



Universidad Hispanoamericana
Dirección del Centro de Estudios de Posgrado
Programa de Maestría en Administración de Negocios

Título del Trabajo de Investigación
Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen
de Cartago en el periodo 2024

Trabajo Final de Graduación para Optar por el Grado de Maestría en Administración de
Negocios con Énfasis en Gerencia

Nombre de las Estudiantes:
Emmanuella Ulloa Laínez
Jeniffer Rodríguez Chaves

San José, Costa Rica
Noviembre 2024

Agradecimiento

Al finalizar este trabajo de investigación, queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas involucradas y entidades, que, de una forma u otra, contribuyeron a la realización de esta tesis.

En primer lugar, deseamos agradecer sinceramente a Doña Clarita como propietaria de la Panadería Vianor y a su linda familia. Su generosidad, atención solícita, cordialidad en todo momento, al permitirnos realizar el estudio en su negocio, su apertura para compartir valiosa información, y su disposición para colaborar en todo momento han sido fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Su apoyo incondicional ha enriquecido significativamente los resultados obtenidos.

A nuestro profesor y director de tesis, Luis Ángel Montoya Mora, el agradecimiento por su orientación, acompañamiento y valiosas acotaciones durante todo el proceso académico. Sus conocimientos y experiencia no solo guiaron este proyecto hacia nuestra conclusión exitosa, sino también nos brindaron importantes lecciones académicas y profesionales que llevaremos en el futuro.

Finalmente, queremos agradecer a la Universidad Hispanoamericana por proporcionarnos los recursos que requerimos y un ambiente propicio para la investigación y el aprendizaje. La calidad académica y el apoyo institucional han sido determinantes para el desarrollo de esta tesis y nuestra formación como profesionales.

Dedicatoria

Dios, mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. Gracias por brindarme la sabiduría y la perseverancia para alcanzar este logro.

A mi familia, el equipo más íntimo y seguro, por su amor incondicional y apoyo constante. A mis padres, Manuel y Maritza, por enseñarme el valor del esfuerzo y la dedicación. A mis hermanas, Alma Gracia, Marisa Fiorela y Paula Natalia, y a mis hermanos, Daniel Eduardo, Andrés Maximiliano, Fabio, por ser mi fuente de inspiración y motivación. A mis sobrinas, Larissa y Valentina, y a mi sobrino, Matías, por ser una luz de alegría en mi vida.

A todos ustedes, les dedico esta tesis con amor y gratitud.

Gracias por creer en mí y por estar siempre a mi lado.

Con cariño sincero

Emmanuella Ulloa Laínez

A dos seres de luz cuyo amor es inmortal: A mi amado esposo Jose Alberto Loria Ortiz,
a mi querido hijo Jose Gabriel Loría Rodríguez.

A mis viejitos, Rosario Chaves y Jesús Rodriguez quienes siempre creyeron en mí y me alentaron a perseguir mis sueños, aunque ya no estén físicamente conmigo, su amor y su legado continúan guiándome cada día.

Este trabajo de graduación está dedicado a ustedes, quienes fueron mi mayor fuente de inspiración y fortaleza. Cada logro que alcanzo es en parte gracias a su amor incondicional y apoyo inquebrantable.

Con todo mi amor y gratitud,

Jeniffer Rodríguez Chaves

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| 1. Capítulo I. El Problema y su Importancia | 1 |
| 1.1 Introducción | 1 |
| 1.2 Antecedentes del Problema de Estudio | 3 |
| 1.2.1 Contexto Geográfico y Demográfico | 3 |
| 1.2.2 Relevancia de la Panadería Vianor | 3 |
| 1.2.3 Importancia del Plan de Sucesión | 4 |
| 1.3 Planteamiento del Problema de Investigación | 5 |
| 1.3.1 Descripción del Problema de Estudio | 6 |
| 1.3.2 Delimitación del Problema de Estudio | 6 |
| 1.4 Justificación del Problema de Estudio | 7 |
| 1.5 Objetivos de la Investigación | 9 |
| 1.5.1 Objetivo General | 9 |
| 1.5.2 Objetivos Específicos | 9 |
| 1.6 Alcances y Beneficios de la Investigación | 10 |
| 2. Capítulo II. Marco Contextual | 15 |
| 2.1 Antecedentes del estudio | 15 |
| 2.2 Marco Teórico | 17 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.2.2 | Importancia de la Gestión del Cambio en las Empresas Familiares | 23 |
| 2.2.3 | Definición Conceptual de las Variables..... | 25 |
| 2.2.3.1 | Plan de Sucesión. | 25 |
| 2.2.3.2 | Plan de Sucesión en Empresas Familiares. | 26 |
| 2.2.3.3 | Competencias para la Dotación de Roles de Liderazgo..... | 28 |
| 2.2.4 | Elementos de Plan de Sucesión | 29 |
| 2.2.4.2 | Contexto de la empresa. | 33 |
| 2.2.4.3 | Contexto familiar. | 33 |
| 2.2.4.4 | Éxito de la transición generacional. | 34 |
| 2.2.4.5 | Selección de sucesores potenciales. | 36 |
| 2.2.4.6 | Ajuste Periódico del Plan de Sucesión. | 38 |
| 2.2.5 | Fortalecimiento de la Gobernabilidad | 41 |
| 2.2.6 | Competencias | 43 |
| 2.2.6.1 | Tipos de Competencias. | 43 |
| 2.2.6.2 | Importancia de las Competencias en las Pequeñas Empresas..... | 44 |
| 2.2.6.3 | Optimización en la Selección de Personal. | 44 |
| 2.2.6.4 | Mejora en el Rendimiento Organizacional..... | 45 |
| 2.2.6.5 | Cohesión del Equipo de Trabajo..... | 45 |
| 2.2.7 | El Diccionario de Competencias | 45 |

| | |
|---|----|
| 2.2.8 Modelo DISC y sus Características..... | 47 |
| 2.2.8.1 Implementación del Modelo DISC..... | 48 |
| 2.2.8.2 Importancia del Modelo DISC en el Plan de Sucesión de la Panadería Vianor..... | 49 |
| 2.2.8.3 Proceso de Extracción de Competencias a partir del Modelo DISC. | 50 |
| 2.2.8.4 Análisis del Perfil. | 51 |
| 2.2.8.5 Mapeo de Comportamientos a Competencias..... | 52 |
| 2.2.8.6 Validación con el Puesto..... | 53 |
| 2.2.8.7 Desarrollo de Planes de Acción. | 53 |
| 2.2.9 Beneficios y Ventajas del Modelo DISC..... | 53 |
| 2.2.10 Implementación de la Evaluación de 360 Grados | 55 |
| 3. Capítulo III. Marco Metodológico | 59 |
| 3.1 Tipo de Investigación | 59 |
| 3.2 Alcance de la Investigación | 63 |
| 3.2.1 Exploratorio..... | 63 |
| 3.2.2 Descriptivo | 63 |
| 3.2.3 Correlacional | 64 |
| 3.2.4 Explicativo | 64 |
| 3.3 Fuentes de Información | 65 |

| | |
|--|----|
| 3.3.1 Fuentes Primarias | 65 |
| 3.3.2 Fuentes Secundarias..... | 66 |
| 3.3.3 Fuentes Terciarias | 66 |
| 3.4 Instrumentos y Técnicas para la Recolección de Datos | 67 |
| 3.4.1 Entrevista..... | 67 |
| 3.4.1.1 Barreras en la aplicación de entrevistas..... | 69 |
| 3.4.2 Cuestionario | 69 |
| 3.5 Procedimientos Metodológicos de la Investigación | 70 |
| 3.5.1 Población de Interés | 70 |
| 3.5.2 Muestra..... | 71 |
| 3.5.3 Unidad Informante | 74 |
| 3.6 Definición de Operacionalización e Instrumentalización de las Variables..... | 74 |
| 4. Capítulo IV. Análisis de la Investigación | 79 |
| 4.1 Análisis del plan de sucesión..... | 80 |
| 4.1.2 Análisis del fundador o antecesor | 80 |
| 4.1.3 Análisis del contexto de la empresa | 81 |
| 4.1.4 Análisis del contexto de la familia..... | 82 |
| 4.1.5 Análisis del sucesor | 82 |
| 4.2 Pasos de la metodología utilizada | 85 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.1 Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la Empresa..... | 86 |
| 4.2.2 Definición de los participantes en el proceso..... | 87 |
| 4.2.3 Definición de competencias (cardinales, gerenciales, así como específicas) | 87 |
| 4.2.3.1 Competencias Cardinales..... | 88 |
| 4.2.3.2 Competencias Gerenciales..... | 89 |
| 4.2.3.3 Competencias Específicas..... | 89 |
| 4.2.4 Asignación de Competencias (y sus grados o niveles) al Puesto de Gerente General de Panadería Vianor | 90 |
| 4.2.5 Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo para el puesto de líder de Panadería Vianor y las que poseen los candidatos para formar parte del plan de sucesión..... | 99 |
| 4.2.5.1 Análisis de evaluación aplicada a los candidatos al plan de sucesión. ... | 99 |
| 4.2.5.2 Análisis del resto del personal | 110 |
| 4.2.7 Designación de los responsables de gestionar el proceso y el plan de sucesión | 145 |
| 4.2.8 Plazos para iniciar el proceso | 145 |
| 4.2.9 Atención y desarrollo del sucesor..... | 146 |
| 4.2.10 Proceso de transición y evaluación | 147 |
| 5. Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones | 167 |
| 5.1 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 1.5.2.1..... | 167 |

| | |
|---|-----|
| 5.2 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 1.5.2.2..... | 169 |
| 5.3 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 1.5.2.3..... | 171 |
| 5.4 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 1.5.2.4..... | 172 |
| 5.5 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 1.5.2.5..... | 174 |
| 6. Capítulo VI. Propuesta de Solución al Problema | 178 |
| 6.1 Objetivos de la Propuesta | 178 |
| 6.2 Objetivos Específicos..... | 179 |
| 6.3 Acciones Concretas con las que se Propone Resolver el Problema | 179 |
| 6.4 Desarrollo de la Propuesta..... | 180 |
| 8.1 Descripción del Proyecto | 187 |
| 8.1.1 Antecedentes del Problema | 188 |
| 8.1.3 Descripción del Problema..... | 188 |
| 8.1.4 Delimitación del Estudio | 189 |
| 8.1.5 Justificación..... | 189 |
| 8.2 Objetivo del Plan de Factibilidad | 189 |
| 8.3 Conclusiones Principales: Resumen de los hallazgos clave y recomendaciones | 190 |
| 9.1 Diagnóstico de Situación de la Panadería Vianor | 193 |
| 9.2 Conclusión del Diagnóstico de Situación | 196 |

| | |
|---|-----|
| 9.2.1 Liderazgo a partir del Diagnóstico de Situación de la Panadería Vianor | 196 |
| 9.2.2 Conclusión Liderazgo a partir del Diagnóstico de Situación de la Panadería Vianor | 199 |
| 9.3 Análisis FODA | 199 |
| 9.3.1 Fortalezas | 200 |
| 9.3.2 Oportunidades..... | 201 |
| 9.3.3 Debilidades | 202 |
| 9.3.4 Amenazas | 202 |
| 9.4 Tamaño y crecimiento del mercado de panadería en la región | 203 |
| 9.5 Segmentación del mercado y perfil del cliente objetivo | 204 |
| 9.6 Competencia actual y potencial..... | 205 |
| 9.7 Análisis del entorno económico | 206 |
| 9.8 Políticas gubernamentales y regulaciones relevantes | 207 |
| 9.9 Tendencias del sector | 208 |
| 9.9.1 Innovaciones en el sector panadero..... | 208 |
| 9.9.2 Cambios en las preferencias del consumidor | 208 |
| 10.1 Evaluación de la capacidad de producción y equipos actuales..... | 210 |
| 10.2 Análisis de procesos y procedimientos operativos | 211 |
| 10.3 Infraestructura y Equipamiento..... | 212 |

| | |
|--|-----|
| 10.3.1 Estado de las instalaciones y maquinaria | 212 |
| 10.3.2 Necesidades de mantenimiento y posibles mejoras..... | 213 |
| 10.4 Requerimientos de Insumos | 214 |
| 10.4.1 Evaluación de proveedores y cadena de suministro | 214 |
| 10.4.2 Costos y disponibilidad de materias primas | 215 |
| 11.1 Supuestos y Consideraciones Generales | 217 |
| 11.2 Cálculo de TIR y VAN | 219 |
| 12.2.6 Proyección Presupuestaria: Panadería Vianor | 227 |
| 13.1 Estructura Organizativa Propuesta | 229 |
| 13.1.1 Misión propuesta..... | 229 |
| 13.1.2 Visión propuesta | 229 |
| 13.1.3 Propuesta de Estructura | 231 |
| 13.2 Identificación de los Colaboradores Potenciales para el Plan de Sucesión..... | 232 |
| 12.3 Implementación del Plan de Sucesión | 241 |
| 12.3.1 Objetivos del Plan de Sucesión..... | 241 |
| 12.3.2 Etapas del Plan | 241 |
| 12.4 Diagrama de flujo del proceso del plan de sucesión..... | 242 |
| 12.4.1 Evaluación de la Eficiencia de la Gestión | 242 |
| 12.5 Requerimientos de Personal | 243 |

| | |
|--|-----|
| 12.5.1 Necesidades Actuales y Futuras de Contratación | 243 |
| 12.5.2 Evaluación del Desempeño del Personal Existente | 243 |
| 12.6 Capacitación y Desarrollo | 244 |
| 12.6.1 Programas de Capacitación en Curso | 244 |
| 12.6.2 Necesidades de Desarrollo y Formación | 244 |
| 12.7 Cronograma de Actividades para la Implementación del Plan de Sucesión: Panadería Vianor..... | 244 |
| 12.7.1 Descripción de las Actividades Clave | 246 |
| 13.1 Desarrollo de Mapa de Calor y Mitigación | 248 |
| Referencias | 255 |
| Anexos | 265 |

Índice de Cuadros

| | |
|---|----|
| Cuadro N°1 Actuaciones que influyen en el Éxito del Traspaso Generacional | 35 |
| Cuadro N°2 Dimensiones del Modelo DISC | 51 |
| Cuadro N°3 Variables del estudio..... | 74 |

Índice de Tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla N°1 Niveles de las Competencias Cardinales | 92 |
| Tabla N°2 Niveles de las Competencias Gerenciales | 95 |
| Tabla N°3 Niveles de las Competencias Específicas..... | 97 |
| Tabla N°4 Asignación de competencias y sus grados para el puesto de gerente de Panadería Vianor | 98 |
| Tabla N°5 Principales características según perfil DISC para el desarrollo de competencias..... | 140 |
| Tabla N°6 Requisitos competenciales y de conocimientos para el sucesor..... | 147 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|-----|
| Gráfico N°1 Frecuencia de Visita del Cliente al Negocio | 149 |
| Gráfico N°2 Productos de Compra y Preferencia del Cliente..... | 151 |
| Gráfico N°3 Calificación de Calidad de los Productos de Preferencia del Cliente..... | 153 |
| Gráfico N°4 Recomendación del Cliente para una Mejor Experiencia | 155 |
| Gráfico N°5 Recomendación del Cliente para Añadir algún Producto o Servicio | 158 |
| Gráfico N°6 Análisis de Opiniones sobre la Atención al Cliente en la Panadería Vianor | 160 |
| Gráfico N°7 Percepción de Procesos Internos en la Panadería Vianor | 162 |
| Gráfico N°8 Motivaciones para Elegir la Panadería Vianor..... | 163 |

Índice de Figuras

| | |
|---|-----|
| Figura N°1 Valores | 16 |
| Figura N°2 Organigrama | 17 |
| Figura N°3 Elementos del Plan de Sucesión..... | 30 |
| Figura N°4 Seguimiento y Ajuste del Plan de Sucesión..... | 39 |
| Figura N°5 Modelo DISC..... | 48 |
| Figura N°6 Modelo de Gestión por Competencias | 85 |
| Figura N°7 Cuadro de Mando Integral Panadería Vianor | 87 |
| Figura N°8 Niveles de Comportamientos de Competencias | 90 |
| Figura N°9 Diagnóstico Situacional Panadería Vianor..... | 192 |
| Figura N°10 Análisis FODA..... | 200 |
| Figura N°11 Proyección Comercial Panadería Vianor | 203 |
| Figura N°12 Competencia Actual y Potencial | 206 |
| Figura N°13 Propuesta de Plataforma Digital (APP) | 209 |
| Figura N°14 Valores Panadería Vianor..... | 230 |
| Figura N°15 Mapa de Calor – Análisis de Riesgos | 249 |

CAPÍTULO I:
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1. Capítulo I. El Problema y su Importancia

1.1 Introducción

Actualmente en el campo empresarial, la gestión estratégica se vuelve crucial en la planeación y la preparación para el éxito y supervivencia de las organizaciones en general. Este principio es especialmente relevante en el contexto de las empresas familiares, donde la continuidad del negocio a menudo depende de un reducido grupo de individuos clave.

