice sus estudios universitarios.

Actualmente existe un plan concreto para que Daniela realice su trabajo de graduación en ATAI para la elaboración de manuales de procedimientos.

Daniela también asume un rol dentro de la justa directiva, donde por el hecho de no estar involucrada en la operación puede proporcionar una perspectiva fresca.

### *b. Roles en la familia*

Como hija tiene el rol de brindar compañía, apoyo y amor a su madre, al igual que mostrar respeto reconociendo su papel como autoridad en la familia. La relación de madre hija supone un vínculo único que debe continuar cultivándose y fortaleciéndose para el bienestar emocional de ambas.

Como hermana, Daniela tiene papel de dar apoyo y amor incondicionales.

### *c. Roles en la propiedad*

Como propietaria de un 33% de la empresa, Daniela tiene el rol de participar con voz y voto en la toma de decisiones (en conjunto con los otros dos propietarios) respecto a temas estratégicos y de disposición de activos.

## CONCLUSIONES

---

### Órganos de gobierno y mejores prácticas

1. La teoría presente un número de órganos de gobierno como junta directiva y consejo de familia que son estructuras que pueden ayudar a la empresa a formalizar, estructurar su toma de decisiones y mejorar la gestión operativa.

### Nivel de profesionalización y estructuras existentes

2. No existe periodicidad o agenda definida para las reuniones entre los miembros de la familia para discutir temas relacionados con la empresa.
3. Las responsabilidades del fallecido fundador de la empresa se repartieron entre los familiares que laboran en la empresa, quienes están sobrecargados de trabajo desde hace ya más de un año. Esto está limitando el potencial de crecimiento de la empresa.
4. A pesar de haber una jerarquía formal, en la práctica dicha división funcional se vuelve borrosa, dado que los miembros de la familia que laboran en la empresa realizan la función conjunta de una gerencia operativa, debido a la sobre carga de funciones.
5. La planificación estratégica se ha dejado en segundo plano y su actualización no se realiza en una forma regular y periódica.
6. Una parte importante del personal percibe que no existen los canales de comunicación correctos para expresar sus opiniones al patrono. A su vez, algunos colaboradores tienen la percepción de que los jefes no los han acompañado o ha sido injustos en el manejo de ciertos conflictos y la remuneración.
7. Poca estructuración en mecanismos de motivación al personal, incentivos y trabajo en equipo.

### Propuesta de órganos de gobierno

8. Al no contar con estructuras, las decisiones se toman en espacios informales por los miembros de la familia involucrados en la operación de la empresa, por lo que se necesita la implementación de órganos de gobierno formales con el fin de mejorar su eficiencia operativa y profesionalizar la toma de decisiones.



### Establecimiento de roles

9. La familia empresaria no cuenta con roles formales definidos de cuál es el papel de cada miembro en términos de empresa, propiedad y familia.

### Adaptación de mejores prácticas

10. El análisis reveló que muchas de las mejores prácticas y estructuras investigadas pueden ser adaptadas para ATAI en términos de mejora de procedimientos, reorganización, formalización e incorporación de directivos.

### Plan de sucesión y retiro

11. La familia actualmente no cuenta con planes concretos de sucesión y retiro para los miembros de la familia que laboran en la empresa. No está clara la edad de retiro, ocupación y algunos aspectos de seguridad financiera.
12. En nivel de involucramiento y dependencia que tiene la empresa actualmente de doña Lucía y Hernán puede volver complicada la transición en caso de un retiro inesperado o fortuito.

## RECOMENDACIONES

---

1. Hay que redistribuir las tareas y potencialmente incorporar personal adicional para reducir el nivel de carga sobre la Gerencia General y Sub Gerencia.
2. Implementar una junta directiva que se reúna en forma periódica, con una agenda definida y con minuta documentada de las decisiones.
3. La junta directiva debe encargarse de tratar temas globales relacionados con dirección estratégica, no tan relacionados a la operación diaria.
4. La junta directiva debería incorporar al menos un director externo que no sea miembro de la familia ni esté involucrado en la operación diaria de la empresa, con el fin de introducir balance y objetividad en las decisiones.
5. Se debe crear un consejo familiar que tenga la función de informar al resto de la familia que se está haciendo en la empresa, que decisiones se están tomando, por qué y para qué.
6. El consejo familiar también debe brindar un foro para promover la unidad familiar, así como educar a toda la familia involucrada en la propiedad de la empresa sobre la cultura de dirección, transmitir valores y legar la propiedad emocional de la empresa. Es necesario que, como núcleo familiar y empresarial, exista una visión compartida sobre como dirigir la empresa.
7. Se debe mapear y documentar la totalidad de procedimientos existentes. Crear un proceso de revisión anual que actualice los procedimientos de ser necesario.
8. Concretizar un plan de retiro para los familiares activos en la empresa que incluya un monto esperado de remuneración mensual al día de retiro, así como las herramientas de ahorro correspondientes.
9. Se debe crear un nuevo puesto al cual se le asignen ciertas funciones operativas que realizan Doña Lucía y Hernán. Este nuevo puesto permitiría en una primera etapa quitarle ciertas tareas a doña Lucía y cuando esté debidamente estructurado su puesto, se analizaría que funciones que realiza Hernán podría asumir.
10. Es necesario estructurar un plan para que gradualmente doña Lucía pueda asumir una verdadera gerencia general, mientras en paralelo Hernán empiece a desarrollar sus habilidades gerenciales para que cuando se dé el momento de retiro de la Gerente, la transición sea lo más “amigable” posible.

11. Cada miembro de la familia debe estar claro de cuál es su rol dentro de los ámbitos de empresa, familia y propiedad. Mantener separados los papeles que cada individuo juega dentro de los distintos foros, ayudará a mejorar la comunicación y la toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abouzaid, S. (2008). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Pennsylvania: International Finance Corporation.
- Antognolli, S. (2012). *Como diseñar la estructura y las formas de gobierno*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas familiares*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Bernal, C. (2010). *La Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Bolívar Cruz, A., Déniz Déniz, M., & García Almeida, D. (2014). *Economía y dirección de empresas*. Gran Canaria, España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica.
- Buchholz, B. B., Crane, M., Neger, R. W., & Ortega, A. (s.f.).
- Business Families Foundation. (2017 de Febrero de 2017). *Business Families Foundation*. Obtenido de <https://businessfamilies.org/read/the-10-largest-family-businesses-in-the-world-by-revenue/>
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 5ta). Colombia: McGrawHill.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1982). Modelo de los tres círculos. *Family Business Review*.
- Fernandez Mora, E. (12 de Julio de 2016). *78% de empresas costarricenses estarían en manos de familias*. Obtenido de [http://www.elfinancierocr.com/negocios/empresas-nacionales-familiares\\_0\\_992300767.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/empresas-nacionales-familiares_0_992300767.html)
- Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Gomez, G. (2010). *Planeación y Organización de Empresas* (Vol. Octava Edición). Mexico: McGraw-Hill Educación.

- Gutierrez, J. P., & Gonzalez, E. L. (2014). Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 12.
- IFERA. (2016). *International Family Research Academy*. Obtenido de <http://www.ifera.org/>
- Lefton Sharp, S. (1999). *Respuestas a la Empresa Familiar*.
- Marin Rives, J. L., Arcas Lario, N., Martinez Leon, I. M., & Cifuentes, I. O. (2012). Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3982511.pdf>
- McGoldrick, M. y. (1985). *Genogramas en la evaluación familiar*. Barcelona: Gedisa.
- Mendez Álvarez, C. E. (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación* (Cuarta Edición ed.). Bogotá: Limusa.
- Osterwalder , A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.
- Quintana, J. (Marzo de 2012). *www.iefamiliar.com*. (l. d. Familiar, Ed.) Recuperado el Febrero de 2017, de Guía práctica: [http://gestionempresafamiliar.com/1/upload/guia\\_practica\\_para\\_el\\_buen\\_gobierno\\_de\\_las\\_empresas\\_familiares.pdf](http://gestionempresafamiliar.com/1/upload/guia_practica_para_el_buen_gobierno_de_las_empresas_familiares.pdf)
- Rius, I. B. (2005). *Empresas Familiares*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Rodriguez, A. (12 de Julio de 2016). 79% de empresas privadas que operan en Costa Rica son familiares. *La Nación*, págs. [http://www.nacion.com/economia/Empresas-familiares\\_0\\_1572442784.html](http://www.nacion.com/economia/Empresas-familiares_0_1572442784.html).
- Ruiz de Vargas, M., Barrios, B. J., & Santiago, R. L. (2005). COMPETENCIAS LABORALES Y LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA. *Psicología desde el Caribe*, 16-91.
- Servicio de Impuestos Internos. (2012). *Guía Práctica para el Manejo de Reuniones Efectivas*. Chile: Subdirección de recursos Humanos SII.

- Trevinyo-Rodriguez, R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Naucalpan de Juarez: Pearson Educación.
- Universidad de Barcelona. (2012). *El Genograma en Terapia Familiar Sistémica*. Barcelona: Facultat de Psicologia.
- Urrea Arbeláez, J. (2006). Gobernabilidad de la empresa de familia. *Red Universidad Eafit*, 14.
- Wheelen, T.; Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y políticas de negocios: Conceptos y casos* (Décima ed.). México D.F.: Prentice - Hall.

# APENDICES

- A. APÉNDICE N°1: ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE LABORAN EN LA EMPRESA 117
- B. APÉNDICE N°2: ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA MIEMBROS DE LA FAMILIA QUE NO LABORAN EN LA EMPRESA 119

## A. Apéndice N°1: Entrevista Estructurada para miembros de la familia que laboran en la empresa

### I. SOBRE LOS PAPELES (ROLES) DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

1. ¿Cuál es su rol actualmente en la empresa?
2. ¿Cuáles sus responsabilidades actuales en la empresa?
3. ¿Tiene clara la forma en la que está distribuida la propiedad, acciones y poderes en la empresa?
4. ¿Le gustaría cambiar su rol y responsabilidades a futuro en la empresa?

### II. SOBRE EL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN

5. ¿Existe documentación de perfiles de los puestos de trabajo (incluyendo el suyo)?
6. ¿Existe documentación de los procedimientos?
7. ¿Ve la oportunidad de hacer algún cambio en la estructura organizacional de la empresa?
8. ¿Existen políticas de empleo para miembros de la familia?