Un plan de sucesión efectivo actúa como una hoja de ruta propia a la empresa, indicando los pasos a seguir en caso de un acontecimiento inesperado, como podría ser un permiso especial o la jubilación de un colaborador clave. Este plan colabora en confrontar el desafío y a disminuir el impacto que tal situación puede ocasionar en la dinámica del negocio, ya sea por la operación de las tareas o ya sea por la pérdida de conocimiento y experiencia empresarial, actuando como una gestión proactiva y cuidadosa del cambio de liderazgo o responsabilidades dentro de una organización, enfatizando la eficacia y la preparación para garantizar una transición fluida y exitosa, lo cual se traduce en un plan de prevención que protege las buenas prácticas de la actividad empresarial. En este sentido, un plan de sucesión no solo garantiza la continuidad del negocio, sino que también protege los intereses a lo interno, preserva la cultura, el legado y los valores de la pequeña empresa.

La presente tesis, se enfoca en el análisis del desarrollo de la elaboración de un plan de sucesión para la empresa familiar (PYME) Panadería Vianor, ubicada en el Carmen de la provincia de Cartago, con una larga trayectoria en la comunidad. A través de esta dirección, se espera proporcionar una guía práctica y efectiva que asegure la continuidad del crecimiento

sostenible y estable para el éxito de la empresa en el futuro, en el contexto de la sucesión generacional.

En concordancia con el documento; éste se compone de seis capítulos en los cuales se encuentra el Problema y su Importancia, Marco Teórico y Metodológico, Análisis de la información, Conclusiones y Recomendaciones, así como la Propuesta que se brinda a la empresa familiar en cuestión. En cada uno de ellos se detallan los siguientes apartados:

El Capítulo I, brinda una introducción del trabajo de estudio, se exponen los antecedentes, el planteamiento del problema con su respectiva descripción y delimitación, así como la justificación de la investigación, además, se establecen los objetivos, sus limitaciones o alcances.

En el Capítulo II, se estructura el marco conceptual y teórico que responden a los objetivos que abarca elementos históricos, sociales, económicos, entre otros, así como la gobernanza de la empresa en la que se desarrolla el trabajo de investigación.

El Capítulo III se centra en el marco metodológico, que permite identificar el tipo de investigación, el alcance y las fuentes de información que respaldan el estudio. Además, se detallan las técnicas e instrumentos utilizados para recopilar los datos que respaldan la veracidad de la información presentada. Por último, se presenta el cuadro de variables, sustentado con cada uno de los objetivos específicos planteados que componen la investigación.

En el Capítulo IV, se lleva a cabo la etapa de la recolección, tabulación y análisis de la información extraída de la aplicación de los instrumentos detallados en el Capítulo III para conseguir los resultados mostrados por el proceso académico.

En el Capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, llevada a cabo a lo largo de los cinco capítulos preliminares. Estas conclusiones y recomendaciones representan el resultado final del análisis exhaustivo de los datos recopilados, la revisión de la literatura y referencias científicas pertinentes, así como la reflexión crítica de los hallazgos obtenidos.

Finalmente, en el Capítulo VI, se presentan las respuestas y propuesta de solución al problema de investigación planteado, con las cuales se pretende que la empresa familiar de estudio pueda mejorar su eficiencia y eficacia.

1.2 Antecedentes del Problema de Estudio

1.2.1 Contexto Geográfico y Demográfico

El Carmen es uno de los 51 distritos del cantón de Cartago, de la provincia de Cartago, Costa Rica. Geográficamente, El Carmen se extiende sobre un área de 4,39 km² y se encuentra a una altitud media de 1515 metros sobre el nivel del mar. Este distrito es una comunidad emprendedora con una mezcla de áreas residenciales y comerciales, que ha visto un crecimiento significativo en su población en las últimas décadas. Según estimaciones para el año 2022, El Carmen de Cartago cuenta con una población de aproximadamente 19,390 habitantes, mientras que, en el censo de 2011, la población registrada era de 17,425 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2011). Este incremento poblacional refleja una tendencia de crecimiento que impacta tanto en la demanda de servicios como en las oportunidades de negocio en la zona.

El distrito está compuesto por varios barrios, entre los que se incluyen Alpes, Asilo, Cruz de Caravaca (parte), Diques, Fontana, Jora, López, San Blas, Santa Eduvigis, Santa Fe, Solano y Turbina. Estos barrios varían en su carácter y composición, proporcionando un entorno diverso y multifacético que contribuye al dinamismo económico y social de El Carmen (INEC, 2011).

1.2.2 Relevancia de la Panadería Vianor

En este contexto geográfico y demográfico, la Panadería Vianor se ha establecido como un negocio familiar de gran relevancia. Fundada hace varias décadas, la panadería ha sido clave

en la comunidad, no solo por su oferta de productos de alta calidad, sino también por su rol en la generación de empleo local y su contribución a la red social del distrito. La Panadería Vianor ha mantenido una reputación sólida y una base de clientes leales, factores que han sido clave para su éxito continuo.

Sin embargo, como varias empresas familiares, la Panadería Vianor afronta el desafío de preservar su continuidad a través de una sucesión generacional efectiva. La transición de liderazgo es un momento crucial que puede determinar el futuro del negocio. Sin un plan de sucesión bien estructurado, la empresa podría experimentar una serie de problemas, como la pérdida de conocimientos clave, conflictos familiares, y una posible disminución en la calidad del servicio y la gestión operativa (Sharma *et al.*, 2003).

1.2.3 Importancia del Plan de Sucesión

El desarrollo de un plan de sucesión es necesario para mitigar estos riesgos y asegurar la continuidad y el crecimiento de la Panadería Vianor. Este plan está enfocado en abordar varios aspectos cruciales:

- **Identificación de Sucesores:** Evaluar a los posibles sucesores tanto dentro como fuera de la familia, asegurando que los candidatos seleccionados tengan la capacidad, el compromiso y la visión necesarios para liderar la empresa hacia el futuro (Lansberg, 1999).
- **Programa de Entrenamiento:** Diseñar un programa de entrenamiento para preparar a los sucesores en áreas clave de gestión, operaciones y liderazgo. Este programa es vital para construir las habilidades necesarias y asegurar una transición sin problemas (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).

- **Proceso de Comunicación:** Establecer un proceso de comunicación transparente y participativo con todas las partes interesadas, incluyendo empleados, clientes y proveedores. Una comunicación eficaz es fundamental para asegurar una transición fluida y mantener la confianza de todas las partes involucradas (Le Breton-Miller *et al.*, 2004).
- **Gobierno Corporativo:** Crear una estructura de buen gobierno corporativo que refleje los valores empresariales y familiares, garantizando el establecimiento y logro de objetivos estratégicos claros. Esta estructura fortalecerá la gobernabilidad de la empresa y contribuirá a su sostenibilidad a largo plazo (Corbetta & Salvato, 2004).
- **Evaluación y Ajuste del Plan:** Implementar un proceso de evaluación y ajuste periódico del plan de sucesión para adaptarse a los cambios internos y externos. Este enfoque garantizará que el plan siga siendo relevante y efectivo, permitiendo que la empresa se adapte a las dinámicas del mercado y evolucione con el tiempo (Ibrahim *et al.*, 2001).
- **Impacto en la Comunidad:** La Panadería Vianor no sólo es un negocio local; es una institución en El Carmen de Cartago. Su éxito y continuidad tienen un impacto significativo en la economía local y en la vida de sus residentes. Un plan de sucesión bien implementado no solo asegurará la estabilidad y el crecimiento de la panadería, sino que también contribuirá al bienestar económico y social de la comunidad (Ward, 2004).

1.3 Planteamiento del Problema de Investigación

La Panadería Vianor ubicada en el Carmen de Cartago, es una empresa familiar de nacionalidad uruguaya con una larga tradición de más de 20 años en la elaboración de productos de panadería y repostería, se enfrenta al desafío de planificar su sucesión para garantizar su continuidad y crecimiento en el futuro. Con una historia arraigada en la comunidad cartaginesa,

la empresa ha sido un pilar en el sector alimentario local, pero reconoce la necesidad de una estrategia de sucesión efectiva para asegurar su relevancia en el mercado cambiante.

1.3.1 Descripción del Problema de Estudio

La Panadería Vianor, es una empresa familiar uruguaya con una vasta experiencia y trayectoria en la elaboración de productos de panadería y repostería en el Carmen de Cartago, ésta se encuentra ante el desafío crítico y relacionado con la transición generacional y la planificación a largo plazo.

A lo largo de su historia, esta panadería ha sido un elemento fundamental en la economía comunitaria de Cartago, siendo reconocida como un pilar en el sector alimentario local. Sin embargo, en vista de la evolución constante del mercado, la empresa reconoce la urgente necesidad de implementar una estrategia de sucesión formal y efectiva que garantice su continuidad y su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.

A medida que miembros fundamentales de la familia se acercan a la jubilación, surge la preocupación sobre quién asumirá roles de liderazgo clave en el futuro y cómo se garantizará la continuidad del negocio.

1.3.2 Delimitación del Problema de Estudio

Cabe mencionar que la delimitación del problema de estudio permite definir el alcance de éste y a establecer claramente los límites de la investigación permitiendo centrarse en los aspectos específicos del problema y evitar la dispersión de los esfuerzos y recursos disponibles.

Para el proceso de investigación de la Panadería Vianor se establecen los siguientes criterios de delimitación del problema de estudio:

- **Espacial:** La investigación se enfoca en la Panadería Vianor en El Carmen de Cartago, Costa Rica.
- **Temporal:** El estudio se establece para el periodo a partir del mes de mayo a agosto 2024. Contemplando los más de 20 años de operación de la panadería hasta la actualidad.
- **Conceptual:** La orientación central son las estrategias de planificación y su respectiva sucesión en la empresa familiar y cómo esto puede implicar en la continuidad y crecimiento de esta. Se consideran variables como la gestión del cambio, formación de sucesores, transmisión de valores, gobernanza, liderazgo, comunicación, y adaptación de tendencias del mercado.
- **Población:** La investigación se enfocará en los miembros de la familia propietaria, los colaboradores actuales, y clientes.

1.4 Justificación del Problema de Estudio

La implementación de un plan de sucesión es crucial para la Panadería Vianor del Carmen de Cartago, dado que permite asegurar su continuidad y competitividad en un entorno empresarial en constante evolución. Además, pretende fortalecer la cohesión familiar, la cultura organizacional y la confianza de los (*transición y*), lo que contribuye al crecimiento sostenible y al éxito a largo plazo de la empresa.

La identificación de sucesores dentro y fuera de la familia es muy importante para el éxito del plan de sucesión. Evaluar las competencias, habilidades, el compromiso y la visión de liderazgo de los posibles candidatos puede asegurar que se seleccionen individuos capaces de

mantener y potenciar la visión empresarial de Panadería Vianor. (Lansberg, 1999) Este proceso contribuye a una transición más ordenada y a la continuidad del legado familiar y empresarial.

Al diseñar un programa de entrenamiento específico para los sucesores es esencial para dotarlos de las habilidades necesarias en gestión, operaciones y liderazgo. Este programa debe ser integral y adaptarse a las necesidades particulares de la panadería, garantizando que los sucesores estén bien preparados para asumir roles de liderazgo y contribuir al crecimiento continuo de la empresa (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).

La comunicación es un cimiento fundamental en el proceso de sucesión. Establecer un proceso de comunicación transparente y participativo con todas las partes interesadas—empleados, clientes y proveedores—facilita una transición fluida y confiable (Le Breton-Miller *et al.*, 2004). Esto ayuda a mantener la confianza y el compromiso de todos los involucrados, minimizando el impacto de los cambios y asegurando la estabilidad operativa de la panadería.

Implementar una estructura de buen gobierno corporativo basada en los valores empresariales y familiares es vital para el establecimiento de objetivos estratégicos claros y alcanzables. Esta estructura fortalecerá la gobernabilidad de Panadería Vianor, proporcionando un marco sólido para la toma de decisiones y la gestión empresarial, lo que contribuirá al crecimiento y la sostenibilidad de la empresa (Corbetta & Salvato, 2004).

Evaluar y ajustar periódicamente el plan de sucesión en función de los cambios internos y externos es necesario para mantener su relevancia y efectividad continua. Este enfoque permite que el plan se adapte a las dinámicas del mercado y a la evolución de la empresa, asegurando

que siempre esté alineado con las necesidades y objetivos de Panadería Vianor, y garantizando así su sostenibilidad a largo plazo (Ibrahim *et al.*, 2001).

En síntesis, esta tesis no solo aborda el desafío de la sucesión en una empresa familiar, sino que también propone un marco integral para gestionar esta transición de manera efectiva. Al centrar los esfuerzos en estos objetivos específicos, la investigación pretende contribuir a la creación de un plan de sucesión robusto que apoye la continuidad y el crecimiento de la Panadería Vianor en el Carmen de Cartago.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Analizar el impacto del desarrollo de un plan de sucesión en relación con la continuidad y crecimiento de la Panadería Vianor en El Carmen de Cartago durante el periodo 2024.