### III. SOBRE LA TOMAS LAS DECISIONES

#### Decisiones Operativas

9. ¿Cómo se toman las decisiones operativas en la empresa?
10. ¿Cuál es su participación a nivel de toma de decisiones operativas?
11. ¿En qué tipo de decisiones operativas tiene voz y voto?
12. ¿Se ha sentido excluido en la toma de alguna decisión operativa? (opcional si nos falta información)
13. ¿Tienen asesoría externa de algún tipo para la toma de decisiones operativas?
14. ¿Qué influencia tiene el personal de la empresa y asesores externos en la toma de decisiones operativas?

#### Decisiones Estratégicas

15. ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en la empresa?
16. ¿Cuál es su participación a nivel de toma de decisiones estratégicas?



17. ¿En qué tipo de decisiones estratégicas tiene voz y voto? (opcional si falta información)
18. ¿Se ha sentido excluido en la toma de alguna decisión estratégica?
19. ¿Tienen asesoría externa de algún tipo para la toma de decisiones estratégicas?
20. ¿Qué influencia tiene el personal de la empresa y asesores externos en la toma de decisiones estratégicas?

#### **IV. EXPECTATIVAS A FUTURO PARA LA EMPRESA Y PLAN DE SUCESIÓN**

21. ¿Se ve trabajando en ATAI en el corto, mediano o largo plazo?
  - Corto plazo (1 año)
  - Mediano plazo (5 años)
  - Largo plazo (10 años o más)
22. ¿Ve a la empresa sin usted estar involucrado(a) en las labores operativas diarias?
23. ¿Ve a la empresa operando sin estar vinculado del todo en la misma (ni siquiera a nivel de junta directiva)?
24. ¿Comprende la importancia de contar con un plan de sucesión?
25. ¿Ver un sucesor o sucesora potencial en el personal actual de la empresa o en la familia?
26. ¿Tiene ideas de cómo se podría llevar a cabo una eventual sucesión? ¿Cómo realizaría la transición?
27. ¿Qué dificultades u obstáculos ve para la ejecución de una sucesión exitosa?
28. ¿Pensaría eventualmente en vender la empresa?

#### **V. EXPECTATIVAS DE RETIRO PERSONALES**

29. ¿Cuándo años más se ve trabajando en la empresa?
30. ¿A que le gustaría dedicarse en su retiro?
31. ¿Desea seguir participando en algún nivel de la toma de decisiones en la empresa tras su retiro?
32. ¿Desea terminar su vida laboral en la empresa?
33. ¿Tiene un plan de retiro financiero que no dependa de la empresa?
34. ¿Desea recibir alguna remuneración de la empresa tras su retiro?

## B. Apéndice N°2: Entrevista Estructurada para miembros de la familia que no laboran en la empresa

### I. SOBRE LOS PAPELES (ROLES) DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

1. ¿Cuál es su rol actualmente en la empresa?
2. ¿Tiene clara la forma en la que está distribuida la propiedad, acciones y poderes en la empresa?
3. ¿Le gustaría cambiar su rol y responsabilidades a futuro en la empresa?

### II. SOBRE EL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN

4. ¿Ve la oportunidad de hacer algún cambio en la estructura organizacional de la empresa?
5. ¿Existen políticas de empleo para miembros de la familia?

### III. SOBRE LA TOMAS LAS DECISIONES

#### Decisiones Operativas

6. ¿Cuál es su participación a nivel de toma de decisiones operativas?
7. ¿En qué tipo de decisiones operativas tiene voz y voto?
8. ¿Se ha sentido excluido en la toma de alguna decisión operativa? (opcional si nos falta información)

#### Decisiones Estratégicas

9. ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en la empresa?
10. ¿Cuál es su participación a nivel de toma de decisiones estratégicas?
11. ¿En qué tipo de decisiones estratégicas tiene voz y voto? (opcional si falta información)
12. ¿Se ha sentido excluido en la toma de alguna decisión estratégica?
13. ¿Tienen asesoría externa de algún tipo para la toma de decisiones estratégicas?
14. ¿Qué influencia tiene el personal de la empresa y asesores externos en la toma de decisiones estratégicas?

### IV. EXPECTATIVAS A FUTURO PARA LA EMPRESA Y PLAN DE SUCESIÓN

15. ¿Se ve trabajando en ATAI en el corto, mediano o largo plazo?
  - Corto plazo (1 año)
  - Mediano plazo (5 años)

- Largo plazo (10 años o más)

16. ¿Ve a la empresa operando sin estar vinculado del todo en la misma (ni siquiera a nivel de junta directiva)?
17. ¿Comprende la importancia de contar con un plan de sucesión?
18. ¿Ver un sucesor o sucesora potencial en el personal actual de la empresa o en la familia?
19. ¿Tiene ideas de cómo se podría llevar a cabo una eventual sucesión? ¿Cómo realizaría la transición?
20. ¿Qué dificultades u obstáculos ve para la ejecución de una sucesión exitosa?
21. ¿Pensaría eventualmente en vender la empresa?

### **V. EXPECTATIVAS DE RETIRO PERSONALES**

22. Si deseara integrarse eventualmente en la operación ¿Cuánto tiempo se vería trabajando en la empresa?
23. ¿A que le gustaría dedicarse en su retiro?
24. ¿Desea seguir participando en algún nivel de la toma de decisiones en la empresa tras su retiro?
25. ¿He pensado en un plan de retiro financiero?
26. ¿Desea recibir alguna remuneración de la empresa tras su retiro?

## C. Apéndice N°3: Transcripción completa de entrevista estructurada a Lucía Abarca Brenes

### I. SOBRE LOS PAPELES (ROLES) DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

1. ¿Cuál es su rol actualmente en la empresa?

A partir del fallecimiento de mi esposo yo asumí la gerencia general del negocio, me he encargado prácticamente de administración de personal, al ser una empresa pequeña familiar, yo manejo muchas cosas como ser compras nacionales todo lo que son nacionales yo lo manejo y todo lo de manejo del personal.

2. ¿Cuáles sus responsabilidades actuales en la empresa?

Bueno manejo finanzas, que es la parte que es un poquito más dura, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, que es lo más delicado no quedarle mal a los proveedores y también cobrar a tiempo. Entonces si dentro de lo urgente si como más prioritario, pago de planilla de empleados también yo la manejo.

3. ¿Tiene clara la forma en la que está distribuida la propiedad, acciones y poderes en la empresa?

Bueno si a partir de mi esposo los tres tenemos partes iguales en el negocio, mis dos hijos y yo, así lo decidimos nosotros. (33%, 33%, hay alguno con 34%) bueno yo creo que si me parece que yo tengo un 1% de mas no lo tengo claro, usted sabe que inicialmente dijimos que todos partes iguales, pero si tiene razón (para que nos pegue con 100%)

4. ¿Le gustaría cambiar su rol y responsabilidades a futuro en la empresa?

Pues si viera que a mí me preocupa porque yo llevo cosas delicadas que se manejan, que casi solo yo las hago, entonces yo estoy tratando de ir entrenando gente y viendo para ver de momento como apenas estamos en una reestructuración, recién se contrató personal y hubo unos cambios entonces la idea mía es ir soltando ciertas cosas para no tener yo todo, como estar que ser solo yo responsable y si yo no estuviera se va a desorganizar mucho porque son cosas importantes, es

pequeño, digamos una compañía pequeña pero yo manejo muchas cosas que solo yo. En menos de un año, corto plazo, yo tengo que ir soltando ciertas cosas para yoirme enfocando en ciertas cosas que son mas importante, porque yo hago muchas labores pequeñas como la planilla, pago de proveedores, estoy atenta a ciertas labores que otra persona las puede hacer perfectamente. (ese tipo de cosas usted las cambiaria) Perfectamente se pueden fiscalizar que una persona lo aliste y lo pase ha visto bueno y se pague si fuera el caso de pagar.

- Corto plazo (1 año)
- Mediano plazo (5 años)
- Largo plazo (10 años o más)

## II. SOBRE EL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN

5. ¿Ve la oportunidad de hacer algún cambio en la estructura organizacional de la empresa?

Si, digamos yo asumí la gerencia por una situación de rol familiar que toco, pero hasta cierto punto yo no me siento del todo a veces preparada, a veces siento que me faltan ciertos conocimientos, quizás una persona más profesional pueda llevar el negocio a algo mejor. ¿Por qué? Porque quizás tenga ciertos conocimientos que a mí me limitan, perfectamente yo podría ver y uno entrar en un rol distinto.

¿Solo en el rol suyo o cree que se debe reestructurar la empresa? La empresa está creciendo poco a poco, yo siento que en este año hemos hecho cambios (Hernán y yo), que tal vez mi esposo pues él era de otro tipo de pensamiento, entonces él nos limitaba a ciertas cosas, entonces yo siento que ATAI puede crecer más, con una buena guía, con una buena organización podemos llevarla inclusive a ser otro negocio que es lo que en un momento determinado lo hemos hablado con mis hijos, ahora con Daniela, que ella quiere quedarse en San Carlos y vamos a hacer un estudio de mercado allá, cosas así como para ver si hay la posibilidad de abrir otro negocio, porque aquí hay la mercadería suficiente para abastecer otro negocio en una zona x, entonces si podríamos ir pensando pero, yo soy de mente abierta yo no me amarro a las cosas, como decir eso lo puedo hacer yo y solo yo lo hago mejor, no. Yo tengo posibilidad de que pienso e incluso yo me siento bien de

salud, tengo ganas de trabajar, más bien pienso que ahorita me ha ayudado mucho a pasar este duelo de la mejor manera posible, porque me he dedicado mucho a trabajar, he estado al 100% trabajando, eso me mantiene ocupada y para mí eso es salud. Pero no me quiero verme así trabajando todo el tiempo, quiero estar más tranquila más relajada, poder tener más tiempo, entonces para eso un negocio como este necesita supervisión constante que es lo que uno hace que esta desde las 7 am hasta las 7 pm, 12 horas, y uno ahorita lo hace porque lo necesita para pasar muchas cosas, pero esto no es vida, no es lo correcto, uno sabe que llegara el momento en que uno debe delegar funciones y poner otra persona a que lo haga, lamentablemente al ser nosotros un negocio pequeño no podemos pensar en cosas porque no hay espacio, hay limitación de espacio, hay que ir viendo empezar pequeñas remodelaciones para hacer cosas, entonces quizás sea aun a un cierto plazo, si mediano plazo, porque al no haber el espacio adecuado uno no puede contratar una persona y de hecho yo comparto escritorio, bueno tengo mi escritorio en un área donde están varios empleados, entonces yo a veces no tengo privacidad para hablar, y la oficina que era de mi esposo se la deje a Hernán, le dije no hijo cójala usted yo la verdad aquí donde estoy yo estoy bien, he trabajado aquí durante mucho tiempo y aquí puedo seguir trabajando desde aquí he seguido trabajando, pero uno se siente que necesita un espacio para ciertas cosas que necesitan privacidad, entonces estamos pensando también en eso a plazo.