1.5.2 Objetivos Específicos

1.5.2.1 Identificar mediante la evaluación de los posibles sucesores dentro de la familia, considerando su capacidad, compromiso y visión para el liderazgo empresarial, con el propósito de la selección de candidatos idóneos para el plan de sucesión de la Panadería Vianor.

1.5.2.2 Diseñar un programa de entrenamiento en la preparación a los sucesores seleccionados en áreas clave de gestión, operaciones y liderazgo, con el propósito de la construcción de las habilidades necesarias para la dotación roles de liderazgo en la Panadería Vianor durante el periodo 2024.

- 1.5.2.3** Establecer un proceso de comunicación transparente y participativo con las partes interesadas (empleados, clientes y proveedores) para el aseguramiento de una transición fluida y confiable, facilitando la implementación del plan de sucesión en la Panadería Vianor en El Carmen de Cartago, durante el periodo 2024.
- 1.5.2.4** Crear una estructura de buen gobierno corporativo basada en los valores empresariales y familiares, que garantice el establecimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, la forma y medios para alcanzarlos, fortaleciendo la gobernabilidad de la Panadería Vianor en El Carmen de Cartago.
- 1.5.2.5** Evaluar mediante el ajuste periódico del plan de sucesión en función de los cambios internos y externos para el sostenimiento, relevancia y efectividad continua, asegurando la adaptabilidad del plan a las dinámicas del mercado y la evolución de la empresa, durante el periodo 2024.

1.6 Alcances y Beneficios de la Investigación

La presente investigación sobre la sucesión en la Panadería Vianor pretende tener un impacto significativo tanto a nivel empresarial como académico, proporcionando beneficios tangibles en términos de continuidad empresarial, desarrollo estratégico y preservación de la herencia familiar; así mismo los beneficios pueden ser diversos y significativos, tanto para la empresa en cuestión como para otros negocios similares. Aquí se muestran los alcances de la investigación y algunas posibles áreas de impacto:

1.6.1 Alcance de tiempo

Este estudio se desarrolla durante el período de cinco meses estipulados por la universidad a partir del mes de mayo del año 2024, se tienen plazos cortos para la recolección de la información y documentación requerida para dar sustento a la investigación.

Al ser una investigación que se lleva a cabo en su mayoría durante horario laboral, la fluidez en la obtención de la información puede afectar los tiempos que se desean cumplir por parte de las investigadoras.

Por la limitación de tiempo de la investigación, no se implementará la propuesta planteada. Además, no es posible realizar la implementación del instrumento para el ajuste periódico del plan de sucesión, ya que debe pasar un año (12 meses) para validación y verificación del plan, por lo que sólo se incluirá el instrumento con la posibilidad que los dueños les quede accesible la aplicación de éste para su beneficio.

1.6.2 Alcance de espacio

Se procura realizar la recolección de la información por medios digitales, por lo que se requiere que todos los colaboradores sean involucrados en el proceso, cuenten con acceso a medios tecnológicos y faciliten la conectividad de internet, al estar trabajando remoto esto puede fallar en cualquier momento.

1.6.3 Alcance de información

La empresa se reserva el derecho de entregar información que se considera sensible como salarios, nombres de clientes, proveedores, estrategias de mercadeo y otros posibles que pueden requerirse en el transcurso de la investigación.

1.6.4 Identificación de mejores prácticas

Se espera que la investigación pueda identificar y analizar las mejores prácticas en procesos de sucesión para empresas familiares en el sector de la panadería y repostería. Esto proporcionaría a la Panadería Vianor y a otras empresas de naturaleza similar pautas claras y efectivas para planificar y ejecutar una sucesión exitosa.

1.6.5 Desarrollo de estrategias personalizadas

La investigación pretende el desarrollo de estrategias de sucesión personalizadas y adaptadas a las necesidades específicas de la Panadería Vianor. Estas estrategias podrían tener en cuenta factores como la gobernanza, la cultura y las metas a largo plazo de la empresa.

1.6.6 Garantía de continuidad empresarial

Una sucesión efectiva garantizaría la continuidad operativa de la Panadería Vianor, lo que es crucial para mantener su legado y su posición en el mercado local. Esto contribuiría a la estabilidad económica y al empleo en la comunidad.

1.6.7 Impulso al crecimiento y la innovación

Una sucesión bien planificada fomentaría y proporcionaría a la empresa una base sólida para el crecimiento futuro y la innovación. Esto podría incluir la introducción de nuevas líneas de productos, la expansión geográfica o la adopción de mejores prácticas para mejorar la eficiencia operativa.

1.6.8 Preservación de la identidad y valores

Con la investigación se desea ayudar a la empresa a preservar su identidad y valores fundamentales durante el proceso de sucesión, asegurando que la transición generacional no comprometa la esencia y la reputación de la Panadería Vianor.

1.6.9 Contribución al conocimiento académico

La investigación también puede contribuir al conocimiento académico sobre sucesión en empresas familiares y en el sector de la panadería y repostería, enriqueciendo el cuerpo de literatura y proporcionando perspectivas para futuras investigaciones en el campo.

CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO

2. Capítulo II. Marco Contextual

Para tener una mayor comprensión y organización del presente capítulo, éste se enfoca en dos secciones. La primera parte, atiende el Marco Contextual de la investigación, donde se describe la realidad sobre la Panadería Vianor y su actual conformación y la segunda sección se enfoca en el Marco Teórico, en el cual se desarrollan los criterios conceptuales de las variables del estudio en cuestión.

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Aspectos Históricos de la Empresa

A finales de diciembre del año 2001 el matrimonio conformado por Dinorah Trias y Adalberto Kovach, dos adultos mayores de 67 y 72 años respectivamente, deciden emprender nuevamente su propio negocio. A lo largo de sus vidas, en su país de origen, se dedicaron a diferentes actividades: ella como educadora, él como empresario en la rama de la construcción de proyectos habitacionales.

Nacieron en Uruguay y, por motivos afectivos, para estar cerca de sus hijos y nietos decidieron emigrar a Costa Rica.

Por diversas razones, no contaban con los recursos suficientes para este nuevo emprendimiento, sin embargo, eso no los desanimó, todo lo contrario, empezaron llenos de entusiasmo una actividad que no era, precisamente a lo que ellos se dedicaban en su país natal. Con su espíritu de lucha y su capacidad de sacrificio, sumados a la disciplina que cultivaron toda su vida, lograron salir adelante y dejar actualmente a sus descendientes una empresa consolidada y reconocida por su nivel de calidad. Ubicada en el cantón central de la provincia de Cartago, Panadería Vianor es un punto de encuentro de sus asiduos clientes a toda hora en busca de pan caliente y gran variedad de sabrosos productos siempre frescos.

2.1.2 Estrategia Empresarial

Misión: Ser inspiración para la familia y la comunidad. Que se puede emprender aún en circunstancias difíciles con alegría y positivismo. Que la edad cronológica no es un impedimento, como tampoco lo es la falta de recursos suficientes. Siempre se puede emprender.

Visión: Ser una empresa cuya fortaleza se apoye en el bien común. Bien común de todos: socios y colaboradores. A partir de ello, ofrecer el mejor servicio a la comunidad, fomentando y fortaleciendo así, los principios de solidaridad entre las personas.

Valores: Mantener en todo momento los valores respeto, solidaridad, responsabilidad, colaboración, confianza en el desempeño dentro y fuera de la empresa, compromiso total con el bien común.

Figura N°1 Valores

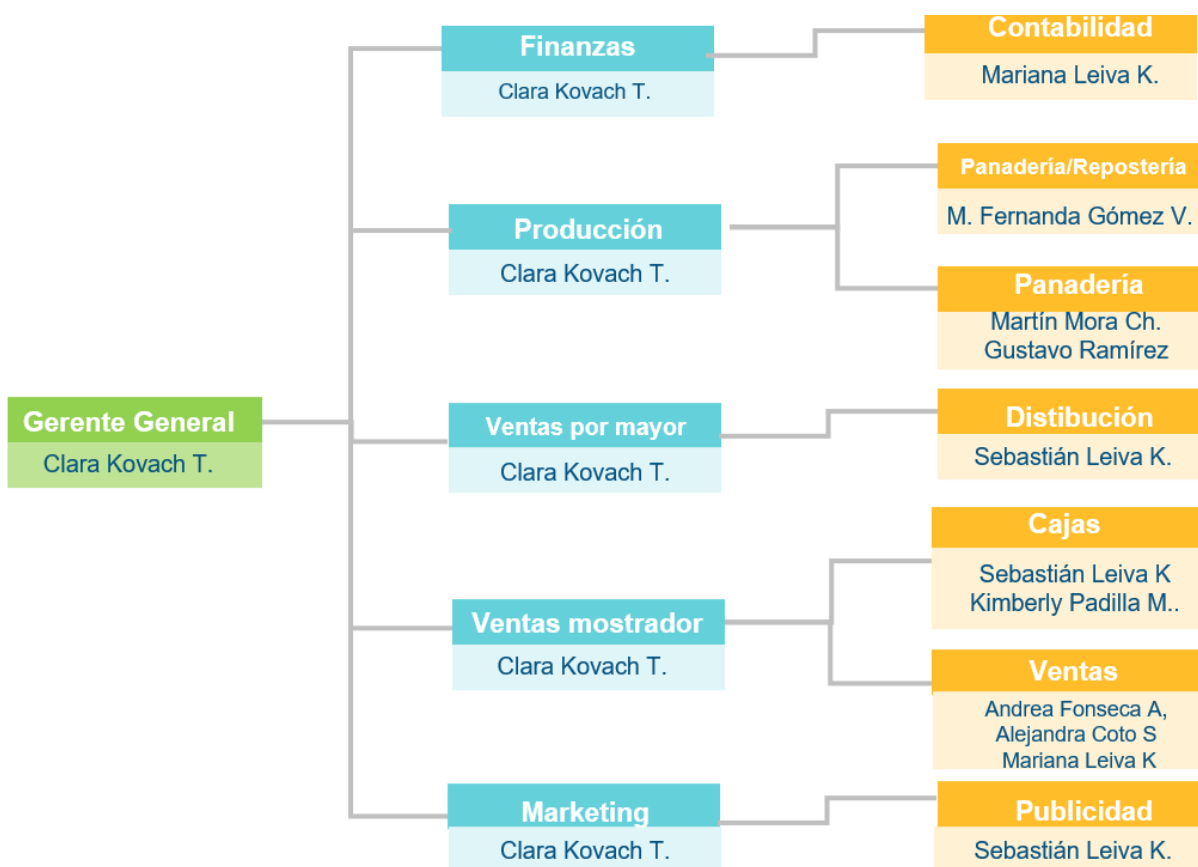


Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir de los valores Panadería Vianor (2024)

2.1.3 Estructura Organizativa

La Panadería Vianor actualmente no cuenta con un organigrama oficial, sin embargo, a continuación se presenta el organigrama general de los líderes empresariales

Figura N°2 Organigrama



Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir de los datos suministrados por Panadería Vianor (2024).

2.2 Marco Teórico

En esta sección se expone la fundamentación teórica de las variables que sustentan el estudio, así como la importancia del papel de los Recursos Humanos y su entrenamiento en las organizaciones. Estos conceptos se presentan como introducción para aportar significado y coherencia al estudio, permitiendo una comprensión más amplia del tema abordado.

2.2.1 Importancia de las Empresas Familiares del Sector de Panadería en Costa Rica

En el pasado, las primeras formas de organización comercial e industrial surgieron como una extensión de las estructuras familiares. A pesar de esta conexión innegable, durante mucho tiempo se ha pasado por alto la importancia económica de estas empresas. La empresa familiar, arraigada en la estructura familiar, representa la forma más antigua de organización empresarial conocida. Es esencial comprender el papel del parentesco y la familia, considerando los valores socioeconómicos y culturales de los individuos. La noción de familia trasciende las relaciones de sangre, abarcando también los lazos extendidos entre sus miembros.

En términos de investigación, la empresa familiar ha experimentado un crecimiento significativo en el ámbito académico y aplicado en años recientes. Aunque algunos trabajos iniciales datan de mediados del siglo XX, fue en la década de los 80 cuando su estudio comenzó a intensificarse y a ganar prominencia en la investigación económica empresarial.

En el panorama empresarial actual, la empresa familiar representa el núcleo del entramado empresarial en cualquier región desarrollada. Su contribución a la generación de riqueza, empleo y bienestar es fundamental. Por tanto, comprender sus raíces, fortalezas y debilidades es crucial para diseñar estrategias que fortalezcan su competitividad y aseguren su futuro.

Como expone Romero (2006), son varias las concepciones de lo que es una empresa familiar, que consideran criterios como el tamaño de la empresa, el grado de control en la propiedad que una o varias familias tengan sobre la misma, la participación de la familia en la administración y dirección del negocio, hasta temas como el traslape entre generaciones de padres, hijos y nietos. Además, se ha determinado que el grado de participación en la propiedad, gestión y control de los miembros de la familia inciden en gran medida en el rendimiento y opciones estratégicas de la empresa y que además en el caso PYME esa incidencia es mayor (Ghalke *et al.*, 2022).

Según Deloitte (2010), las empresas familiares representan alrededor de dos terceras partes de todas las empresas en el mundo, y en la mayoría de países las mismas constituyen la columna vertebral de la economía. Sin embargo, estas empresas constantemente enfrentan grandes retos que no sólo se limitan a la difícil tarea de mantener intactos los valores familiares y de adaptarse a un entorno competitivo, también al desafío de sobrevivir generación tras generación dando paso a nuevos líderes con distintas cualidades y estilos de liderazgo.

De acuerdo con la Cámara Costarricense de Empresas Familiares (CACEF) las empresas familiares son el sector más importante en lo que respecta a generación de riqueza y empleo, sin ellas se perdería más de un 65% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y 70% de los puestos de trabajo.

- 40% del Fortune 500¹, son empresas familiares.
- Sin estructuración la mayoría de las empresas familiares están destinadas a morir:
95,5% no llegarán a tercera generación, pues:
 - a) 70% cierran sus puertas en la primera sucesión.
 - b) 85% no sobrevive a la II sucesión.
 - c) sólo 4,5 de cada 100 llega a manos de una III generación.
 - d) 60% de las empresas familiares cierran por conflictos de intereses – no solo la empresa está en juego-, también la armonía familiar.
 - e) 10% por falta de un sucesor competente.

De acuerdo con el Segundo Estudio sobre Empresas Familiares en Costa Rica, realizado por CACEF en el año 2016, el cual se sustentó de la realización de 1.028 encuestas en línea realizadas a grandes, pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, con el apoyo de la firma

¹ Fortune 500 es una lista anual preparada y publicada por la revista Fortune donde se clasifica a 500 de las principales compañías de los Estados Unidos de acuerdo a los ingresos totales de sus años fiscales. La lista Fortune 500 incluye tanto a empresas públicas de comercio como a empresas privadas que ocasionalmente publican sus ingresos (<https://fortune.com/ranking/global500/2024>)

Exaudi Family Business para desarrollarla, el país se ubica por encima del promedio regional de América Latina, donde un 72,4% de las empresas son familiares, así mismo muestra que en Costa Rica 80 de cada 100 empresas de capital costarricense son familiares.

La influencia de la empresa familiar en la economía la convierte en una de las unidades de producción más importantes. En el caso de Costa Rica representa la generación del 70% de empleo del país, y contribuye con el 69% al Producto Interno Bruto (PIB). Es un grupo de empresas que reúne desde grandes conglomerados empresariales, hasta empresas familiares jóvenes.

Los datos del estudio revelaron además que en Costa Rica la principal preocupación de las empresas familiares recae en la política económica del gobierno con el 17,8%, el nivel de ventas con el 11,9%, los conflictos familiares con el 11,9%, muertes inesperadas con el 10,6%, impuestos con el 10,2% e inseguridad jurídica con el 8%, entre otras áreas.

De manera positiva destaca el alto nivel de escolaridad y dominio del inglés de la población lo cual fortalece el recurso humano, así como el aumento de los esfuerzos para mejorar la gobernanza de este tipo de empresas con más protocolos familiares, consejos de familia y planes de sucesión en las compañías, lo cual ha incidido en menos conflictos y disputas por herencias.

Costa Rica se encuentra por arriba del promedio en la cantidad de empresas familiares, junto a Venezuela, Argentina, México y República Dominicana.

Otros aspectos a recalcar son la presencia de miembros familiares en las juntas directivas y que el 35,72% de las empresas tienen planes de sucesión.

2.2.1.2 Sector de Panadería en Costa Rica

Se registra que el sector de panadería en Costa Rica es un campo que presenta y mantiene un frecuente progreso, donde el rol de los negocios familiares juegan un papel relevante ante los desafíos y oportunidades de crecimiento por medio de sus estrategias de *marketing*, su capacidad de ajustarse e innovarse para lograr mantenerse y poder competir en el mercado.

Las panaderías familiares en Costa Rica han tenido que adecuarse a los cambios que la sociedad plantea y también a transformarse para atender las demandas, preferencias o necesidades específicas que tienen los clientes. Este reto propone en forma contundente de innovar y destacarse con productos, servicios únicos y de calidad. Como se desprende del informe del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC) éste menciona que “la demanda de productos saludables y naturales ha aumentado significativamente en los últimos años, lo que ha llevado a las empresas panaderas a desarrollar productos con ingredientes fortificados y opciones para clientes con necesidades específicas” (MEIC, 2020, p. 12).

Al mismo tiempo, tanto la innovación como la diferenciación es el mayor desafío para la industria panadera en Costa Rica. Cabe mencionar que las panaderías para mantenerse relevantes se ven obligadas a evolucionar ya que los hábitos de los consumidores cambian. De acuerdo con el estudio realizado por la Universidad de Costa Rica (UCR), “las empresas panaderas que innovan y diferencian sus productos tienen mayor probabilidad de éxito y crecimiento (UCR, 2019, p.25).

Además, como parte de los desafíos, está desarrollar propuestas diferenciadas, enfocadas en el cliente para desarrollar un concepto de panadería que satisfaga sus necesidades, y así mantener la lealtad, lo que implica, según el informe de la Asociación de Panaderos de Costa Rica, que señala que el 80% de los clientes van a ser leales a los negocios

panaderos que ofrecen productos de alta calidad y atención al cliente (Asociación de Panaderos de Costa Rica, 2020, p. 18).

No obstante, otro de los retos que enfrentan las empresas panaderas en Costa Rica, son la obtención de las patentes municipales para poder operar, esta gestión incluye realizar una planificación financiera correcta así como hallar el personal con las habilidades y competencias apropiadas para los puestos. De acuerdo con los datos del informe elaborado por el MEIC, “el 60% de los negocios panaderos en Costa Rica, enfrentan problemas para encontrar personal calificado y capacitado, así como el aumento de los costos de las materias primas e insumos” (MEIC, 2022, p. 20).

Cabe destacar, que aunque los recursos normalmente no se destinan para publicidad y difusión, es requerido, que parte de los esfuerzos enfocados, que las empresas familiares panaderas en Costa Rica deben hacer para mantenerse, implica invertir y crear estrategias de *marketing* efectivas para lograr su posicionamiento de marca y diferenciación en el mercado. Además, como indica el MEIC, “otra tendencia significativa es la expansión de las ventas a través de canales digitales” (MEIC, 2022, p.15). Esta acción puede incluir elaborar nuevos productos, ofertas especiales, atención de nichos de mercado con características específicas, como los productos saludables, orgánicos, libre de aditivos, nutritivos fortificados. En concordancia con el estudio de la Universidad de Costa Rica, menciona que “aquellos negocios que pueden invertir en *marketing* y publicidad van a tener potencialmente mayor visibilidad y reconocimiento en el mercado” (Universidad de Costa Rica, 2019, p.32).

A la vez, la pandemia (Covid-19) llevó a algunas empresas del sector panadería a desarrollar nuevas estrategias de ingresos y por ende a innovar en su oferta de productos para lograr mantenerse competitivas. Como se argumenta en el informe de la Asociación de Panaderos de Costa Rica, “para adaptarse a los cambios en el mercado el 40% de las empresas

panaderas en el país han desarrollado nuevos productos y servicios” (Asociación de Panaderos de Costa Rica, 2020, p.24).

Un hecho predominante, es el panorama actual del sector de la industria de la panificación en Costa Rica, consolidándose como uno de los más importantes en el ámbito de la manufactura del país, ya que ha experimentado un crecimiento de la producción aproximada de 8.200 millones de unidades en el año 2001, lo que representa un 9.3% en relación con el 2020. Como señala el informe del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC),” el sector de la panificación es uno de los más importantes porque brinda una contribución significativa al Producto Interno Bruto (PIB) del 4.2% aproximadamente de Costa Rica y emplea a más de 18.000 personas” (MEIC, 2022, p. 8,12). Lo que demuestra la relevancia estratégica de la industria en el sector de la panificación para la economía costarricense.

En lo que respecta a la implementación de procedimientos técnicos en actividades donde no se empleaban así como de alternativas de aprovisionamiento para facilitar el ahorro en costos de producción, preparación adelantada de la planificación en la producción y garantizar la calidad de los productos, canaliza mejor la gestión óptima del tiempo para aprovechar el desarrollo de la creatividad y generación de nuevas ideas para el negocio. Tal como afirma el estudio de la Universidad de Costa Rica, “son más eficientes y productivas aquellas empresas que invierten en tecnología” (Universidad de Costa Rica, 2019, p.40).

2.2.2 Importancia de la Gestión del Cambio en las Empresas Familiares

En toda organización, aquel que desee liderar un cambio debe primero establecer el "caso para cambiar", es decir, las razones que justifiquen la necesidad de cambio. Esto implica desafiar el *status quo* y evidenciar que seguir con las prácticas habituales llevará a resultados no deseados. Esta conciencia se suele alcanzar al introducir una perspectiva externa, no influenciada, que destaque los cambios en las preferencias de los clientes y las acciones de competidores y nuevos actores en el mercado.

Además, el líder del cambio debe ser capaz de articular una nueva visión a mediano plazo para la empresa, que satisfaga las necesidades cambiantes de los clientes seleccionados. No es suficiente con imaginarla, sino que debe generar apoyo y consenso dentro de la organización para seguir ese camino. Igualmente importante es crear un sentido de urgencia, acelerando la implementación del cambio.

Estas prácticas son comunes en cualquier contexto competitivo. Sin embargo, la complejidad aumenta cuando se combinan con las transiciones generacionales en empresas familiares.

Aunque las empresas familiares suelen tener ciertas ventajas respecto a las no familiares, como la identificación profunda de la familia propietaria con el negocio, demostrada en su compromiso total incluso ante los desafíos más grandes, y la agilidad para tomar decisiones y ejecutarlas de inmediato, impulsadas por la urgencia inherente a la necesidad. Sin embargo, también enfrentan complejidades que las empresas no familiares pueden no experimentar o al menos no en la misma medida, cita Poza (2010) las siguientes:

- **Las diferencias generacionales:** La visión del mundo, las oportunidades y los problemas son normalmente diferentes entre personas de distinta edad. La generación mayor puede tener una visión sesgada o influida por la historia, el legado, los éxitos pasados, la experiencia y probablemente también una menor tolerancia al riesgo. La nueva generación es más permeable y sensible a las nuevas tendencias y muchas veces está ávida de probarse y tener "éxitos propios". Con una aversión al riesgo menor, es posible que tenga visiones distintas. Si estas diferencias no se canalizan apropiadamente, probablemente conspiran contra la necesidad y la velocidad de cambiar.
- **El liderazgo del sucesor y la conducción del cambio:** En las empresas familiares, incluso después de que se haya seleccionado y anunciado al sucesor, es crucial evaluar

la disposición de la generación anterior para ceder el paso y respaldar el cambio. En este contexto, el sucesor debe ser consciente de la dinámica del cambio.

Todo cambio, inevitablemente, conlleva ciertas incomodidades y requiere salir de la zona de *confort*. El sucesor debe estar consciente de con quiénes contará para establecer su base de poder y superar la resistencia al cambio que, voluntaria o involuntariamente, sus predecesores podrían generar. Asimismo, es probable que algunos colaboradores en la empresa -ya sean familiares o no- se muestren renuentes al cambio debido a diversas razones, como la pérdida de poder, la falta de conocimiento, la envidia o simplemente la resistencia al esfuerzo. En tales casos, será necesario identificar rápidamente a estas personas y confrontarlas con la decisión de ser partícipes activos del cambio o convertirse en obstáculos, lo que exigirá en definitiva tomar decisiones firmes.

2.2.3 Definición Conceptual de las Variables

2.2.3.1 Plan de Sucesión.

El relevo generacional representa una de las principales preocupaciones de la alta dirección, ya que preservar el conocimiento dentro de la organización implica, entre otros aspectos, establecer un plan que facilite la sucesión en todos los niveles de la empresa y fortalezca el desarrollo profesional de los jóvenes líderes. Este enfoque busca asegurar la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa a largo plazo. Por ende, surge la importancia del plan de sucesión, que identifica los talentos internos y establece programas de formación para aquellos colaboradores que están destinados a continuar el legado de la empresa.

Según Chiavenato (2002), el proceso de línea de carrera y planes de sucesión radica en que las empresas no se centran exclusivamente en sus necesidades

organizacionales, sino que ofrecen a sus colaboradores, planes de desarrollo que permiten su crecimiento personal y profesional. Y es precisamente gracias al desarrollo de temas de gestión que se genera vínculo con el colaborador, compromiso y lealtad hacia la marca y la empresa.

Según Deloitte (2010), 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, dicho en otras palabras las empresas tienen la responsabilidad de garantizar la seguridad y el bienestar de sus integrantes, manteniendo una dirección sólida en la organización, lo que hace que la elección de líderes sea aún más crucial.

La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Trevinyo, 2010). Además, Trevinyo (2010) afirma que la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo.

2.2.3.2 Plan de Sucesión en Empresas Familiares.

La sucesión en las empresas familiares difiere de aquellas que no lo son, ya que en estas últimas, la transición del liderazgo ocurre de un profesional de la gestión a otro, sin implicar lazos familiares entre los propietarios. Por otro lado, las empresas familiares enfrentan el desafío de asegurar su supervivencia a largo plazo, no solo al superar obstáculos empresariales comunes, sino también al lidiar con los conflictos inherentes a su naturaleza familiar. El fracaso empresarial impactaría directamente en el bienestar de la familia, agregando una dimensión adicional al dilema de la continuidad del negocio.

La sucesión familiar, entendida como el proceso culminante en la transferencia del poder de decisión y propiedad a la siguiente generación, constituye uno de los pasos más cruciales y significativos que una empresa familiar debe abordar para asegurar su continuidad en manos de la familia empresaria. La profunda conexión emocional con el negocio familiar eleva esta cuestión a una de las prioridades para todos los miembros de la familia, tanto para los futuros líderes como, especialmente, para el fundador o líder actual.

Dentro de este proceso de sucesión se consideran aspectos fundamentales, como la disposición del líder para aceptar su retiro gradual, la relación entre este y sus potenciales sucesores, así como la planificación y gestión del traspaso del liderazgo a la siguiente generación, todo ello con el objetivo de asegurar la continuidad de la familia empresaria en la empresa familiar.

Las empresas familiares tienen importantes capacidades que las diferencian de otro tipo de organizaciones y que les otorga un importante potencial competitivo, el cual puede verse amenazado por un proceso de sucesión mal planificado o no planificado del todo (Handler, 1994; Gallo, 1995).

La sucesión en las empresas familiares es crucial no solo para garantizar la continuidad, sino también porque suele generar inestabilidad tanto en el ámbito familiar como empresarial. Además, es un proceso inevitable que tarde o temprano se debe afrontar, por lo que es prudente realizar un exhaustivo análisis de la sucesión gerencial en las empresas familiares. Este análisis permite identificar los elementos esenciales para guiar a la empresa a través del proceso de transición y preparar un plan de sucesión efectivo. Se busca asegurar que la siguiente generación de líderes cuente con las herramientas y fundamentos necesarios para formalizar y profesionalizar la gestión, mejorar la eficiencia de los procesos, establecer normativas y políticas claras, entre otros

aspectos. Todo ello con el propósito de facilitar que los futuros líderes continúen operando la organización y promoviendo su crecimiento de manera efectiva.

2.2.3.3 Competencias para la Dotación de Roles de Liderazgo.

El concepto de competencia se entiende como aquellas cualidades, conocimientos, rasgos y destrezas que debe tener una persona para desarrollar los comportamientos que le van a permitir cumplir con éxito su misión en una organización determinada y en un puesto en concreto (Levy-Leboyer, 1997).

Spencer y Spencer (1993) definen una competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en un trabajo o situación. En este sentido se procede a definir cada punto que lo contiene:

- Característica subyacente: Las competencias son el origen o la anticipación del comportamiento y rendimiento.
- Relación causal: Las competencias son el origen o la anticipación del comportamiento y rendimiento.
- Estándar de efectividad: Las competencias efectivamente pronostican quién desempeña bien y quién lo hace de manera deficiente, evaluado según criterios generales o estándares.

Las competencias son esenciales para el individuo, representando atributos que definen su comportamiento y forma de pensar en diversas situaciones, y que perduran a lo largo del tiempo.