6. ¿Existen políticas de empleo para miembros de la familia?

No de momento no, no existen.

### III. SOBRE LA TOMAS LAS DECISIONES

#### Decisiones Operativas

7. ¿Cómo se toman las decisiones operativas en la empresa?

Usualmente yo siempre trato de ser muy respetuosa y siempre lo coordino con Hernán y Hernan a su vez conmigo, prácticamente manejamos una comunicación muy buena, siempre estamos los dos y nos comunicamos, o por si alguna situación yo tuve que tomar una decisión, yo le digo Hernán hice esto y esto, no está bien me

pareció, o si de alguna situación a él no le pareció me la manifiesta, pero siempre tenemos el respeto él y yo de verlo algo, a veces porque él no está toca verlo y no me voy a esperar a que él este y viceversa pero de momento no hemos tenido rose de ningún tipo.

8. ¿Cuál es su participación a nivel de toma de decisiones operativas?

Su participación es al 100% en conjunto con Hernán

9. ¿En qué tipo de decisiones operativas tiene voz y voto?

En todo, y el también.

10. ¿Se ha sentido excluido en la toma de alguna decisión operativa? (opcional si nos falta información)

No, hemos sido bien respetuosos a partir que estamos siempre juntos, hemos tratado de trabajar lo mejor posible quizás en cierta ocasión que yo hice alguna decisión y él me dice mami no me pareció tal cosa, yo lo considero no tienes razón para un futuro yo lo veo lo comentamos yo no te dije que venía esa gente, tal vez un proveedor que venía y no le informe y cuando él los vio ya estaba ahí, cosas así, pero nada grave.

11. ¿Tienen asesoría externa de algún tipo para la toma de decisiones operativas?

No, cuando hemos necesitado asesoría legal el abogado o el contador, pero ese tipo de asesoría seria solo abogado y contador, los externos.

12. ¿Qué influencia tiene el personal de la empresa y asesores externos en la toma de decisiones operativas?

Qué se yo uno cuando tiene cualquier consulta de algo que le ha hecho a ellos en específicamente uno escucha opiniones, pero casi que nosotros somos los que determinamos que decisión se toma.

¿Y a nivel de personal de la empresa? ¿Digamos yo en eso trato, que se yo por ejemplo un empleado nuevo que entró se le da el entrenamiento, se está siguiendo,

a ver qué tal va el empleado?, pero por alguna situación hay algún empleado viejo que tenemos acá, que es uno de los más viejos, siempre me gusta consultarle como ha visto a esa persona, ¿cómo lo ha notado usted? Si yo le hablo, no me hace caso, bueno demole la oportunidad, lo llamamos, yo a esa persona por ejemplo es un empleado de los más viejos que esta acá, que es una persona ya grande un poquito mayor que mi edad, si lo llamo y en algún momento le consulto como ha visto a esa persona, qué opinión le merece. Escucho la opinión de esa persona y a veces algún otros empleado de otra área de la oficina, como para ver si un empleado ocasiona tantos problemas digamos por ejemplo en despacho, porque tenemos despacho y oficina, entonces me gusta escuchar opiniones de una o dos personas para ver antes quizás yo ya tengo la decisión tomada pero no quiero como irme a equivocar y decir quizás también Hernán tiene la misma opinión que tengo yo de si es quitar una persona o hacer un cambio, entonces si me gusta escuchar la opinión de alguien como para saber y en base a eso saber o rectifico lo que yo ya sabía.

En algún momento le han dado, ¿cómo le explico que usted tenga una idea de una persona y usted les consulta a estas dos personas del personal le hayan cambiado la opinión a usted?

Pues la verdad no, usualmente no, yo ya la tengo, es que la compañía nuestra es una compañía pequeña pasamos ahí siempre uno está al tanto de todo o sea uno está viendo el manejo del personal, está viendo lo que sucede, escucha entonces yo estoy muy al tanto de todo siempre, entonces uno más o menos ve si una persona está dando problemas o no está dando la talla con el trabajo, no está saliendo con el trabajo, la labor, hay que estarle ayudando, no es una persona eficiente. O uno si escucha un problema, entonces uno anda siempre sobre la jugada sin embargo al ser uno el patrón los empleados no son realmente lo que son cuando uno está y cuando no, entonces ellos no dicen la verdad, entonces no es lo mismo, cuando uno esta se escucha algo pero no es lo mismo, cuando uno está en hora de almuerzo o sale es cuando realmente la gente es como es o hace cosas o comentan situaciones , entonces si se da más de lo que uno cree, más bien a veces uno no sabe que están pasando ciertas cosas que uno medio pensaba algo y talvez había algo más.

### Decisiones Estratégicas



### 13. ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en la empresa?

Digamos como por ejemplo cuando es algo que pensamos lo hablamos siempre en familia, cuando es algo más allá se incluye a Daniela, cuando es algo meramente del día a día que incluye el negocio, sin embargo yo trato siempre de informarle, de decirle Dany fíjate que tuvimos que hacer tal cosa, trato de comentarle a ello, pero hay cosas que no porque ella no está aquí ni se entera, entonces no, pero cuando es algo que si es importante y sobre todo si toca plata o algo siempre hay que informarle a Daniela, siempre tenemos el cuidado Hernán y yo de hablarlo cuando esta Dani, ya sea tomando café, después del desayuno, después del almuerzo, hablamos algo que fuera que le incluye a ella.

Ahora ya que ella estudia fuera, ¿Cuando no está la esperan? No, le comentamos, digamos cuando es una decisión operativa se toma le decisión sin ella, de hecho todo lo operativo se maneja sin ella (lo estratégico?) eso se habla con Daniela, cuando son reparaciones o remodelaciones de la empresa casi que yo tomo la decisión, yo soy la que digo no el señor viene tal fecha, yo ya estoy programando y ya más bien le dije a Hernán, programe para tal día, ah bueno si mami, casi que yo tomo las decisiones de reparaciones, remodelaciones y mantenimiento, no pido permiso.

### 14. ¿Cuál es su participación a nivel de toma de decisiones estratégicas?

Es una participación al 100% en cualquier cosa que se vaya a ver, de acuerdo a lo que me ha comentado.

### 15. ¿En qué tipo de decisiones estratégicas tiene voz y voto? (opcional si falta información)

### 16. ¿Se ha sentido excluido en la toma de alguna decisión estratégica?

No de hecho hemos tratado la familia de estar unida, de hecho, hasta hoy no hemos tenido ningún problema, mi esposo en vida dejo todo arreglado y nos dejó tranquilos a todos, entonces nos dejó con trabajo. Hernán y yo estamos trabajando para sacar a Daniela que es la que nos queda de universidad. Pero hemos tratado de estar muy unidos no hemos tenido problemas ni roces de dinero ni por roces de

toma de decisiones, más bien los chiquillos fueron los de la idea que yo cogiera la gerencia para que yo, por respeto, de hecho, la gente me ha tenido respeto y nos ha apoyado los empleados.

17. ¿Tienen asesoría externa de algún tipo para la toma de decisiones estratégicas?

No de momento no, tenemos un abogado de confianza, un amigo que es el abogado de la familia, que cuando es algo uno siempre lo llama para una consulta, pero de momento no ha habido necesidad de llamarlo para propiamente cosas de ATAI, si para cosas familiares como que de la familia propiamente pero no de ATAI.

18. ¿Qué influencia tiene el personal de la empresa y asesores externos en la toma de decisiones estratégicas?

Pues no de momento no como le digo yo apenas estamos en ese como organización de ver si vamos a necesitar a alguien de afuera, como para que nos asesore nos oriente y pues llevar ATAI otro nivel.

#### **IV. EXPECTATIVAS A FUTURO PARA LA EMPRESA Y PLAN DE SUCESIÓN**

19. ¿Se ve trabajando en ATAI en el corto, mediano o largo plazo? Puedes ser ya mediano plazo y mediano plazo puede ser ya parte del de diez años ya un poquito más diferente ya desde otra labor pensaría yo, si Dios me da salud yo quiero seguir trabajando a mí me gusta trabajar yo me siento bien trabajando, pero como le decía yo no quisiera sentirme muy esclavizada y yo quiero que ATAI siga, digamos mi esposo con mucho esfuerzo y yo misma, nosotros iniciamos ATAI uno no quisiera que ATAI se perdiera, a mí me gustaría que el día que yo no este o que yo no pueda estar a tiempo completo que ATAI siga:

- Corto plazo (1 año)
- Mediano plazo (5 años) yo pensaría en otro roll diferente, en otro roll distinto.
- Largo plazo (10 años o más) ya ahí me va a ir tocando pensionarme ya para ese plazo tocaría pensión segura.

20. ¿Ve a la empresa sin usted estar involucrado(a) en las labores operativas diarias?

Si claro que ATAI pueda seguir sin mi si claro, con buen personal y con personas capaces claro que ATAI puede seguir perfectamente.

21. ¿Ve a la empresa operando sin estar vinculado del todo en la misma?

Es que debería ser así, yo siento que en el momento en que no pueda estar y deben existen métodos formas, tiene que haber para que, si funcione perfectamente, un gerente general bien administrado, un personal capaz

22. ¿Comprende la importancia de contar con un plan de sucesión?

Si claro, si es importante por supuesto y hay que llegar a eso, no lo tenemos porque de hecho ahorita nosotros no hemos pensado en eso, pero tenemos que hacerlo.

23. ¿Ve un sucesor o sucesora potencial en el personal actual de la empresa o en la familia?