Mientras que Dirube (2004) indica que las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos para seleccionar personas, formar o desarrollar profesionales, elaborar planes de sucesión, definir y valorar puestos de trabajo, evaluar

desempeño e incluso, establecer criterios de retribución. Así mismo, Alles (2013) define a las competencias como características, devenidas en comportamientos que generan desempeño exitoso y Indica que para implementar un enfoque basado en competencias, es fundamental establecer y revisar la visión empresarial, los objetivos organizacionales y la misión. Para lograrlo, se proponen los siguientes pasos:

- Definir la visión y misión
- Definir las competencias por la máxima dirección de la compañía
- Validar las competencias
- Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias

Y a su vez, menciona que para implantar la gestión por competencias se requiere:

- Definir las competencias
- Definir los grados o niveles
- Describir los puestos con su respectiva asignación de competencias y grados
- Analizar las competencias del personal
- Implantar el sistema.

2.2.4 Elementos de Plan de Sucesión

De acuerdo con la definición de Martha Alles (2009), la ejecución del plan de sucesión es un proceso mediante el cual las organizaciones identifican, seleccionan y desarrollan a sus futuros líderes.

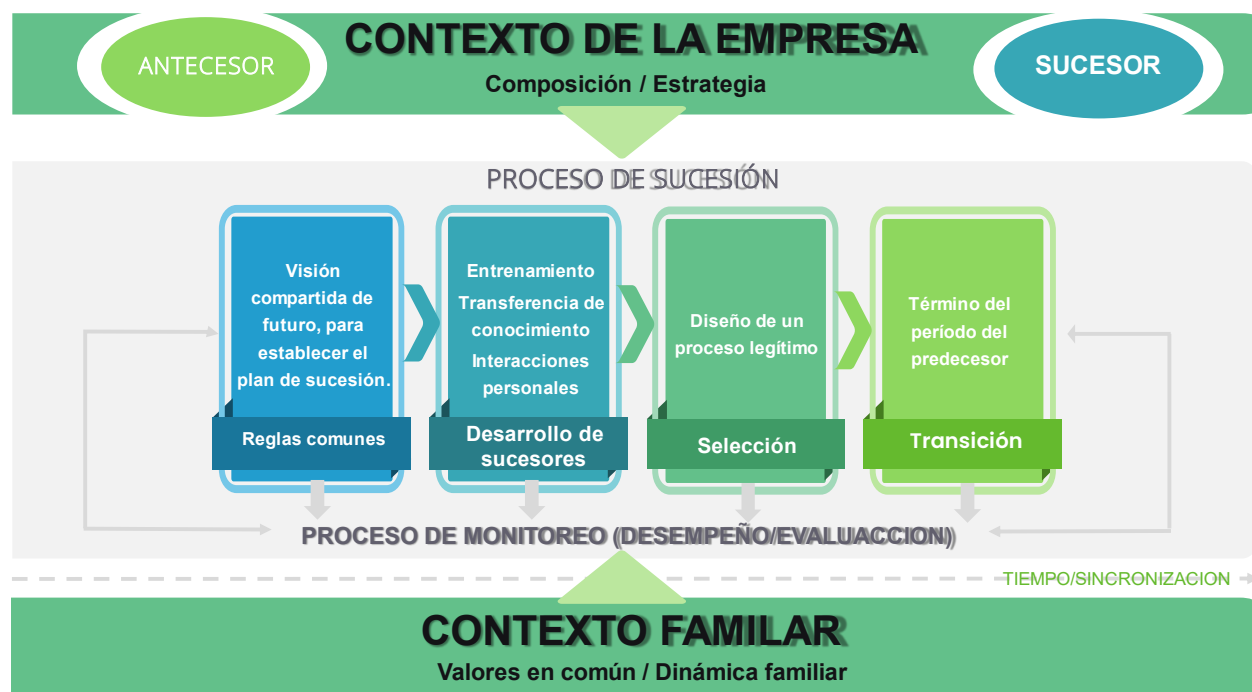
La sucesión representa uno de los procesos más relevantes y críticos para una empresa familiar, ya que asegura su continuidad después de que el fundador se retire de la dirección. Este proceso genera ansiedad debido a las numerosas preguntas que surgen, especialmente durante la transición entre la primera y la segunda generación.

Entre los desafíos que enfrenta la sucesión se encuentran la resistencia al retiro por parte del líder anterior, la falta de planificación, una gestión inadecuada, la ausencia de normativas, la rivalidad entre familiares, accionistas o directivos, la selección y preparación inadecuadas de los sucesores, la falta de colaboración familiar y la elección de un momento inapropiado, entre otros. Estos problemas pueden poner en riesgo el éxito del proceso.

Seleccionar al sucesor adecuado implica considerar varios aspectos, especialmente la competencia técnica y la disposición personal. Es crucial evaluar el perfil de cada individuo, incluyendo su formación, experiencia, perfil psicológico y actitud hacia el compromiso. Se debe evitar elegir a un sucesor únicamente basándose en una buena relación interpersonal.

A continuación se presenta un diagrama que representa los elementos del plan de sucesión.

Figura N°3 Elementos del Plan de Sucesión



Fuente: Elaborado por las investigadoras, a partir del material del Centro Internacional de empresas familiares, Tecnológico de Monterrey CEM.

2.2.4.1 El Antecesor.

El papel del Antecesor es crucial para asegurar una sucesión exitosa, ya que él fomentará y creará las condiciones adecuadas tanto en la empresa como en la familia para que la siguiente generación pueda dar continuidad a las operaciones de la organización. Para elaborar el plan de sucesión, es fundamental realizar un análisis detallado del estilo del Antecesor para comprender mejor sus características, actitudes y cómo este elemento de la sucesión contribuirá al desarrollo del proceso. Según cita Poza (2005) existen seis diferentes modalidades de antecesor:

- **El Monarca:** Se distingue por su falta de disposición para ceder el liderazgo prematuramente. A pesar de haber superado la edad de retiro comúnmente aceptada, que suele ser a los 65 años, continúan involucrándose en la empresa día tras día, ya sea trabajando, revisando correos electrónicos, realizando o recibiendo llamadas, y cuestionando o revirtiendo decisiones tomadas recientemente por los miembros de la siguiente generación.
- **El General:** Los generales se retiran de forma parcial como un acto de autodisciplina, pero no están convencidos de esta decisión y planean su regreso. Esperan pacientemente, con la esperanza de que el sucesor demuestre su incapacidad. Cuando esto sucede, regresan triunfantes. Si la empresa familiar está liderada por un general, los otros oficiales y el personal deben comprender que sus nuevas responsabilidades y autoridad serán solo a tiempo parcial, ya que el general pronto retomará a tiempo completo todos los poderes disponibles.
- **El Embajador:** Este antecesor se retira de las operaciones del negocio y transfiere la mayoría de las responsabilidades operativas a los miembros de la siguiente generación o a directivos externos a la familia. Sin embargo, continúa manteniendo un papel activo en las responsabilidades diplomáticas o representativas en nombre de la

corporación. Este tipo de antecesores facilita la integración de directivos externos a la familia y/o de la siguiente generación en la empresa.

- **El Gobernador:** Este tipo de antecesor establece una fecha de retiro y la comunica de manera pública, comprometiéndose así a transferir el poder en un marco de tiempo definido. Al hacer pública esta fecha, se genera un sentido de urgencia en la planificación de la transición inevitable y se involucra a otros miembros clave de la gestión, empleados, proveedores y clientes en el proceso.
- **El Inventor:** La designación de "inventor" es una analogía que se utiliza para referirse a un antecesor que abandona su negocio para ocupar un rol importante y satisfactorio en otra empresa. Estos "inventores" son individuos creativos que, una vez que han establecido sistemas e instituciones que facilitan a la siguiente generación la gestión eficaz de la empresa, suelen estar listos para embarcarse en la búsqueda de su próximo proyecto o sueño.
- **El Zar de la transición:** Son escasos los antecesores que eligen retirarse del negocio y se convierten en los principales impulsores de la transición a lo largo de varios años, conocida como sucesión. Sin embargo, los líderes de la transición pueden aportar un valor considerable a la sucesión intergeneracional, especialmente cuando las empresas son complejas y tienen presencia internacional, y las familias propietarias son extensas y compuestas por múltiples generaciones.
- **El Sucesor:** Es crucial realizar un análisis exhaustivo de este componente del plan de sucesión para asegurar la continuidad de las operaciones de la organización. Dentro de este proceso, se debe determinar quiénes participarán en la selección de posibles sucesores entre los miembros de la familia, identificando aquellos que tienen el potencial de asumir ese rol. Se llevará a cabo un proceso de preparación, evaluación y apoyo para estos potenciales sucesores, mientras se descartan aquellos cuyas

cualidades, características o intereses no se alineen con los objetivos a largo plazo de la organización.

Además, se establecen los requisitos para aquellos miembros de la familia interesados en participar en la selección del sucesor potencial. Cada interesado realiza un análisis de sus propias fortalezas y debilidades, así como de las habilidades, conocimientos y experiencias necesarios para el puesto deseado. Se trabaja en el desarrollo de estas habilidades para cumplir con los requisitos y las necesidades de cada etapa del proceso de sucesión.

2.2.4.2 Contexto de la empresa.

Es necesario realizar una evaluación exhaustiva de la situación actual de la empresa, centrándose en aspectos como su estructura organizativa, grado de profesionalización, nivel de formalización, eficiencia operativa y la estructura de la organización. Esto es fundamental para facilitar una transición exitosa en la sucesión y garantizar la participación activa de todos los miembros de la empresa en este proceso. Entre los elementos a considerar se incluyen: evaluar el progreso de la compañía desde su establecimiento y los factores que influyeron positiva o negativamente en su desarrollo, definir la visión a largo plazo de la empresa para los próximos 20 años y los liderazgos necesarios para alcanzarla, analizar sus desafíos, entre otros.

2.2.4.3 Contexto familiar.

La dinámica y la estructura familiar son elementos de gran relevancia en la planificación de la sucesión, ya que la complejidad aumenta con el número de miembros en la familia. Con un mayor número de posibles sucesores interesados en ocupar el puesto del antecesor, se incrementa la complejidad del proceso.

Asimismo, las relaciones y las interacciones entre estos miembros también influirán en la facilidad o dificultad del proceso de planificación de la sucesión. Por esta razón, es crucial analizar los siguientes puntos para establecer una comprensión común del contexto familiar: examinar la experiencia laboral directa de los familiares en la empresa, evaluar las habilidades y competencias de los integrantes familiares e identificar al miembro familiar más familiarizado con la empresa.

El éxito del proceso de sucesión se fundamenta en identificar en principio de los elementos expuestos en párrafos precedentes, así como en establecer una serie de condiciones favorables como lo es una planificación anticipada que permita abordar las circunstancias menos propicias. La sucesión debe ser abordada con suficiente antelación para garantizar su éxito y superar los desafíos inherentes a la transferencia de autoridad. Por lo tanto, la planificación de la sucesión debe comenzar lo antes posible, ya que la anticipación es un factor clave para el éxito. Amat (2020) recomienda iniciar este proceso con al menos con diez años de anticipación.

Aunque son escasas las empresas que manejan el proceso de sucesión con éxito para facilitar la transición entre generaciones, es innegable que la sucesión es un evento inevitable y, por lo tanto, debería abordarse con la debida antelación. Además, considerando que la sucesión representa una de las principales fuentes de vulnerabilidad para las empresas familiares, resulta evidente la necesidad de planificarla estratégicamente, permitiendo así que la organización pueda anticipar y enfrentar las circunstancias menos favorables que puedan surgir.

2.2.4.4 Éxito de la transición generacional.

Varias investigaciones respaldan la existencia de una relación positiva entre una transición exitosa del liderazgo de una generación a otra y el rendimiento general de la

organización. Esto confirma que un traspaso generacional exitoso puede tener un impacto significativo en el éxito operativo de la empresa, proporcionándole un nuevo impulso.

Sin embargo, ¿cómo se define un proceso de sucesión efectivo o exitoso? Aunque existen diversas interpretaciones, en general, se considera exitoso aquel proceso de sucesión que garantiza la continuidad de la empresa y satisface a todos los grupos de interés involucrados en el proceso.

En el cuadro N°1 se presentan las principales acciones que influirán en el éxito de la transición generacional, abarcando desde el fundador o predecesor, pasando por el sucesor, hasta las relaciones interpersonales, el sistema familiar y empresarial, otros participantes y el entorno.

Cuadro N°1 Actuaciones que influyen en el Éxito del Traspaso Generacional

| | |
|-----------------------------------|---|
| Fundador o predecesor | <ul style="list-style-type: none"> • Asignar tareas y roles. • Actuar como un respaldo y brindar asesoramiento. • Permitir la autonomía en la toma de decisiones y aceptar errores. • Demostrar compromiso con la continuidad dentro de la familia. |
| Sucesor | Experiencia profesional en empresas externas. Poder elegir si trabajar o no en la empresa familiar. |
| Relaciones interpersonales | Comunicación abierta, transparente |
| Sistema familiar | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura más colaboradora • Compromiso de la familia con la empresa • Cohesión entre los miembros de la familia |
| Sistema empresarial | Incluir el proceso de sucesión en la planificación estratégica de la organización |
| Otros participantes | Delegar autoridad a los miembros no familiares capacitados |
| Entorno | Conocer y adaptarse a las necesidades del entorno |

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura de Barach y Ganitsky (1995) y Cabrera y García (2000).

Independientemente si la sucesión cumple o no con los intereses de las partes interesadas en la empresa, en términos generales, se percibe la sucesión como un desafío que debe ser superado. Esto se debe a que implica anticipar un proceso de reemplazo mientras el empresario aún se siente en plenitud de conocimientos, habilidades y experiencia. Por ello resulta fácilmente entendible que, para muchos fundadores, la decisión de jubilarse y renunciar al control del negocio para transmitirlo a sus descendientes sea una decisión delicada, máxime teniendo en cuenta que es un reto difícil de objetivizar, ya que elegir el momento en el que iniciar el proceso de sucesión y decidir quién y cuándo está en condiciones de sucederle, son temas sujetos al criterio personal del fundador, temas que no están sujetos a reglas fijas (Carranza y Sánchez, 2004).

2.2.4.5 Selección de sucesores potenciales.

La sucesión en una empresa familiar no debe seguir necesariamente un patrón lineal como en el caso de un título aristocrático. Lo que realmente asegura la continuidad y el éxito de una empresa -independientemente de su naturaleza- son las habilidades como la capacidad de adaptación, la preparación profesional, el liderazgo y otras virtudes, más que el simple herencia familiar.

Es crucial evitar que el plan de sucesión de la empresa se mantenga en secreto entre los involucrados. Esta falta de transparencia podría generar confusiones entre los miembros de la familia que no han sido debidamente informados, lo cual podría desencadenar una transición conflictiva o incluso la salida de otros miembros. Por lo tanto, lo más recomendable es comunicar el plan a todas las partes interesadas.

Es fundamental que la familia sea la primera en estar informada sobre el plan de sucesión en la empresa familiar. Los valores fundamentales de estas empresas, como la

confianza, el respeto y el compromiso, resaltan la importancia de mantener una comunicación clara y abierta sobre este tema para preservar dichos principios.