Bueno en la empresa pues tal vez para la gerencia general no porque no hay nadie a mí me gustaría que el día que yo ya no este talvez alguien más calificado, verdad, ahorita de momento el personal que tenemos es bueno para los puesto que están, pero tal vez no están calificados de momento para la gerencia digámoslo así. En el caso de la familia hay una situación mi hija no quiere involucrarse en el negocio familiar mucho, ella no le interesa mucho, ella no quiere la responsabilidad de muchas cosas. Hernán tampoco le gusta manejar con ciertas cosas como lidiar con el personal, lidiar con ciertos problemas el no, él le gusta ciertos trabajos, pero aislados, como por ejemplo el maneja importaciones, él se encarga de ciertas áreas como la página, publicidad, mercadeo, el en eso sí, pero ya manejar personal, lidiando con el día a día de muchas labores el tampoco, no lo veo yo casi que tendría que escoger una persona externa. Eso a hoy, eso que las cosas pueden cambiar mi hija dice eso Hernán lo siento yo así, pero pueden cambiar.

24. ¿Tiene ideas de cómo se podría llevar a cabo una eventual sucesión? ¿Cómo realizaría la transición?

Pues no, no lo he pensado la verdad. De momento yo sé que no voy a estar de por vida y a mí no me gustaría que ATAI ya no estuviera, yo sé que uno debería de ir buscando, yo me imagino buscar una persona adecuada, pero no sinceramente no lo he plasmado. Ni mis hijos ni yo como de momento estamos en este impase, eso podría ser en el mediano largo plazo.

25. ¿Qué dificultades u obstáculos ve para la ejecución de una sucesión exitosa?

Dificultades siempre los cambios son bruscos, yo a veces vacilo con las chiquillas y con los empleados yo ahorita estoy, pero el día que ya no este porque yo me voy para el crucero, el que está de nuevo gerente hay no Doña Lucia cuidado que la gente se acostumbra a uno al trato y todo y quizás va a ver un impase, pero es que la gente todos nos debemos acostumbrar a los cambios, no veo como dificultades, siento que todo se debe de acomodar, se tiene que acomodar.

26. ¿Pensaría eventualmente en vender la empresa?

Hay no viera que no, yo no, no sé qué pensarán los chiquillos, pero yo no, yo pondría un gerente contrataría personal, pero hoy no.

## V. EXPECTATIVAS DE RETIRO PERSONALES

27. ¿Cuándo años más se ve trabajando en la empresa?

Yo tengo 51 yo siento que unos 5 o 6 años más uno puede ser productivo, si uno tiene salud uno puede sentirse, dependería mucho de la salud de como uno se sienta sano, me encanta trabajar, pero yo voy más bien en un límite donde voy pensando ya que 5 o 6 menos de 10 ya es mucha verdad no podría, no debería.

28. ¿A que le gustaría dedicarse en su retiro?

Esa parte no la he pensado, no he pensado que voy a hacer en mi retiro porque si yo soy una persona que me gusta estar siempre ocupada entonces debo ver que, por que yo me enfermaría seguro en una casa metida, no me vería yo así, entonces uno no sé yo siento que soy una persona que tengo facilidades para muchas cosas entonces yo diría bueno cuando yo me sienta ya que quiera hacer otra cosa algo diferente pero que

no quiera no me demande tanto estrés que estar inventarios, compras, que cuentas por pagar, cuentas por cobrar, que planilla, algo más sencillo, algo o ya sea un negocio o ya sea, así yo pensaría en hacer algo pero ya a un nivel más tranquilo, algo inventaría de momento no sé qué sería, pero viera que yo soy de las personas que no me puedo quedar quieta pero ya en otro punto más tranquila, que se yo, me gustaría siempre estar en algo, pero más relajado, que quiero pasear más y callejear mas por que conocer, quiero de hecho con los chiquillos hemos estado ahorita aquí nacionalmente lugares que cercas, viajes cortos, pero ya quiero empezar a salir más. Mi idea es esa cada vez que puedo me doy una escapadita corta chiquitita, entonces igual tratar de balancearlo.

29. ¿Desea seguir participando en algún nivel de la toma de decisiones en la empresa tras su retiro?

Si. si me gustaría que me consideraran, que cuando ya no este por lo menos reuniones de estados financieros, me gustaría ver, no se algo importante de ATAI pero ya otro nivel ya más distinto.

30. ¿Desea terminar su vida laboral en la empresa?

Me gustaría estar siempre en el ambiente de ATAI pero como le digo ya en mis años de retiro ya cuando me toque irme pensionando, sentirme que ya debo ir bajando mi ritmo sentirme ya más diferente, desde otro punto de vista no con tanta responsabilidad, porque ahorita realmente si hay bastante responsabilidad

31. ¿Tiene un plan de retiro financiero que no dependa de la empresa?

Si, si hay un fondo, aliguto no hay como mucho, pero si hay un ahorro

32. ¿Desea recibir alguna remuneración de la empresa tras su retiro?

Si claro que me paguen algo, no ahí es ver lo que ATAI pueda pagar ahora los negocios son duros, uno entiende que, si quiere contratar un gerente y decir ya entramos en otro nivel, pero creo que uno se merecería que ATAI le reconozca algo, no se una asesoría o algo simbólico. Yo por hoy siento que ATAI es mi corazón y fue el corazón de mi esposo, hoy por hoy no la vendería.

Agradecida porque a través de estas herramientas uno puede mejorar y nos ayuda a crecer mas.

## D. Apéndice N°4: Transcripción completa de entrevista estructurada a Hernán Piedra Abarca

### I. SOBRE LOS PAPELES (ROLES) DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

#### 1. ¿Cuál es su rol actualmente en la empresa?

Bueno actualmente yo soy encargado principalmente de importaciones y de la parte de mercadeo esos son como las funciones principales operativas que yo tengo acá.

#### 2. ¿Cuáles sus responsabilidades actuales en la empresa?

Toda la gestión de la parte de aduanas, todo el proceso de importación detallado, todo lo que involucra desde la gestión con los proveedores, hacer nuevos contactos, yo también soy el que decido que productos nuevos traer, y en qué cantidades, básicamente es decir como innovación de nuevos productos está a cargo mío. Si se lleva muy en conjunto con mi mama, en el sentido de que yo nunca compro ningún producto nuevo sin antes consultarlo con ella, cualquier línea nueva producto si está a mi cargo gestionarlo y todo, pero la decisión propiamente se toma en conjunto entre los dos. Ya la parte que es de mercadeo básicamente lo hago yo solo, yo tengo un presupuesto de todos los meses de lo que yo puedo gastar en temas de mercadeo, principalmente lo tenemos enfocado en este momento en redes sociales, ya llevo algunos meses teniendo esfuerzo para desvincularme de la parte operativa de lo que lleva tanto la parte de importaciones como la parte de mercadeo, en el sentido de que por ejemplo, yo me encargo de hacer los artes para la parte de mercadeo, y esos artes hay que subirlos respectivamente a cada una de las tres redes sociales más importantes llámese Facebook, Instagram y Twitter, eso de subirlo a las demás redes sociales yo ya no me encargo, básicamente yo llevo y lo subo ahora y ya tengo una persona encargada que lo hace en las otras dos. Tengo también al personal de venta a mi cargo, yo soy el encargado directo del personal de ventas, ahí lo pueden ver en el organigrama, y también tengo a cargo el personal de bodega.

¿Entonces en una estructura del organigrama donde caería el puesto? Ok creo que en algún momento lo conversamos, ATAI técnicamente no tiene una gerencia general perse, las decisiones de gerencia general son tomadas entre mi mama y yo, que gerencia general llámese ya desde decisiones un poquito más estratégico del negocio, que sería lo que uno esperaría que un gerente general dedicado este haciendo. ATAI lo que tiene básicamente son dos gerentes de operativos que se encargan de diferentes funciones.

3. ¿Tiene clara la forma en la que está distribuida la propiedad, acciones y poderes en la empresa?

Actualmente todos tenemos un 33%, somos tres personas, mi mama, mi hermana y yo. Teniendo mi mama un 34% para ajustar los números para que, de exacto, pero en términos ya propiamente de lo que es movimiento de activos si se quiere vender, si se quiere comprar algo en representación de la empresa si se necesita una mayoría simple de la junta directiva, entonces tiene que haber por lo menos dos miembros de acuerdo para poder realizar venta de algún activo que pertenezca a la sociedad. El representante legal es mi mama de la sociedad como tal, o mi hermana y yo en conjunto, o sea nosotros dos solo podemos firmar mancomunado y solo ella puede firmar sola.

4. ¿Le gustaría cambiar su rol y responsabilidades a futuro en la empresa?

Si yo me gustaría en algún momento dos opciones que no tengo decididas todavía, porque el trabajo del día a día es un poco envolvente, yo aspiraría eventualmente una gerencia general sin embargo a mí me apasiona particularmente la parte de mercadeo y el diseño y mi pasión anda más por ahí, entonces dependiendo de cómo se acomode yo tal vez en algún momento me gustaría más pasar como a una gerencia de mercadeo, a una gerencia comercial de negocio o a una gerencia general, no lo he decidido todavía.

y en qué plazo sería una de estas dos? Yo esperaría unos 5 años ya estar ahí.

- Corto plazo (1 año)
- Mediano plazo (5 años)

- Largo plazo (10 años o más)

## II. SOBRE EL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN

5. ¿Ve la oportunidad de hacer algún cambio en la estructura organizacional de la empresa?