Antes de finalizar su mandato como líder, es crucial que el líder saliente se asegure de proporcionar confianza a todas las partes interesadas con respecto a la sucesión. Esto implica conducir el proceso con absoluta honestidad, evitando cualquier simulación o ocultamiento de información. Dejar una impresión deshonesta al finalizar su gestión no sería un buen punto de partida para el sucesor.

Como cita Deloitte (2020), el sucesor deberá conocer las implicaciones y comprender ampliamente los negocios de la empresa, además de desarrollar sus habilidades de liderazgo. Existe la opción de incorporar la ayuda de un mentor externo, que tenga la oportunidad de desarrollar en el sucesor un estilo individual y propio de liderazgo.

De una u otra forma, la designación del sucesor, va más allá de acumular títulos, o de poner a los herederos a trabajar desde abajo o a través de una asistencia pasiva en el negocio.

Aunque existen diversas alternativas para llevar a cabo la sucesión en una empresa familiar, la decisión final depende de la existencia de sucesores apropiados, de la situación familiar interna y de sus necesidades financieras, así como la organización de la empresa, el estilo personal del miembro de la familia que se retira y sus sucesores.

Encontrar posibles sucesores con el perfil adecuado para la empresa y capaces de desempeñar sus funciones con éxito es un desafío considerable debido al proceso de evaluación de los candidatos, de ahí deviene la importancia de definir con meridiana claridad las competencias requeridas para el desempeño de este rol, cuya labor se desarrolla más adelante.

Deloitte (2020) argumenta que una vez identificados los posibles candidatos comienza el proceso de selección. Cada individuo posee habilidades que destacan fortalezas y áreas de oportunidad, por lo que realizar un análisis minucioso de cada una de ellas, es primordial para seleccionar al candidato que reúna las condiciones idóneas o bien desarrollarlo en caso de ser necesario. Se recomienda llevar a cabo este análisis por medio de diferentes pruebas determinando los objetivos respectivos y evaluando el liderazgo, la resolución de problemas y la toma de decisiones de cada candidato.

2.2.4.6 Ajuste Periódico del Plan de Sucesión.

Con el fin de evitar que el esfuerzo de las generaciones anteriores se desperdicie, es importante incorporar en el plan de sucesión mecanismos de seguimiento y evaluación.

El monitoreo y ajuste continuo del plan de sucesión representan una tarea fundamental en la preparación de una empresa familiar para la transición generacional. Implica una evaluación constante y adaptación para asegurar una transferencia fluida de liderazgo y garantizar el éxito a largo plazo del negocio.

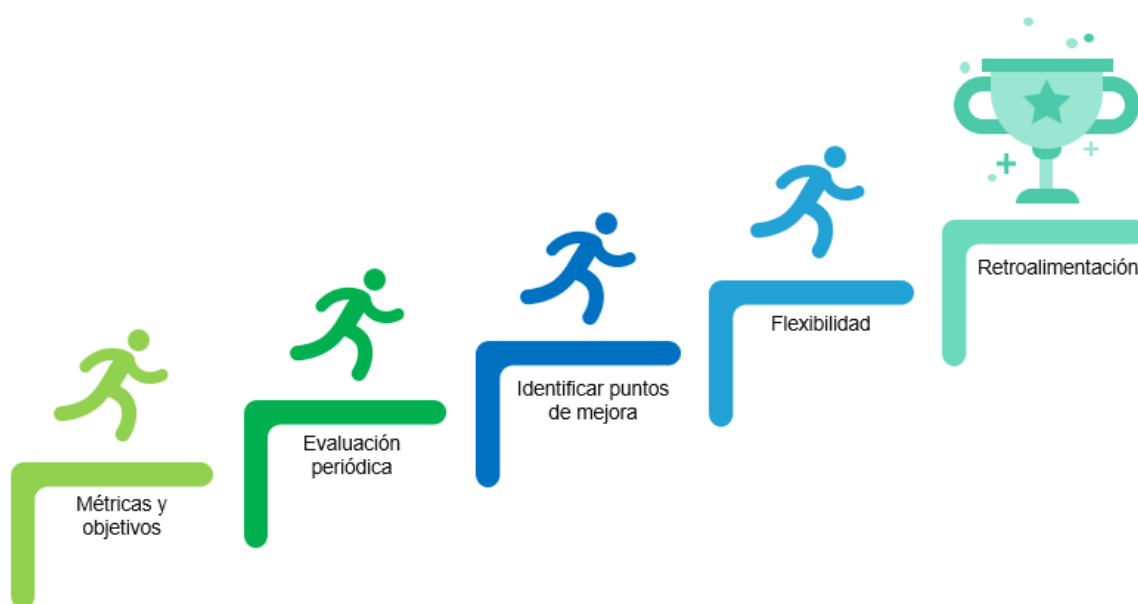
Desde la perspectiva de los propietarios actuales, este seguimiento permite evaluar el avance y la efectividad de las estrategias implementadas. Les brinda la oportunidad de seguir de cerca el desarrollo de posibles sucesores, identificar posibles brechas en sus habilidades o conocimientos, y proporcionar el apoyo y la guía necesarios. Al revisar regularmente el plan, pueden realizar ajustes según las circunstancias cambiantes o nuevos aprendizajes.

Por otro lado, desde la óptica de la próxima generación, el seguimiento del plan de sucesión les ofrece la oportunidad de involucrarse activamente en su propio

crecimiento dentro del negocio. Les permite evaluar su progreso, buscar retroalimentación de mentores o asesores, y identificar áreas donde necesitan desarrollar aún más sus habilidades o experiencia.

El plan de sucesión no constituye un evento aislado, sino más bien un proceso continuo que demanda atención y evaluación recurrentes. Para asegurar su efectividad y alineación con las necesidades de la empresa, resulta crucial vigilarlo y realizar ajustes según corresponda. Para lo cual se plantea una serie de pasos que pueden coadyuvar a garantizar su efectividad, según se muestra en la siguiente imagen:

Figura N°4 Seguimiento y Ajuste del Plan de Sucesión



Fuente: Elaborado por las investigadoras.

- 1. Establecimiento de métricas y objetivos:** El inicio del seguimiento de un plan de sucesión implica fijar métricas y metas concretas, directamente alineadas con los objetivos generales de la empresa. Por ejemplo, una métrica podría ser el porcentaje de

roles clave cubiertos internamente. Al definir estas métricas, la empresa puede evaluar el avance y detectar áreas de mejora.

- 2. Evaluación periódica del desempeño:** Una vez establecidas las métricas, es crucial evaluar regularmente el desempeño del plan de sucesión, ya sea trimestral o anualmente. Durante estas revisiones, se analizan las métricas y objetivos previamente definidos para identificar tanto los logros como las deficiencias del plan.
- 3. Identificación de puntos de mejora:** Si la evaluación señala deficiencias en el plan de sucesión, es necesario identificarlas y desarrollar estrategias de mejora correspondientes. Esto puede implicar ajustes al plan mismo o proporcionar más formación y desarrollo a los empleados, como aumentar las oportunidades de capacitación interna.
- 4. Flexibilidad:** Es esencial mantener flexibilidad y adaptar el plan de sucesión según las demandas cambiantes del entorno empresarial. Esto puede implicar revisar el plan en sí o ajustar las metas y métricas establecidas. Por ejemplo, ante un rápido crecimiento de la empresa, es necesario revisar el plan para incluir nuevos roles o ajustar el cronograma de sucesión.
- 5. Búsqueda de retroalimentación:** Por último, la empresa debe buscar retroalimentación tanto de los empleados como de otras partes interesadas para garantizar que el plan de sucesión satisfaga sus necesidades. Esta retroalimentación se puede obtener a través de encuestas, grupos de discusión o conversaciones individuales, lo que permite identificar tanto los éxitos como las áreas de mejora del plan.

2.2.5 Fortalecimiento de la Gobernabilidad

El origen del gobierno corporativo radica en la demanda de transparencia por parte de los accionistas minoritarios, quienes buscan conocer el destino de los recursos empresariales, así como las proyecciones futuras de la organización. Ante esta necesidad, tanto accionistas como administradores han establecido un sistema que garantice la transparencia, la puntualidad y el fácil acceso a la información relevante para todos los interesados.

El Gobierno Corporativo se describe como un sistema diseñado por los accionistas para supervisar y equilibrar las acciones de la administración. Para su implementación efectiva, se necesita un enfoque metodológico que garantice la comprensión completa, la evaluación de alternativas y el seguimiento de condiciones que impulsen significativamente el negocio. Implica también un proceso a través del cual se distingue una relación profesional entre la Dirección General y el Consejo de Administración, que representa a los accionistas y justifica su existencia, fortalece la administración de los negocios, da seguridad a los inversionistas y orienta al negocio a prácticas sanas y de alta productividad (Gonzales, 2002).

Otra definición dada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) refiere que el gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

Según Folle (2012) el Buen Gobierno Corporativo básicamente se forma de tres grandes fuerzas, por lo que se hace necesario un intercambio de ideas siendo su finalidad tener una relación abierta, constructiva y permanente entre las tres estructuras que componen el sistema

de la empresa familiar: la propiedad (los dueños), el gobierno / el directorio) y quienes gestionan (la gerencia), de forma que la estrategia de la empresa y la de la familia vayan de la mano.

En los últimos años, ha habido un impulso significativo hacia la adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares. Se reconoce la necesidad de implementar un modelo de gobierno que se ajuste a las características y dimensiones de cada empresa familiar. Por lo tanto, se sugiere la adopción de un modelo evolutivo que busque desarrollar una visión estratégica que promueva el crecimiento deseado de la empresa y, potencialmente, facilite el acceso a financiamiento o nuevas fuentes de capital.

En este marco del gobierno corporativo, cada instancia ofrece un espacio dedicado a la deliberación y la toma de decisiones respecto a los asuntos relevantes para la empresa familiar. Entre estas instancias, el consejo de administración (o junta directiva) emerge como el principal órgano encargado de dirigir las decisiones estratégicas del negocio. Constituido como un cuerpo colegiado, este consejo opera bajo estatutos que delimitan sus funciones y está inscrito en el registro legal de la empresa familiar, confiriéndole su *estatus* como entidad comercial, conforme a la normativa vigente en cada jurisdicción.

Exaudi Family Business (2023) refiere la existencia de las siguientes figuras:

- Nivel ejecutivo (más alto), donde la planificación estratégica se discute y se aprueba, se definen los lineamientos estratégicos y las acciones que en adelante, la figura del Chief Executive Officer (CEO, por sus siglas en inglés), director o gerente general, liderará para alcanzar los objetivos de la organización.
- El consejo de administración, quienes ejercen el poder desde los lineamientos legales, pues en los documentos de su registro, se encuentran las personas que pueden representar a la empresa familiar para la adquisición de obligaciones. Desde allí se controla y gestiona el negocio.

Para lograr el balance y tener un liderazgo fortalecido, estas facultades legales deben complementarse con el reconocimiento social de quien ocupa la posición ejecutiva más alta, para así contar con la legitimidad del grupo al que representa. Es una práctica común que, cuando las empresas familiares empiezan a profesionalizarse, expertos externos sean incluidos en el consejo de administración como parte de su estrategia de crecimiento.

Las empresas familiares que operan con un compromiso sólido desde sus consejos de familia y de administración refuerzan sus estructuras y se dedican a un constante proceso de aprendizaje en equipo para mejorar su toma de decisiones. Sin embargo, este proceso de institucionalización conlleva desafíos, como por ejemplo, implementar cambios en los procesos de toma de decisiones, así como de priorizar y organizar las necesidades tanto del negocio como de la familia. En este camino, la comunicación efectiva emerge como una herramienta crucial que contribuye significativamente a la gestión de las relaciones familiares y al cumplimiento de los objetivos de la empresa familiar.

La adopción de sólidos principios de gobierno corporativo sigue siendo un estímulo constante para las empresas familiares de capital cerrado, ya que les impulsa a desarrollar y mantener sistemas de gobernanza efectivos. Esto no solo les abre las puertas a nuevas oportunidades en diversos mercados, sino que también les ayuda a consolidar sus vínculos con los consumidores, quienes cada vez están más atentos al prestigio de las organizaciones y su conexión con la sociedad.

2.2.6 Competencias

2.2.6.1 Tipos de Competencias.

De acuerdo con la especialista Martha Alles, las competencias se clasifican en diferentes tipos según su aplicación y nivel en la organización:

- **Competencias Genéricas:** Son aplicables a todas las personas dentro de una organización, independientemente de su nivel o área funcional. Ejemplos de

estas competencias incluyen la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la orientación al cliente (Alles, 2020, pp. 47-48).

- **Competencias de Liderazgo:** Estas son fundamentales para quienes ocupan posiciones de mando y dirección. Incluyen la capacidad de influir en otros, la toma de decisiones estratégicas y la visión organizacional (Alles, 2020, pp. 52-54).
- **Competencias Específicas:** Son aquellas que se relacionan directamente con una función o rol específico dentro de la organización. Estas competencias son necesarias para desempeñar tareas técnicas o especializadas (Alles, 2020, pp. 49-51).

2.2.6.2 Importancia de las Competencias en las Pequeñas Empresas.

En las pequeñas empresas, la gestión por competencias adquiere una importancia particular debido a su estructura organizacional más ágil, los recursos limitados y la necesidad de maximizar el rendimiento de cada colaborador. Martha Alles subraya varios beneficios específicos para este tipo de organizaciones, la implementación de un modelo de competencias permite.

2.2.6.3 Optimización en la Selección de Personal.

En las pequeñas empresas, cada empleado tiene un impacto significativo en el éxito de la organización. Alles argumenta que un modelo basado en competencias permite a las empresas seleccionar candidatos que no solo tengan las habilidades técnicas necesarias, sino que también se alineen con los valores y la cultura organizacional. Esto es esencial en empresas con recursos humanos y financieros limitados, donde una mala contratación puede tener consecuencias más severas.

2.2.6.4 Mejora en el Rendimiento Organizacional.

La autora sostiene que, al identificar y desarrollar competencias clave, las pequeñas empresas pueden maximizar el rendimiento de cada empleado. Esto se logra mediante la creación de planes de desarrollo individualizados que aborden las necesidades específicas de la empresa y el empleado. Alles enfatiza que este enfoque ayuda a las pequeñas empresas a ser más competitivas, ya que aprovechan al máximo el talento disponible.

2.2.6.5 Cohesión del Equipo de Trabajo.

Martha Alles señala que, en pequeñas empresas, la cohesión del equipo es fundamental para el éxito. La gestión por competencias ayuda a definir claramente las expectativas para cada rol, lo que reduce los malentendidos y conflictos interpersonales. Además, fomenta una comunicación más efectiva dentro del equipo, ya que todos comprenden lo que se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales de la empresa. (Alles, 2017, pp. 33-36).

2.2.7 El Diccionario de Competencias

El Diccionario de Competencias, como lo presenta Martha Alles, no solo es una herramienta que estandariza el lenguaje y los procesos dentro de una organización, sino que también es fundamental para alinear las estrategias de recursos humanos con los objetivos organizacionales. Su aplicación efectiva asegura que las competencias clave sean identificadas, desarrolladas y evaluadas de manera coherente y objetiva, lo que contribuye al éxito y sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Este diccionario es esencial porque:

- **Estandariza el lenguaje organizacional:** Todos los miembros de la organización entienden lo que se espera de ellos en términos de comportamiento y habilidades. Uno

de los principales beneficios del Diccionario de Competencias es que estandariza el lenguaje dentro de la organización. Al definir de manera clara las competencias y los comportamientos asociados, se asegura que todos los miembros de la organización compartan un entendimiento común de lo que se espera de ellos. Esto no solo mejora la comunicación interna, sino que también alinea las expectativas, evitando malentendidos y asegurando que todos trabajen hacia objetivos comunes (Alles, 2020, p. 22).

En este contexto, Alles subraya la importancia de la coherencia en la aplicación de las competencias a lo largo de todos los niveles de la organización, lo cual es fundamental para mantener una cultura organizacional coherente y orientada al rendimiento (Alles, 2020, p. 23).

- **Guía los procesos de selección y evaluación:** Permite realizar evaluaciones más objetivas y alineadas con las expectativas organizacionales. El Diccionario de Competencias también juega un papel crucial en los procesos de selección y evaluación. Según Alles, este documento permite a los responsables de recursos humanos realizar evaluaciones más objetivas, ya que proporciona criterios claros y predefinidos que pueden ser aplicados de manera consistente. Esto ayuda a reducir sesgos en la evaluación y asegura que las decisiones de selección y promoción se basen en competencias relevantes y alineadas con las necesidades organizacionales (Alles, 2020, pp. 23-24).

Además, Alles destaca que la integración de las competencias en el proceso de selección permite identificar a los candidatos que no solo poseen las habilidades técnicas necesarias, sino que también muestran los comportamientos y valores que son importantes para la cultura organizacional (Alles, 2020, p. 24).

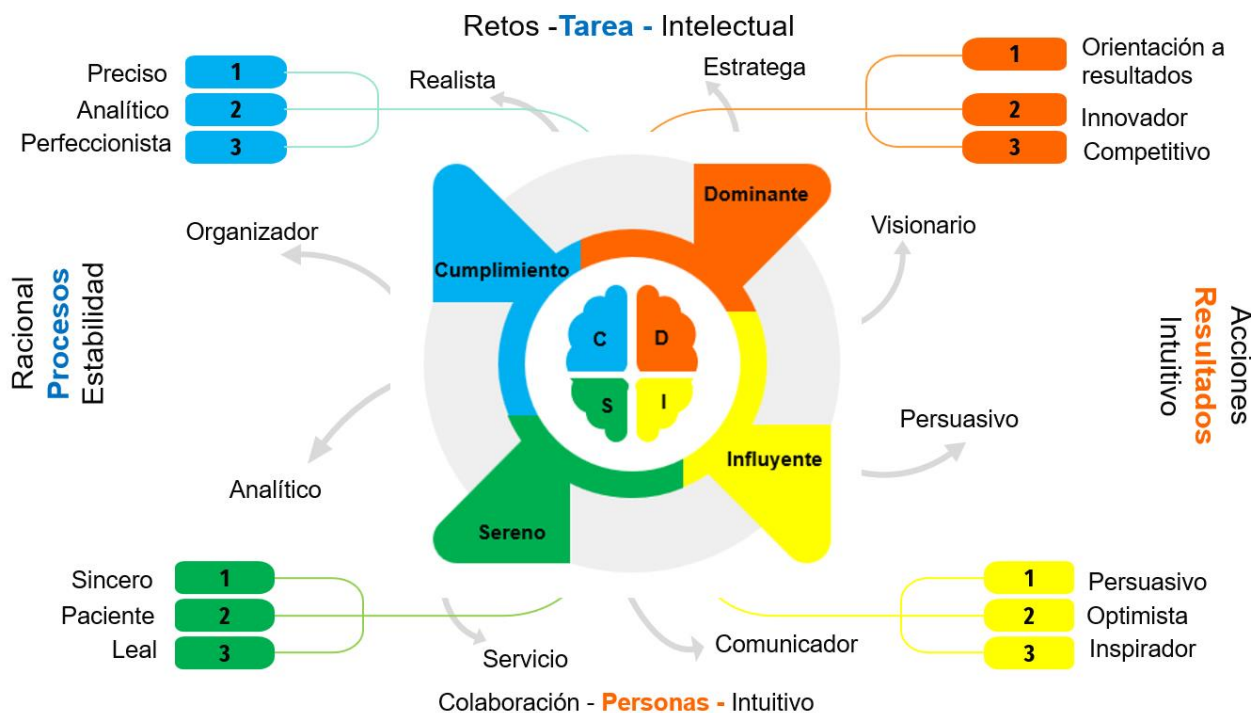
- Facilita el diseño de programas de desarrollo: Ayuda a identificar las áreas clave en las que los empleados deben mejorar (Alles, 2020, pp. 20-25). Otra función clave del Diccionario de Competencias es su capacidad para facilitar el diseño de programas de desarrollo. Al identificar las competencias críticas para el éxito organizacional, se pueden desarrollar programas de formación y desarrollo que se enfoquen en áreas específicas donde los empleados necesitan mejorar. Esto no solo optimiza los recursos de capacitación, sino que también asegura que el desarrollo del talento esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización (Alles, 2020, p. 25).

Alles refiere que, un enfoque basado en competencias en el desarrollo de los empleados permite a la organización responder de manera más efectiva a los cambios en el entorno de negocios, ya que los empleados están mejor preparados para asumir nuevas responsabilidades y enfrentar desafíos emergentes (Alles, 2020, p. 25).

2.2.8 Modelo DISC y sus Características

El Modelo DISC es una herramienta de evaluación de la personalidad basada en la teoría desarrollada por el psicólogo William Moulton Marston, publicada en su obra *Emotions of Normal People* en 1928. Marston desarrolló este modelo para entender y organizar los patrones de comportamiento humano en relación con el entorno y las interacciones sociales. El modelo analiza cómo las personas responden a diferentes situaciones y ambientes a través de cuatro dimensiones principales: Dominancia, Influencia, Serenidad (Estabilidad) y Conciencia (Cautela). Cada una de estas dimensiones describe una tendencia específica de comportamiento y cómo una persona enfrenta desafíos, influye en otros, responde a los cambios y sigue reglas y normas establecidas (Marston, 1928), según se muestra de seguido:

Figura N°5 Modelo DISC



Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir de la Guía del Modelo DISC

El Modelo DISC proporciona una estructura sólida para la gestión del talento en pequeñas empresas como la Panadería Vianor. Su aplicación permite no sólo mejorar el proceso de selección y formación de equipos, sino también facilitar la planificación de la sucesión, asegurando que la empresa esté preparada para el futuro. La evaluación de las tendencias de comportamiento mediante el DISC permite a los líderes de Panadería Vianor tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsan el éxito organizacional a largo plazo.

2.2.8.1 Implementación del Modelo DISC.

La implementación del Modelo DISC en una organización, como la Panadería Vianor en la provincia de Cartago, implica la evaluación de los perfiles de personalidad de los colaboradores para identificar sus fortalezas y áreas de mejora. Este proceso inicia con la aplicación de un cuestionario DISC, que genera un perfil detallado de cada

empleado, destacando sus tendencias de comportamiento en cada una de las cuatro dimensiones:

- **Dominancia:** Identifica cómo un empleado responde a los desafíos y retos. Los individuos con alta dominancia tienden a ser orientados a resultados, directos y competitivos. En la panadería Vianor, estos empleados pueden ser clave en roles que requieren toma de decisiones rápidas y liderazgo en situaciones críticas (Alles, 2020, pp. 45-46).
- **Influencia:** Esta dimensión mide cómo un individuo se relaciona e influye en otros. Las personas con alta influencia son sociables, optimistas y buenas para trabajar en equipo. En Vianor, estos empleados serían ideales para roles que implican atención al cliente o coordinación de equipos, donde la comunicación y la persuasión son cruciales (Alles, 2020, p. 47).
- **Serenidad (Estabilidad):** Evalúa cómo un empleado responde al ritmo de trabajo y a los cambios. Los individuos con alta estabilidad son cooperativos, consistentes y buscan seguridad. Estos empleados en Vianor serían valiosos en roles que requieren continuidad, apoyo al equipo y resistencia al estrés (Alles, 2020, p. 48).
- **Conciencia (Cautela):** Analiza cómo un empleado se relaciona con las normas y la calidad del trabajo. Los individuos con alta conciencia son detallistas, precisos y orientados a la calidad. En la panadería Vianor, estos empleados serían ideales para roles que requieren alta precisión y atención al detalle, como la gestión de calidad o la contabilidad (Alles, 2020, p. 49).

2.2.8.2 Importancia del Modelo DISC en el Plan de Sucesión de la Panadería Vianor.

Para el negocio familia de Panadería Vianor, la planificación de la sucesión es crucial para garantizar la continuidad del negocio y el éxito a largo plazo. La

implementación del Modelo DISC juega un papel vital en este proceso al permitir que los líderes identifiquen y desarrollen a los empleados que tienen el potencial de asumir roles clave en el futuro.

- **Evaluación y Desarrollo de Talento:** Mediante el uso del Modelo DISC, los líderes de Panadería Vianor pueden identificar qué empleados poseen las características de comportamiento necesarias para roles de liderazgo. Por ejemplo, un empleado con un perfil dominante podría ser preparado para roles de gestión, mientras que alguien con un perfil de alta conciencia podría ser ideal para roles que requieren precisión y control de calidad (Alles, 2020, pp. 50-52).
- **Formación de Equipos Equilibrados:** La evaluación DISC también permite a la Panadería Vianor formar equipos equilibrados, combinando empleados con diferentes perfiles de comportamiento de manera que se complementen mutuamente. Esto permite maximizar la eficiencia del equipo, y también asegura que haya una transición suave en caso de que un miembro del equipo clave sea promovido o deje la empresa (Alles, 2020, pp. 53-55).
- **Retención y Motivación:** Al comprender mejor las motivaciones y comportamientos de sus empleados a través del DISC, Panadería Vianor puede diseñar planes de desarrollo personalizados que mantengan a los empleados motivados y comprometidos. Esto es especialmente importante en una pequeña empresa, donde la retención del talento es crítica para la estabilidad y el crecimiento (Alles, 2020, pp. 56-58).

2.2.8.3 Proceso de Extracción de Competencias a partir del Modelo DISC.

El modelo DISC es una herramienta eficaz, utilizada para entender y predecir comportamientos en el entorno laboral. Basado en las dimensiones de Dominancia,

Influencia, Estabilidad y Cumplimiento, como se ha moostrado anteriormente, este modelo permite identificar patrones de conducta que son fundamentales para el éxito de los negocios. A partir de la evaluación DISC, es posible extraer competencias clave que no solo definen el estilo de trabajo de una persona, sino que también pueden ser alineadas con las necesidades estratégicas de la empresa. Este proceso de extracción de competencias es crucial para la creación de equipos de alto rendimiento, el desarrollo de liderazgo, y la implementación de planes de sucesión efectivos. A continuación, se explorara cómo se lleva a cabo este proceso y su impacto en la gestión del talento dentro de la empresa.

2.2.8.4 Análisis del Perfil.

Según Marston (1928), el análisis del perfil DISC permite identificar patrones de comportamiento en los individuos, los cuales están alineados con las cuatro dimensiones del modelo: Dominancia, Influencia, Serenidad y Conciencia. Este análisis es el primer paso para comprender cómo cada persona responde a su entorno y, por tanto, identificar competencias específicas que son críticas para su éxito en el trabajo (Marston, 1928, pp. 123-125).

Cuadro N°2 Dimensiones del Modelo DISC

| Dominancia (D): | |
|--|---|
| Las personas que destacan en este factor suelen ser decididas, orientadas a resultados, y cómodas tomando el control en situaciones difíciles. Las competencias que se pueden extraer de este perfil incluyen: | |
| Competencia | Definición |
| Liderazgo: | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para dirigir y motivar a un equipo hacia el logro de metas. |
| Toma de decisiones: | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para tomar decisiones rápidas y efectivas bajo presión. |
| Orientación a resultados: | <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte enfoque en cumplir y superar objetivos. |

| Influencia (I): | |
|---|--|
| Los individuos con alta influencia tienden a ser sociables, persuasivos y optimistas. Las competencias derivadas de este perfil son: | |
| Competencia | Definición |
| Comunicación efectiva | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para transmitir ideas claramente y de manera persuasiva. |
| Trabajo en equipo: | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para colaborar con otros y construir relaciones sólidas. |
| Persuasión: | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para influir en otros y ganar su apoyoFuerte enfoque en cumplir y superar objetivos. |
| Serenidad (S) o Estabilidad: | |
| Este factor identifica a personas que son cooperativas, leales y constantes. Las competencias asociadas incluyen: | |
| Competencia | Definición |
| Adaptabilidad: | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para mantener la calma y continuar trabajando eficazmente durante los cambios. |
| Lealtad y compromiso: | <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte sentido de responsabilidad y fidelidad hacia la organización. |
| Paciencia y apoyo: | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para trabajar bien en equipo, ofreciendo apoyo constante. |
| Conciencia (C) o Cautela: | |
| Las personas con alta conciencia son meticulosas, detallistas y se adhieren a las reglas y normas. Las competencias extraídas pueden ser: | |
| Competencia | Definición |
| Precisión y atención al detalle: | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para realizar tareas con un alto grado de exactitud. |
| Análisis crítico: | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para evaluar información y tomar decisiones basadas en datos. |
| Cumplimiento de normas: | <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con seguir procedimientos y estándares establecidos. |

Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir de Marston, W. M. (1928). *Emotions of Normal People*. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co.

2.2.8.5 Mapeo de Comportamientos a Competencias.

Marston enfatiza que las características de comportamiento observadas a través del DISC pueden ser directamente mapeadas a competencias específicas. Por ejemplo,

una persona con alta Dominancia muestra comportamientos que sugieren competencias en liderazgo y toma de decisiones. Este proceso de mapeo es fundamental para aplicar el modelo DISC en la identificación de competencias clave (Marston, 1928, pp. 130-132).

2.2.8.6 Validación con el Puesto.

Marston también argumenta que es crucial validar las competencias extraídas en función del puesto de trabajo. Esta validación asegura que los comportamientos observados sean relevantes y aplicables al rol específico, permitiendo así un ajuste óptimo entre la personalidad del empleado y las demandas del puesto (Marston, 1928, pp. 135-137).

2.2.8.7 Desarrollo de Planes de Acción.

Finalmente, Marston sugiere que con base en las competencias identificadas, se deben desarrollar planes de acción personalizados para mejorar y optimizar las habilidades del individuo. Esto no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye al éxito general de la organización (Marston, 1928, pp. 140-142).