Si, definitivamente hay muchas cosas que tenemos que mejorar entre ellas el hecho de que nosotros los propietarios como ya te comente (mi mama y yo), estamos metidos demasiado en la cuestión operativa, y aquí a veces no hay tiempo para que se haga la función estratégica, se toman las decisiones en forma muy informales, con mucha responsabilidad, lo hacemos con mucho respeto en conjunto, a nivel familiar lo que hay que ver a nivel familiar y a nivel de solo nosotros dos que somos los que estamos involucrados en la operación, pero bien que mal informal, entonces si realmente a nivel operativo si definitivamente ocupamos ayuda, mi mama debería de tener un asistente, yo debería de tener un asistente, deberíamos de tener por lo menos otro par de vendedores, para aumentar volumen de ventas y poder justificar esos puestos adicionales, por qué mi mama?, ella también se dedica mucho a funciones operativas que ella no debería de estar haciendo, te pongo un ejemplo claro, yo ya se los había comentado, cuando se archivan los documentos para un reintegro que se yo, todo lo que son tiquetes de parqueo y mensajería, restaurantes, alguna alimentación que hubo, peajes, eso hay que pegarlo en una hoja, bien acomodadito bien ordenado, mi mama hace eso ella, con goma, esas son cosas que yo siento que la gerente de la empresa no lo debería de estar haciendo creo que son cosas operativas que poco a poco nos deberíamos de estar saliendo, yo tengo muchas funciones parecidas a esas también que yo hago, revisar listas de importaciones por ejemplo, cosas que yo no lo soltaría, es decidir cuánto se va a comprar y que se va comprar de cada producto, eso está muy bien, pero después llegan las cotizaciones y uno tiene que llegar y comparar, cotizar y ver que todo esté bien, a veces son cotizaciones tan largas que eso consume mucho tiempo y es algo muy mecánico que eso cualquiera lo podría hacer, entonces son ese tipo de cosas que yo siento que yo podría usar ayuda, para dedicar el tiempo a otras cosas.



¿En lugar de asistentes podríamos hablar de una persona que asuma el puesto actual y que ustedes ahora si ya se desplacen a una gerencia general o una gerencia operativa, o hay que dividir un poco funciones? Pues claro que sí , lo que yo veo es que, se queda uno viendo incluso, creo que en algún momento lo menciono, entonces ahora qué hago?, es como un tema porque uno yo no sé si uno se vuelve como prisionero o se adapta tanto a lo que hace, que uno dice cómo voy a soltar yo esto, ahora que voy a hacer de aquí en adelante, entonces si habría que inventarse un puesto, literalmente inventar el perfil del puesto del gerente general o gerencia general por que usted me dice si Hernán delegue importaciones, doña Lucia delegue el pago de proveedores, delegue transferencias y entonces nosotros dos donde vamos a quedar o que hacemos.

(Se tiene que hacer un análisis de funciones, seleccionar las que son de gerencia general, y dejar de lado lo son las otras, porque puede que mucho del proceso de importaciones, se puedan delegar pero que no tomen decisiones criticas) correcto realmente somos un comercio y como comercio yo siento y es eso que yo no debería soltar decidir las cantidades que se van a importar por ejemplo pero toda la parte operativa y logística pero todo eso si técnicamente cualquiera lo puede hacer

### 6. ¿Existen políticas de empleo para miembros de la familia?

No actualmente no tenemos nada, hay como criterios entre nosotros que hemos hablado, creo que en algún momento o como resultado inclusive cuando yo comencé todo este tema del protocolo y la estructura del gobierno en familia, ya se habló un poco de que nunca familiares políticos, pero es algo como muy informal que tenemos conversado entre nosotros, pero no hay nada por escrito.

## III. SOBRE LA TOMAS LAS DECISIONES

### Decisiones Operativas

### 7. ¿Cómo se toman las decisiones operativas en la empresa?

Esencialmente entre mi mama y yo, (siempre hay consulta siempre tiene que haber un acuerdo mutuo o vos tomas algunas y tu mama otras) naturalmente en alguna ocasión hubieron desacuerdo pero mi mama y yo hemos trabajado en mucha armonía gracias a Dios, y hemos trabajado todo muy bien, desde que falleció mi

papa, hemos logrado muy buena sinergia que nosotros trabajamos así, yo no me meto en el trabajo de ella y ella no se mete con el trabajo mío, los dos trabajamos, tenemos responsabilidades y nos encargamos de nuestras cosas, nos pedimos ayuda entre nosotros cuando la necesitamos, si alguno esta sobrecargado con alguna cosa le pide ayuda al otro y viceversa, estamos en eso, pero hemos logrado tener muy buen criterio de una manera empírica de cuando tenemos que consultarle al otro algo relacionado con nuestro trabajo, por ejemplo hoy, estaba yo montando pedido y había unas cantidades que yo no estaba seguro que eran algunos productos que incluso estaban en consideración para discontinuarlos porque no salen lo suficiente, entonces estaba yo con esa duda, entonces yo llevo la lista marco en rojo los que tengo duda y llamo a mi mama para que tomemos la decisión de esos 3 o 4 productos que yo tenía duda con ellos.

(estas responsabilidades que dijiste que tienes vos y que tiene tu mama, no están formalmente documentas, pero ustedes si entienden la dirección) si correcto

8. ¿Cuál es su participación a nivel de toma de decisiones operativas?

9. ¿En qué tipo de decisiones operativas tiene voz y voto?

10. ¿Se ha sentido excluido en la toma de alguna decisión operativa? (opcional si nos falta información) ha sido mínimo tal vez en alguna ocasión creo que yo no estaba y vino un proveedor ofreciendo diseñar estrategias de ventas, entonces ellos mandaban un agente, el agente llegaba analizaba la distribución de la tienda de nosotros y después iba a dar recomendaciones de alguna estrategia de ventas.

(podemos decir que todas las decisiones operativas pasan por vos) si correcto

11. ¿Tienen asesoría externa de algún tipo para la toma de decisiones operativas?

Si definitivamente, pero en forma bastante informal cuando hay alguna duda, nosotros a lo largo de los años hemos hecho muchos contactos, con otras empresas del sector, ahí tenemos unos contactos con gente que necesitas, amigos de la familia y cuando yo he tenido alguna duda por ejemplo yo no tengo experiencia en montar comisiones para vendedores, yo no tenía ninguna idea de cómo se hacía

eso, yo tenía estadísticas de ventas y tenía otras cosas pero no sabía como montarlo entonces yo me asesore en eso y tenemos gente que nos ayuda con ese tipo de cosas. Tenemos asesoría legal, tenemos un abogado fijo para la empresa, pero eso es externo también, y tenemos un contador que también es externo, que también nos asesora en decisiones en cuanto la necesitamos.

12. ¿Qué influencia tiene el personal de la empresa y asesores externos en la toma de decisiones operativas?

Es básicamente como una recomendación, la decisión final la tomamos mi mamá y yo, que puede ser a nivel operativo

### Decisiones Estratégicas

13. ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en la empresa?

Es muy similar a como hacemos las operativas la única diferencia es que si toma en cuenta a mi hermana, mi hermana como no está involucrada en la operación nosotros no le vamos a consultar de que mercadería vender o que hacemos, y sin embargo algunas veces lo hacemos porque ella por ser mujer y la edad que tiene por ser joven a veces a mí me interesa la opinión de ella, de tener que le parece si traemos esto?, a usted le gusta?, usted cree que se va a vender?, pero es igual muy informal pero si en decisiones estratégica que tenemos que tener ella participa, llámese también que Daniela participa en el análisis de Estados Financieros, también ella todos los meses desde que se ven Estados Financieros está presente.

14. ¿Cuál es su participación a nivel de toma de decisiones estratégicas?

Gracias a Dios siempre estamos muy de acuerdo, a mí lo que no me gusta es el momento en que no estamos de acuerdo porque somos tres, entonces en algún momento ha habido algún desacuerdo y ya uno ve la necesidad de un protocolo familiar, pero eso ya es otro tema. Si definitivamente la opinión de los tres se respeta mucho y como he llegado que si ha habido desacuerdos en algún momento no graves, pero si ha habido desacuerdos pero hemos tratado de buscar otra ruta como llegar a un punto medio como para que por lo menos el que no estaba de acuerdo

tomarle en cuenta la opinión que tenía y salvaguardas las preocupaciones que tuviera por algo.

¿Eso se hace en un foro específico, o en alguna reunión? Igual súper informales e irregulares, las estratégicas, por lo menos las operativas si son muy regulares, entre mi mamá y yo todos los días conversamos cosas del negocio o incluso algunas decisiones estratégicas que se revuelve con lo operativo del día a día, pero ya eso que son importantes que son por ejemplo que se va hacer con algún presupuesto extra que se tenga o alguna inversión algo así, se conversa en el carro el fin de semana que vamos a ver a Daniela, que estamos los tres.

15. ¿En qué tipo de decisiones estratégicas tiene voz y voto? (opcional si falta información)

16. ¿Se ha sentido excluido en la toma de alguna decisión estratégica?

17. ¿Tienen asesoría externa de algún tipo para la toma de decisiones estratégicas?

Si es básicamente lo mismo contador, abogado y otros socios comerciales (No hay alguien presencial que forme parte de esa junta) el contador que normalmente las reuniones de análisis financieros se vuelven a veces reuniones de temas estratégicos, y el contador está ahí presente pero igual no tiene voto. Él tiene voz por supuesto, pero no tiene voto.

18. ¿Qué influencia tiene el personal de la empresa y asesores externos en la toma de decisiones estratégicas?

#### **IV. EXPECTATIVAS A FUTURO PARA LA EMPRESA Y PLAN DE SUCESIÓN**

19. ¿Se ve trabajando en ATAI en el corto, mediano o largo plazo?

Ok, corto plazo hablamos de un año definitivamente, mediano plazo a cinco años definitivamente yo me veo aquí en ATAI e incluso a 10 años o más yo siento que también, yo estoy enamorado del negocio y yo me he visto aquí desde que era pequeño. Lo que yo quiero cambiar es mi rol en el negocio definitivamente mi rol en

el negocio es lo que a mí no me gusta, la parte de recursos humanos, reclutamiento, todo eso no es lo mío y de hecho en evidencia en el último año que he sido yo el encargado de contrataciones y eso hemos tenido varias medidas de pata y hemos batallado mucho con personal porque veo yo que tal vez es entrenarse un poquito y estructurar mejor las entrevistas, tener una mejor impresión de la gente pero la gente que he contratado la mitad no ha funcionado, entonces siento yo que ese no es mi fuerte, pero si yo me veo trabajando en ATAI definitivamente en el futuro a largo plazo

- Corto plazo (1 año)
- Mediano plazo (5 años)
- Largo plazo (10 años o más)

20. ¿Ve a la empresa sin usted estar involucrado(a) en las labores operativas diarias?

Sí, pero ya cuando yo me pensione, estamos hablando de cuando yo ya me quiera retirar de laborar tiempo completo, ahí si yo me vería fuera de la operación diaria.

(como a que edad seria esa decisión) yo la verdad no lo he pensado mucho, yo esperarí poder retirarme a un máximo de 60 año o antes.

21. ¿Ve a la empresa operando sin estar vinculado del todo en la misma?

Yo quisiera seguir vinculado en la empresa por lo menos a nivel de junta directiva, que me involucren a nivel de toma de decisiones estratégicas, pero yo no me interesa ya ese punto ya después de mi retiro no quisiera estarme involucrando en el día a día.

(te quedarías en junta directiva de por vida o piensas retirarte) el problema es que soy muy confiado entonces en este momento yo te diría si, lo que pasa es habría que ver que fuerzas va a tener uno entonces y que como van haber cambiado las prioridades, en este punto yo no sabría decirte, mi inclinación es decir que si, lo que pasa es que realísticamente yo te diría no yo talvez en este turno no voy a tener ganas de estar metido en problemas, situaciones.

22. ¿Comprende la importancia de contar con un plan de sucesión?

De gente que tenemos actualmente la empresa si yo podría ver una persona que tal vez podría asumir lo que son las funciones operativas que hace mi mamá, claramente ya funciones estratégicas y eso yo creo que por ser una empresa de familia siempre va haber un miembro de la familia involucrado. Pero si en cuestiones operativas yo veo a una muchacha Diana realmente nosotros la tenemos ahorita en la parte de compras, pero es una persona sumamente eficiente que yo sé que va a servir en cualquier puesto, entonces yo en algún punto pensaría, ok mamá ya se quiere retirar, yo me imagino porque realmente es una decisión de ella, que la que mejor podría calzar ahí para el puesto de ella sería Diana.

Para mi puesto yo ahorita no veo a nadie, ahorita aquí que tengamos que me pueda sustituir en lo que estoy haciendo yo principalmente por el hecho que es que yo tengo y hago contactos en los Estados Unidos, bueno en el extranjero con proveedores y es indispensable hablar inglés y no tenemos aquí nadie que hable inglés, entonces eso se vuelve una limitante.

(y hablando ya en general entiendo el plan de tu mamá que existe una persona habría una transición en el caso que se dé) una persona que potencialmente podría servir

( en el caso tuyo como se haría si se ve la necesidad de hacerlo) vea yo ahorita me estoy encargando aproximadamente de 40% de lo que vendemos, esta la otra compañera de compras se encarga del 60% de lo que compramos, entre los dos somos el departamento de compras, digamos, yo ya estoy llegando a un punto en el que siento que no doy abasto por todo ese tipo de cosas que te digo que tengo que revisar una lista muy extensa y tener que estar presente si un producto se acabó y reponerlo oportunamente y todo eso, de hecho en algún punto me he sentido que el reaprovisionamiento no está siendo tan justo a tiempo como debería de ser porque no me da tiempo de ver todo al día, entonces si yo el primer paso sería poner un asistente y empezar a enseñarle todo el proceso de importaciones. Yo pensaría en una contratación nueva y probablemente que hable inglés también, para que yo empezara a enseñarle el proceso de importaciones a esta persona y yo ir poco a poco soltando el proceso de importaciones, eso sería lo que yo pensaría como primer paso para una

transición, tener alguien que se encargue de las importaciones que es algo fundamental del negocio.

23. ¿Ver un sucesor o sucesora potencial en el personal actual de la empresa o en la familia?

24. ¿Tiene ideas de cómo se podría llevar a cabo una eventual sucesión? ¿Cómo realizaría la transición?

25. ¿Qué dificultades u obstáculos ve para la ejecución de una sucesión exitosa?

Después de la muerte de mi papa, uno tiene la dolorosa realización que nadie es indispensable, yo puedo enseñarle a alguien mi trabajo y alguien va a poder hacerlo, entonces en una sucesión, yo pienso que mientras sea planeada y haya ya digamos que yo diga ya en tal fecha quiero salir quiero pensionarme, quiero desvincularme de ATAI operativamente por algo, yo creo poder empezar a capacitar a una persona y yo sé que esa persona que tal vez en 6 meses o 1 año va a estar lista para seguir. (La clave sería encontrar esa persona) exactamente. Obstáculos que veo ahorita ausencia de manual de puestos definitivamente, y procedimientos entonces es algo que tenemos que documentar para que este claro, para que el día de mañana no tengan que estarle preguntando a uno todo y el día de mañana uno se puede ir tranquilo de que por lo menos quedo todo por escrito, quedaron todos los procedimientos claros, entonces si yo tal vez si hay obstáculo que yo veo que uno tiene que hacer es hacer manual de puestos y procedimientos para todo

26. ¿Pensaría eventualmente en vender la empresa?

Yo nunca me he visto fuera de ATAI y eso es peligroso, yo nunca me he visto trabajando en otro lado, yo nunca me he visualizado haciendo otra cosa, entonces yo personalmente no, no lo veo, sin embargo hay miedos hay inseguridades y hay cosas que hay de por medio que por supuesto y yo si me he, uno a veces se pone a pensar que pasaría si el negocio no funciona, yo no me voy a hundir con el barco, ni dejaría

que mi familia se hunda con el barco, lamentablemente si un día el barco no sirvió, pues hay que cortar lazos por más que a uno le duela y vender, pero ya sería como último recurso, ya como plan Z, que tenemos que salir del negocio por que el negocio no funciona

(tienen una idea del valor total de la empresa para hacer una venta posible) a nivel de activos físicos si por supuesto, está muy claro en los libros, pero no hay valoración de intangibles, de por lo menos cartera de clientes, de expectativa de ventas, nombre de la marca porque nosotros ya tenemos 29 años, esa parte si no está valorada

## V. EXPECTATIVAS DE RETIRO PERSONALES

27. ¿Cuándo años más se ve trabajando en la empresa?

28. ¿A que le gustaría dedicarse en su retiro?

Yo definitivamente quisiera viajar un poco ya con más tiempo y no estar vinculado a la empresa, pero no va a pasar uno todo el tiempo viajando, ya aquí yo siempre me he mirado haciendo algo como diseño de web o diseño de juegos algo así, eso es algo que siempre me ha interesado como el tema, entonces como empezar tal vez incluso, porque no, aunque sea ya uno viejillo meterse a estudiar algo en esas áreas.

29. ¿Desea seguir participando en algún nivel de la toma de decisiones en la empresa tras su retiro?

Yo impulsivamente diría si yo quiero estar ahí hasta que me muera, pero ya usando un poquito la cabeza no es posible, ya en algún punto yo espero tener la sensatez de darme cuenta que yo ya estoy out in back del negocio y decir no yo ya esperaría naturalmete ser remunerado por las acciones que yo le voy a vender de vuelta a la empresa y que eso sea suficiente para yo vivir tranquilo lo que me queda

30. ¿Desea terminar su vida laboral en la empresa?

31. ¿Tiene un plan de retiro financiero que no dependa de la empresa?

32. ¿Desea recibir alguna remuneración de la empresa tras su retiro?

Yo esperaría Salir de lo operativo mucho antes, y tal vez seguir recibiendo o participar en junta directiva, tal vez incluso que se yo, yo puedo ser dueño de alguno de los vehículos, que usa la empresa para mensajería, yo puedo ser dueño de alguna de



las propiedades, entonces yo por lo menos esperaría seguir recibiendo indefinidamente alquileres, que va a pagar la empresa, que son bienes, activos, que yo le estoy alquilando a la empresa, que no son de la empresa, eso si yo pensaría seguir recibiendo. Yo pienso salir de la operación, pero seguir participando de la junta directiva hasta que yo me canse y seguir recibiendo ese ingreso y de ahí en adelante si sería por los alquileres y por la pensión.

( has hecho análisis de cuanto sería el ingreso por esos alquileres) no ese análisis no lo he hecho, he si definitivamente digamos yo tengo otros planes personales, te reitero que no tiene nada que ver con ATAI, que yo tengo planeado hacer locales o apartamentos para alquiler y yo quisiera ya cuando yo me vaya a retirar el día de mañana ya tener alquileres que pueda vivir yo solo, entonces digamos no, no le he hecho números, definitivamente no lo he hecho, pero si posiblemente, lo que yo reciba de alquileres, de ATAI y de alguna la dieta no va a ser suficiente para sostenerme, va a tener que ser la pensión o algún otro.

(de esos activos se ha hecho un plan de distribución, que alquiler te tocaría a vos, y cuales a tu hermana) no de eso no hemos conversado, digamos actualmente, las propiedades, son de los tres, que son todos de la sociedad, y están de la misma manera como te comenté hace un rato, que nadie puede mover nada sin el permiso de los otros, eso no lo hemos conversado.

## E. Apéndice N°5: Transcripción completa de entrevista estructurada a Daniela Piedra Abarca

### I. SOBRE LOS PAPELES (ROLES) DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

#### 1. ¿Cuál es su rol actualmente en la empresa?

Bueno yo ahorita en mi opinión, yo de la familia, soy la que esta mas aparte en lo que son las actividades de las empresas, yo no conozco mucho de no sé, lo que pasa internamente, yo lo que se es lo que oigo cuando hablamos y cuando mi hermano y mami hacen alguna consulta o están hablando entre ellos de algún problema. Yo siento que lo que yo hago más que todo, ahorita por lo menos es dar un apoyo, ya sea ayudando a mami con estados de cuentas que ella necesita revisar o cosas financieras que ella me pide ayuda, o también dando consejos en cuestiones más como del trato del recurso humano de ATAI que tal vez yo sí puedo aportar algunas cosas que son opiniones fuera de lo que ellos viven el día a día, esto es lo que creo seria mi rol ahorita.

#### 2. ¿Tiene clara la forma en la que está distribuida la propiedad, acciones y poderes en la empresa?

Mira yo lo único que te puedo decir que tengo claro es que para cualquier movimiento de dinero que se quiera hacer tiene que haber por lo menos dos firmas, ya sea de mami y mía, de mi hermano y mía o de mi hermano y mami, eso es lo único así que yo tengo clarito que te puedo decir, porque yo sé que desde que murió papi, se hicieron muchos cambios, pero yo no los tengo, así como bien claros en mi mente.

#### 3. ¿Le gustaría cambiar su rol y responsabilidades a futuro en la empresa?

Posiblemente a mí me gustaría integrarme un poquitito más en lo que es ATAI, en lo que es la toma de decisiones más que todo decisiones importantes, pero lo que es trabajar en ATAI, como lo hace mi hermano por ejemplo, ya tener como un puesto en ATAI por el momento no me interesa porque yo quisiera obtener, como te digo, experiencia en otro lugar como empleado primero, pero en un futuro tal vez no sé

cómo en 3 o 4 años si me gustaría ya poder llegar a aplicar ideas nuevas, o hasta abrir una nueva empresa en otro lado que sea igual que ATAI, como otra sede me entiendes.

## II. SOBRE EL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN

4. ¿Ve la oportunidad de hacer algún cambio en la estructura organizacional de la empresa?

¿Con estructura organizacional que me quieres decir? Dame un ejemplo

(puede ser cambiar puestos, responsabilidades, agregar procesos nuevos, líneas de productos nuevos, realmente cualquier cambio que creas factible y que le daría un buen empujón a la empresa hoy)

Ok, bueno yo lo que te puedo decir no sé si entraría dentro de esto (por eso te preguntaba), pero yo creo que sería muy buena idea tener como un horizonte de crecimiento en lo que te mencione de abrir otro ATAI en otro lado.

(sería como planeación estratégica un poco) entonces yo de hecho para la práctica yo quería hacer un estudio de mercado de aquí de San Carlos, para ver si es factible, abrir un ATAI aquí, pero a lo que he podido investigar así muy parcialmente las líneas de productos tendrían que ser un poco distintas a las que se manejan en San Jose, entonces por ahí tal vez ampliar la líneas de productos, ya cosas más técnicas aún más ingenierías de las que ya tenemos.

5. ¿Existen políticas de empleo para miembros de la familia?

Yo tengo entendido que ahorita no tenemos nada establecido, así como en papel que hayamos discutidos todos para es que estábamos haciendo el contacto con Doña Lucia que era la señora que ahorita está dándole ayuda psicológica a mi hermano, porque ella se encargó, que es lo que ella hace. Es algo familiar, hay algo familiar, (el protocolo) eso el protocolo familiar, yo creo que eso lo que trata es todos esos temas de que, si yo me caso, si mi esposo puede trabajar en la empresa, todas esas cosas que por lo momentos creo que no lo tenemos definidas.

## III. SOBRE LA TOMAS LAS DECISIONES

### Decisiones Operativas

No se involucra directamente en esas

6. ¿Cuál es su participación a nivel de toma de decisiones operativas?
7. ¿En qué tipo de decisiones operativas tiene voz y voto?
8. ¿Se ha sentido excluido en la toma de alguna decisión operativa? (opcional si nos falta información)

### Decisiones Estratégicas

9. ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en la empresa?

Yo considero que si porque, por ejemplo si se ha querido hacer algún cambio ya sea en la estructura de ATAI como ampliar cambiar algo las cosas de lugar siempre se me pide la opinión, además de que de un tiempo para acá como tres meses creo que llevamos haciendo reuniones en las que vemos como esta ATAI en el aspecto financiero, para yo por lo menos poder estar informada y si tengo alguna duda o si tengo alguna recomendación pues darla, entonces yo doy mi opinión es que las cosas así como grandes, inversiones grandes o cosas importantes de ATAI siempre se me pide la opinión a mí.

10. ¿Cuál es su participación a nivel de toma de decisiones estratégicas?
11. ¿En qué tipo de decisiones estratégicas tiene voz y voto? (opcional si falta información)
12. ¿Se ha sentido excluido en la toma de alguna decisión estratégica?

Yo me siento bastante incluida, sinceramente a la medida de lo que ellos pueden porque claro yo estando aquí en San Carlos y en realidad yo aunque tengo una perspectiva afuera de lo que ellos están siempre tal vez puede ser útil yo no conozco muchas cosas y pues no tengo la capacidad de opinar para muchas cosas, entonces yo creo que a la medida de lo posible, yo estoy lo más incluida que puedo estar ahorita.

13. ¿Tienen asesoría externa de algún tipo para la toma de decisiones estratégicas?

Todo se maneja interno, la mayoría de las cosas se manejan internamente, si tiene que ver con una decisión legal o alguna duda que se tiene en el ámbito legal si sé que el abogado de la familia se integra a esa situación, pero así como tener un empresario que trabaje en el mismo mercado que nos pueda así como ayudar a ver que hacen ellos para que nosotros ver, eso no se hace, se que mi papa lo aplicaba porque él tenía muchos amigos que eran así como grandes empresarios pero nosotros no hasta lo que yo sé por lo menos.

14. ¿Qué influencia tiene el personal de la empresa y asesores externos en la toma de decisiones estratégicas?

No, a mí me parece que son como un apoyo, como para uno profundizar en temas que no tiene un conocimiento profesional, porque siempre es mejor tomar una decisión más informado y la única manera de hacer eso es pues buscar fuentes exteriores.

#### **IV. EXPECTATIVAS A FUTURO PARA LA EMPRESA Y PLAN DE SUCESIÓN**

15. ¿Se ve trabajando en ATAI en el corto, mediano o largo plazo?

- Corto plazo (1 año)
- Mediano plazo (5 años)
- Largo plazo (10 años o más) hay señor Jesus, que quiero yo, es que como te digo yo no, por ejemplo mi hermano ahorita él está invertido totalmente en ATAI, esa es su fuente primaria de ingresos, y es como el amor de él, yo quisiera otra cosa diferente, yo quisiera poder meterme en otros ámbitos de diferentes mercados, no sé exactamente cuales, pero yo no quiero estar como que ATAI sea mi fuente primaria de trabajo, de ejecutivo de todo, entonces yo la verdad no sabría decirte, si yo me voy a quedar en ATAI, por el resto de mi vida, después de este mediano plazo que te estoy hablando, si a mi me surgiera una oportunidad de emprender por mí misma, yo probablemente lo tomaría y dejaría a ATAI de segundo de plano, así ya como más o menos lo que estoy haciendo ahorita que es un poquito más metida pero no así full.

16. ¿Ve a la empresa operando sin estar vinculado del todo en la misma (ni siquiera a nivel de junta directiva)?

Yo siento que yo no me podría desligar completamente porque, como te digo, es que ahorita hay un balance muy bonito porque mi mama, complementa a mi hermano muy bien y viceversa, ellos digamos cualquier falla que tenga uno el otro la complementa con sus características, en el momento en que mi madre se pensione que eso tendrá que pasar algún día, yo siento que mi hermano va a ocupar algún tipo de apoyo, yo no sé si va necesariamente a venir de mí, pero yo si creo que yo ocuparía por lo menos estar al tanto de lo que está pasando para poder estar segura de que todo está bien, porque yo siento que tal vez a mi hermano se le podría hacer demasiado tomando las riendas de la empresa solamente él, creo que necesitaría un apoyo.

17. ¿Comprende la importancia de contar con un plan de sucesión?

(consulta sobre ATAI al día de hoy, quien está funcionando como gerente general)

Mi mama, la lógica nos dictaría que sería mi hermano, porque él es el que ya tiene más tiempo en ATAI, entonces yo podría decir, que él, nada más que para el poder tomar ese rol, necesita mejorar mucho lo que son las, el trato con el personal que él tiene, porque el siendo el sub gerente y más que nosotros no tenemos departamento de Recursos Humanos, tiene que tratar mucho a las personas y a veces se dificulta, es una cosa un poco complicada, entonces pues yo confié en que mi hermano la mayoría de los aspectos va a poder manejar ATAI, muy bien, y yo creo que puede ser el siguiente Gerente de ATAI.

18. ¿Ver un sucesor o sucesora potencial en el personal actual de la empresa o en la familia?

19. ¿Tiene ideas de cómo se podría llevar a cabo una eventual sucesión? ¿Cómo realizaría la transición?

20. ¿Qué dificultades u obstáculos ve para la ejecución de una sucesión exitosa?

El manejo de estrés que tiene mi hermano ahorita no es el más apropiado, digamos el ahorita tiene un puesto, yo diría que él es como la mano derecha de mi mama y él a veces se le dificulta mucho el manejo de todo, desde las labores que él tiene pues a veces se le hace mucho y se estresa demasiado y no se lleva como a una situación

poco saludable para él, entonces yo creo que él tiene que mejorar su capacidad de manejar estrés, y como te dije antes, no sé si, podría llevar algún curso, o si esto ahorita que está haciendo con la psicóloga, le está ayudando porque yo creo considero bastante pero creo que también debería de llevar algún tipo de lineamiento que le indique como tratar a las personas, en si el trato de Recursos Humanos, en ATAI es súper importante, porque como somos una empresa tan chiquitita, a veces se siente casi que es como una familia uno se conoce mucho, y si mi hermano trata poncho a un empleado ese empleado comienza a tener resentimiento, entonces varias veces a pasado, que mi hermano no se expresa de la mejor manera con un empleado de ATAI y pues suceden roces, a mí eso me preocupa cuando él quiera ser el gerente de ATAI, como se va a manifestar porque la fidelidad del empleado es muy importante y como va haber fidelidad si los empleados se sienten, agredidos o atacados por el gerente.

21. ¿Pensaría eventualmente en vender la empresa?

Bueno te puedo decir una cosa si mi hermano no quisiera, es que bueno el caso hipotético de que ni él ni yo quisiéramos entonces yo creo que tal vez se podría entrenar a alguien para que tome ese puesto, y nosotros supervisar tal vez como accionistas, no sé, pero si fuera el caso, que mi hermano no quiere asumir el rol, yo tal vez eventualmente estaría dispuesta a asumir, si él no quisiera. Preferiría asumirla a venderla o dárselo a alguien más fuera de la familia.

## V. EXPECTATIVAS DE RETIRO PERSONALES

22. Si deseara integrarse eventualmente en la operación ¿Cuánto tiempo se vería trabajando en la empresa?

23. ¿A que le gustaría dedicarse en su retiro?

Pues a mí me gusta, como le digo es que a mí me gustan muchas cosas, a mí me gusta viajar mucho, yo creo que, bueno cuando yo me retire yo trataría de viajar lo más posible, estar ocupada estar haciendo algo que no me tome mucho tiempo pero que si me tenga ocupada, porque uno haciendo nada se vuelve loco, y aprender más idiomas, a mí me gustaría, claro que me interesa seguir estudiando a mí me gusta estudiar

mantenerme estudiando, aunque no soy muy buena, no me saco las mejores notas pero me gusta estudiar.

24. ¿Desea seguir participando en algún nivel de la toma de decisiones en la empresa tras su retiro?

Yo no pienso en un retiro por completo porque como es una empresa familiar uno tiene cierto cariño y cierto valor sentimental, es como un hijo, un familiar, que, aunque uno quiera no lo puede dejar así como totalmente botado, tal vez no tan involucrada al punto de que me quite mi tiempo de no se dé pensionada y disfrutar la vida, pero si me gustaría por lo menos saber que está pasando.

(como has pensado que sería tu plan de retiro, vendría de ATAI o un plan diferente)

Pues yo como te dije antes, yo quisiera como empezar primero desde abajo en una empresa x, y ser una empleada por un tiempo y después meterme más en ATAI, entonces yo confié en que mi salario, mi dinero, va a venir de un poquito de ATAI, de lo que ATAI, pueda dar, de que tanto pueda estar yo involucrada, que puedo recibir si no estoy muy involucrada pero yo quiero tener también mis inversiones por aparte, ya sea un negocio que yo haya emprendido yo misma o también he pensado mucho en comprar un terreno y hacer un edificio y tener un alquiler de apartamentos, o alquiler de locales es algo que es factible en el mercado de ahorita, no sé en algunos años como ira a estar, pero tener algo así, que sea como de bajo mantenimiento, que me esté dando constantemente un dinero que entre cada mes.

(¿la parte de ATAI, la verías como dividendo de acciones, dietas de junta directiva, o una mensualidad?)

Bueno yo eso de lo de acciones, me suena que pueda ser ya en un futuro cuando yo ya no quiera estar así muy metida así en ATAI, pero por ejemplo en un futuro no tan lejano yo pensaría que yo trabajar como un outsourcing yo trabajar como una auditoria en ATAI, pues no estaría así como totalmente metida pero tampoco estaría, totalmente afuera, entonces seria tal vez como trabajar, como un outsourcing por un tiempo entonces tener como un salario ahí más o menos y después ya sería como algo de accionista.



# ANEXOS

A.	ANEXO: CUESTIONARIO DE ACTITUD APLICADO AL PERSONAL.....	151
----	--	-----

## A. Anexo: Cuestionario de actitud aplicado al personal

*Estimados colaboradores y colaboradoras:*

### OBJETIVO

El objetivo fundamental de este cuestionario es diagnosticar cuál es la situación de algunas áreas de la organización, en los aspectos de motivación, liderazgo, satisfacción en el trabajo, coordinación, comunicación, relaciones con los clientes, relaciones grupales e intergrupales y la organización en general.

### INDICACIONES

Responda en forma clara lo que se le pregunta, marcando con una X el ítem que represente la calificación que considere. Esta información es confidencial y servirá para el mejoramiento de la empresa.

## I. INFORMACION GENERAL

Clave de calificación

*¿Cómo responder el cuestionario? Encontrará para cada afirmación 4 posibilidades. Responda marcando con una X la que mejor describa su punto de vista al respecto, con la siguiente escala:*

*1: No muy exacta 2: Ligeramente exacta 3: Generalmente exacta 4: Muy exacta*

## II. INFORMACION GENERAL

<b>TITULO I: SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO</b>	
1.	Le gusta el trabajo que desarrolla, es agradable y variado. ① ② ③ ④
2.	Le gusta lo que hace. ① ② ③ ④
3.	Su responsabilidad está claramente definida. ① ② ③ ④
4.	Su área aporta ideas, sugerencias y es innovadora. ① ② ③ ④
5.	Propone ideas para mejorar su trabajo. ① ② ③ ④
6.	Desarrolla en su trabajo la creatividad personal. ① ② ③ ④
7.	Considera que su puesto es para usted. ① ② ③ ④
8.	Le reconocen su trabajo bien realizado. ① ② ③ ④
9.	Su puesto posee mucha presión. ① ② ③ ④
10.	Considera que los factores del ambiente son adecuados. ① ② ③ ④
11.	Lo proveen de materiales suficientes para su trabajo. ① ② ③ ④
12.	Cree usted que la organización cuenta con tecnología de punta. ① ② ③ ④
13.	Considera importante su trabajo. ① ② ③ ④
14.	Tiene problemas familiares a causa de su trabajo. ① ② ③ ④
15.	Obtiene resultados positivos de las reuniones con superiores. ① ② ③ ④

<b>TITULO II: SOBRE LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS</b>	
1.	Existe apoyo y cooperación entre sus compañeros. ① ② ③ ④
2.	Considera que sus compañeros son eficientes. ① ② ③ ④
4.	Existe coordinación entre los compañeros. ① ② ③ ④
5.	Existe un ambiente de amistad entre los compañeros. ① ② ③ ④
6.	Puede conversar los problemas con sus compañeros. ① ② ③ ④
7.	Siente que sus compañeros valoran su trabajo. ① ② ③ ④
8.	Mantiene amistad con sus compañeros fuera del trabajo. ① ② ③ ④

<b>TITULO III: SOBRE LAS RELACIONES CON SU JEFE INMEDIATO*</b>					
1.	Su jefe inmediato escucha sus problemas y los atiende.	①	②	③	④
2.	El trato hacia usted es adecuado.	①	②	③	④
3.	Su jefe inmediato lo motiva e incentiva.	①	②	③	④
4.	Su jefe inmediato lo apoya en el desarrollo de sus conocimientos.	①	②	③	④
5.	Su jefe inmediato lo reúne a discutir mejoras.	①	②	③	④
6.	Su jefe inmediato le permite tomar decisiones en su puesto.	①	②	③	④
7.	Su jefe inmediato controla y da seguimiento.	①	②	③	④
8.	Su jefe inmediato conoce su trabajo y la calidad de éste.	①	②	③	④
9.	Su jefe inmediato incentiva y practica la comunicación.	①	②	③	④
10.	Su jefe inmediato recomienda cómo puede mejorar su trabajo.	①	②	③	④
11.	Considera que su jefe inmediato debe cambiar el trato con usted.	①	②	③	④
12.	Su jefe inmediato transmite confianza.	①	②	③	④
13.	Su jefe inmediato trata de igual forma a los demás empleados.	①	②	③	④
14.	Usted siente satisfacción de trabajar para su jefe inmediato.	①	②	③	④
15.	Su jefe inmediato contradice las órdenes que emite.	①	②	③	④
16.	Tiene claro lo que su jefe inmediato espera de usted.	①	②	③	④

\* Califique a su jefe inmediato. En caso de que usted sea el jefe inmediato de la unidad, califique a su jefe inmediato.

<b>TITULO IV: SOBRE LAS REMUNERACIONES</b>					
1.	Su salario es justo y acorde con sus actividades.	①	②	③	④
2.	Considera que su salario es justo con relación al mercado.	①	②	③	④
3.	Siente que los beneficios adicionales son justos.	①	②	③	④
4.	Hay oportunidades de mejorar su trabajo.	①	②	③	④
5.	Su salario actual lo ha hecho pensar en cambiar de trabajo.	①	②	③	④

<b>TITULO V: SOBRE LA COMUNICACIÓN EXISTENTE</b>		
1.	Los medios de comunicación de la organización son confiables.	① ② ③ ④
2.	Considera adecuada la información en la organización.	① ② ③ ④
3.	Su jefe inmediato mantiene una adecuada comunicación.	① ② ③ ④
4.	Hay malos entendidos debido a la comunicación.	① ② ③ ④
5.	Hay intercambios apropiados entre jefe inmediatos y subalternos.	① ② ③ ④
6.	La comunicación permite un trabajo eficiente y eficaz.	① ② ③ ④
7.	Su coordinación informa sobre los planes futuros.	① ② ③ ④

<b>TITULO VI: SOBRE LA ORGANIZACIÓN</b>		
1.	Conoce la Misión / Visión de la organización.	① ② ③ ④
2.	Conoce los objetivos de su área de trabajo.	① ② ③ ④
3.	Considera apropiada la cantidad de personas de su unidad.	① ② ③ ④
4.	Las funciones y responsabilidades de su unidad están definidas.	① ② ③ ④

<b>TITULO VII: SOBRE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES</b>		
1.	Su jefe inmediato trata bien a los clientes cuando debe atenderlos*.	① ② ③ ④
2.	Los compañeros reconocen la importancia de su trabajo en el de ellos.	① ② ③ ④
3.	Los compañeros conocen la importancia que el trabajo de ellos tiene en el suyo.	① ② ③ ④
4.	Acuden a usted con problemas relacionados con sus tareas.	① ② ③ ④

\* Califique a su jefe inmediato. En caso de que usted sea el jefe inmediato de la unidad, califique a su jefe inmediato.

<b>TITULO VIII: SOBRE LAS PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS</b>		
1.	La organización se preocupa por sus problemas personales.	① ② ③ ④
2.	La organización mantiene buenas relaciones en general.	① ② ③ ④
3.	La organización ofrece capacitación para los empleados.	① ② ③ ④
4.	La organización informa de las oportunidades de ascenso.	① ② ③ ④

<b>TITULO IX: SOBRE LAS RELACIONES INTERGRUPALES</b>					
1.	Existe coordinación para evitar duplicidad de funciones.	①	②	③	④
2.	Las relaciones entre compañeros facilitan las tareas.	①	②	③	④
3.	Existe cooperación y trabajo en equipo.	①	②	③	④
4.	Existe intercambio de experiencias entre las unidades.	①	②	③	④

<b>TITULO X: SOBRE UN ENFOQUE DE ACTITUD GENERAL EN LA EMPRESA</b>					
1.	Está satisfecho con el trabajo que usted realiza.	①	②	③	④
2.	Considera que tiene oportunidades de desarrollo personal.	①	②	③	④
3.	Dejaría la empresa por un salario igual.	①	②	③	④
4.	Espera seguir trabajando en la empresa.	①	②	③	④
5.	La labor que usted realiza es importante para la organización.	①	②	③	④
6.	Se siente identificado con la empresa.	①	②	③	④
7.	Considera a la empresa excelente para trabajar.	①	②	③	④
8.	Su trabajo ha sido lo que usted esperaba.	①	②	③	④
9.	Está dispuesto a dar un esfuerzo adicional a la empresa.	①	②	③	④

*“Hacer bien las cosas no basta: hay que empeñarse en hacerlas mejor”*

*W. Hendrix*