2.2.9 Beneficios y Ventajas del Modelo DISC

La implementación del Modelo DISC en una organización ofrece diversos beneficios y ventajas que pueden impactar positivamente en áreas como la gestión del talento, la comunicación interna, la formación de equipos y el desarrollo de liderazgo. A continuación, se describen algunos de los principales beneficios y ventajas de utilizar este modelo:

Mejora de la Comunicación

- **Personalización del Estilo de Comunicación:** Comprender los perfiles DISC de los empleados permite a los líderes adaptar su estilo de comunicación para que sea más efectivo, lo que reduce malentendidos y mejora la claridad en las interacciones (Alles, 2020, pp. 60-62).

- **Fortalecimiento de Relaciones Laborales:** El conocimiento de los perfiles de personalidad facilita una mayor empatía y comprensión entre los miembros del equipo, lo que fortalece las relaciones laborales y reduce los conflictos (Alles, 2020, pp. 63-65).

Selección y Retención de Talento

- **Ajuste del Talento al Rol:** El Modelo DISC permite identificar candidatos cuyos perfiles de comportamiento se alineen con los requisitos específicos del puesto, mejorando la precisión en la selección de personal y aumentando la probabilidad de éxito en el rol (Alles, 2020, pp. 66-68).
- **Reducción de la Rotación:** Al seleccionar candidatos con un ajuste adecuado a la cultura organizacional y al rol, se incrementa la satisfacción laboral, lo que disminuye la tasa de rotación de empleados (Alles, 2020, pp. 69-70).

Desarrollo de Liderazgo

- **Identificación de Potenciales Líderes:** El DISC ayuda a identificar empleados con competencias naturales para el liderazgo, como aquellos con altos niveles de Dominancia e Influencia, facilitando la planificación de la sucesión y el desarrollo de futuros líderes (Alles, 2020, pp. 71-73).
- **Desarrollo Personalizado:** Los programas de desarrollo pueden adaptarse a las necesidades específicas de cada líder potencial, basándose en su perfil DISC, maximizando así el impacto de la capacitación (Marston, 1928, pp. 130-132).

Formación de Equipos Eficientes

- **Composición de Equipos Complementarios:** Conocer los perfiles DISC de los empleados permite formar equipos que aprovechen las fortalezas de cada miembro,

logrando un equilibrio entre la orientación a resultados y la estabilidad del equipo (Alles, 2020, pp. 74-76).

- **Maximización del Potencial Colectivo:** Los equipos formados con base en el DISC tienden a ser más eficientes y productivos, optimizando las dinámicas internas al alinear las fortalezas individuales con los objetivos del equipo (Marston, 1928, pp. 135-137).

Alineación con la Cultura Organizacional

- **Cohesión y Compromiso:** El DISC promueve una mejor alineación entre los comportamientos individuales y los valores organizacionales, resultando en una mayor cohesión interna y un compromiso más fuerte hacia los objetivos de la empresa (Alles, 2020, pp. 77-79).
- **Adaptación Cultural:** Permite a la organización adaptar su cultura y procesos a las características de su personal, mejorando así la satisfacción y el rendimiento general (Marston, 1928, pp. 140-142).

Evaluación y Mejora Continua

- **Retroalimentación Objetiva:** El DISC proporciona una base objetiva para la retroalimentación y el desarrollo continuo, permitiendo a los empleados entender mejor sus comportamientos y cómo pueden mejorar en sus roles (Alles, 2020, pp. 80-82).
- **Monitoreo del Desempeño:** Facilita el seguimiento del progreso y la evolución de las competencias a lo largo del tiempo, permitiendo ajustes en los planes de desarrollo cuando sea necesario (Marston, 1928, pp. 145-147).

2.2.10 Implementación de la Evaluación de 360 Grados

Además de discutir la importancia de las competencias, Alles también profundiza en la implementación de la evaluación de 360 grados como una herramienta clave para la gestión por competencias en pequeñas empresas:

- **Multidimensionalidad de la Evaluación:** La evaluación de 360 grados permite recopilar información desde múltiples perspectivas: superiores, pares, subordinados, e incluso clientes. Alles explica que esta metodología es particularmente útil en pequeñas empresas, donde las relaciones laborales son más cercanas y cada miembro del equipo interactúa de manera directa y frecuente con los demás.
- **Feedback Integral para el Desarrollo:** La autora destaca que la retroalimentación obtenida a través de la evaluación de 360 grados es invaluable para el desarrollo de competencias. Permite a los empleados recibir una visión más completa de su desempeño y comprender cómo sus acciones afectan a otros en la organización. Este feedback integral es crucial para el crecimiento personal y profesional en un entorno de recursos limitados.
- **Creación de Planes de Acción Personalizados:** Alles sugiere que, basándose en los resultados de la evaluación de 360 grados, las pequeñas empresas pueden desarrollar planes de acción personalizados para cada empleado. Estos planes deben centrarse en fortalecer las competencias clave y abordar las áreas de mejora identificadas. Esto no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye al crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en su conjunto.

Este enfoque integral que Alles sugiere a las pequeñas empresas no solo mejorar la selección y el desarrollo de su personal, sino también crear un ambiente de trabajo más cohesionado y orientado al crecimiento continuo.

En síntesis, el marco teórico sólido elaborado en este capítulo ha establecido el fundamento conceptual y teórico para el presente estudio. Por medio de la revisión de antecedentes relevantes se ha generado la contextualización del problema, también la definición de conceptos clave de las variables, así como el análisis de documentos atinentes que sustentan

cada apartado y brindan la orientación necesaria para alcanzar los objetivos planteados y generar nuevos conocimientos que contribuyan al alcance de la disciplina.

Además, orienta al siguiente capítulo, que se enfocará en el desarrollo metodológico para guiar a la recolección de datos y dar lugar al análisis de los resultados.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3. Capítulo III. Marco Metodológico

El siguiente capítulo III denominado “Marco Metodológico”, tiene el propósito de mostrar y justificar el “método” empleado en la investigación y se refiere específicamente a los procedimientos, instrumentos y técnicas utilizadas para la recolección, los criterios de selección de los participantes y análisis de los datos, así como el diseño en el desarrollo de ésta.

Además, se presenta la explicación de la metodología utilizada alineada con los objetivos de la investigación, garantizando la ética, validez y confiabilidad de los resultados, abordando las consideraciones éticas y sistematización seguida para asegurar la integridad del proceso investigativo. Este apartado constituye el pilar fundamental para una comprensión clara y científica para permitir la calidad y relevancia de los hallazgos presentados en los capítulos subsecuentes.

3.1 Tipo de Investigación

Según la teoría, existen diversos tipos de investigación, entre los más comunes se encuentran: cualitativa, cuantitativa y mixta. Por lo que, una investigación se define como “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.4). De esa manera, la investigación se lleva a cabo con la intención de explorar un tema particular y cumplir con los objetivos de estudio definidos por su autor, según corresponda:

La investigación cualitativa se define como el método que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández *et al*, 2014, p. 7).

Además, la investigación cuantitativa es la que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández *et al*, 2014, p. 4).

Y por otra parte, la investigación mixta reúne características de los métodos cuantitativo y cualitativo. Hernández *et al* (2014) menciona a Chen (2006) para definir las investigaciones mixtas como:

la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”) (p.534).

Para fines del presente estudio, se emplea un diseño de investigación cualitativa, integrado por algunos criterios cuantitativos para proveer una comprensión más completa e integral del fenómeno de estudio.

El enfoque cualitativo para la investigación orientada a la Panadería Vianor se centra en la comprensión profunda de las dinámicas organizacionales y las competencias que influyen en su funcionamiento. Se considera que este tipo de estudio es adecuado para explorar cómo los colaboradores y líderes perciben las prácticas laborales, la cultura organizacional, la calidad del servicio, y los procesos internos que impactan el desempeño de la panadería.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), el enfoque cualitativo es oportuno para examinar situaciones donde se busca entender las experiencias y percepciones de los individuos en un contexto específico. En el caso de la Panadería Vianor, este enfoque permite explorar cómo los empleados perciben su desarrollo de competencias y cómo estos procesos afectan aspectos clave como la productividad, la innovación, y la satisfacción del cliente. Las técnicas cualitativas, no solo como las entrevistas

en profundidad si no también otros instrumentos digitales, pueden brindar información sobre cómo el equipo gestiona la resolución de problemas y cómo se comunican internamente para mantener un servicio eficiente.

La investigación cualitativa también ayuda a identificar patrones emergentes que afectan el funcionamiento de la panadería, como la forma en que se manejan los conflictos laborales o la adaptación a las demandas cambiantes del mercado local. Creswell (2014) destaca que este enfoque facilita un análisis inductivo, donde se construyen teorías a partir de la observación directa de los fenómenos, lo que contribuye a la identificación de áreas críticas de mejora en la gestión de competencias.

El plan de sucesión es un proceso fundamental para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de una empresa a lo largo del tiempo. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), la investigación cualitativa permite comprender cómo los empleados y líderes perciben este proceso, su implicación emocional y sus expectativas respecto al futuro de la empresa (p. 364). En el caso de la Panadería Vianor, investigar las competencias de los empleados sobre la continuidad del negocio y su participación en un plan de sucesión es crucial para garantizar la estabilidad y el éxito a largo plazo.

Cabe destacar que la triangulación investigativa es un aspecto fundamental en el enfoque cualitativo, ya que permite aumentar la validez y la credibilidad de los resultados al utilizar múltiples fuentes de datos, perspectivas o métodos para investigar un fenómeno. En el caso de este estudio sobre el impacto del desarrollo de un plan de sucesión en la continuidad, sostenibilidad y crecimiento de la Panadería Vianor, la triangulación puede aportar una visión más completa del proceso de sucesión y de su influencia en el negocio familiar durante el periodo 2024.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), la triangulación puede darse en diversas formas: triangulación de datos (diferentes fuentes de información),

triangulación de investigadores (varios investigadores analizando los mismos datos), triangulación teórica (uso de diferentes teorías para interpretar los datos), y triangulación metodológica (combinación de diferentes métodos de recolección de datos) (p. 393). Para este estudio, la triangulación metodológica aporta de especial relevancia, ya que combinar técnicas como entrevistas internas y externas, observaciones y análisis de documentos permite obtener una visión más rica y profunda del proceso de sucesión en la panadería.

Por ejemplo, las entrevistas con los líderes actuales de la Panadería Vianor pueden complementar la información sobre la planificación del proceso de sucesión y los criterios para seleccionar a los sucesores. A su vez, las entrevistas con los colaboradores y posibles sucesores pueden revelar las percepciones, expectativas y temores en torno a este proceso. Estos datos cualitativos pueden sumarse con la observación de las dinámicas cotidianas de la panadería, identificando cómo los empleados interactúan y cómo se llevan a cabo las operaciones bajo el liderazgo actual.

La triangulación de fuentes también puede incluir la consulta de documentos internos, como planes estratégicos o descripciones de puestos, en caso de contar con ellos, que permitan comprender cómo la panadería se prepara formalmente para la sucesión. Además, los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas y observaciones pueden ser contrastados con teorías sobre gestión del cambio, liderazgo y desarrollo organizacional, lo que puede contribuir a una interpretación más robusta de los resultados.

Creswell (2014) destaca que la triangulación no solo refuerza la confiabilidad de los resultados, sino que también ayuda a mitigar el sesgo inherente a cada método individual de recolección de datos. En el caso de la Panadería Vianor, este proceso permitirá una visión más completa de cómo la sucesión puede afectar tanto la continuidad operativa como el crecimiento del negocio, al integrar diferentes perspectivas y fuentes de información sobre el mismo fenómeno.

Finalmente, Alles (2017) destaca que un plan de sucesión efectivo no solo garantiza la continuidad del negocio, sino que también impulsa el crecimiento al fomentar el desarrollo de competencias y habilidades clave en los futuros líderes (p. 35). En este sentido, la investigación cualitativa pretende revelar qué competencias son consideradas esenciales para la continuidad y el crecimiento de la Panadería Vianor, y cómo los empleados y líderes actuales perciben la necesidad de estas habilidades en un entorno competitivo.

3.2 Alcance de la Investigación

Este apartado propone delinear los límites, las dimensiones y las variables que se desean abarcar en la investigación, suministrando claridad sobre el alcance temático, temporal y geográfico del estudio. El alcance de la investigación establece el contexto y el marco en el cual se van a interpretar los hallazgos afianzando una comprensión precisa de la relevancia y la aplicación de éstos.

Según el argumento de Molina (2020, citado en Hernández *et al*, 2014), las investigaciones tienen diferentes alcances, dentro de los cuales están:

3.2.1 Exploratorio

Busca examinar un tema nuevo, desconocido, que ha sido poco estudiado o no lo ha sido; también se aplica cuando se desea indagar sobre un fenómeno desde nuevas perspectivas.

3.2.2 Descriptivo

Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se desea analizar. Solo busca medir o recoger información sobre variables, sin analizar la relación entre ellas.

3.2.3 Correlacional

Busca conocer la relación o el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, variables, categorías en una muestra y un contexto particulares.

3.2.4 Explicativo

Procura encontrar las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.

Según lo antes mencionado, se establece que el alcance de esta investigación es de tipo descriptivo-explicativo, ya que se investigan los hechos actuales en la panadería para la realización del plan de sucesión. Además, este tipo de alcance es adecuado, ya que se logra la recopilación con una visión detallada y más precisa de las características y el funcionamiento actual de la Panadería Vianor, como los procesos presentes, la gestión del líder, la gestión de los colaboradores, necesidades y expectativas de los clientes entre otros. Esta descripción provee una base sólida de conocimiento sobre la situación actual del negocio.

También, el enfoque seleccionado no solo implica una descripción al analizar las relaciones causales y los factores que incluyen en el desempeño y los resultados de la empresa familiar, si no que proporciona información valiosa sobre los mecanismos y procesos subyacentes que pueden ser mejorados, con el fin de que los propietarios de la Panadería Vianor puedan tomar decisiones informadas fundamentadas en un entendimiento profundo de las dinámicas internas y externas que afectan el negocio, esto puede facilitar el diseño de estrategias más efectivas para optimizar el rendimiento y asegurar el crecimiento sostenible de ésta.

A su vez, el alcance explicativo, está presente en la investigación, ya que el mismo, pretende establecer las causas del fenómeno en estudio y por qué se relacionan las variables.

A continuación, se definen las fuentes de información utilizadas en la investigación y su importancia para el objeto de la investigación.

3.3 Fuentes de Información

Las fuentes de información facilitan una comprensión general e interdisciplinaria del contexto en que opera la Panadería Vianor, brindando datos tanto cuantitativos como cualitativos, ya mencionados, que son fundamentales para llevar a cabo el análisis descriptivo y explicativo establecido. Además, fundamentan la base teórica para el desarrollo de la investigación, con el fin de dar sustento del problema planteado.

Para la realización de esta tesis se describen las fuentes consultadas durante el proceso:

3.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias, son aquellas cuya información contenida es nueva, única, precisa y confiable. En otras palabras, la fuente de información es obtenida de manera directa por el investigador, como son las entrevistas, testimonios, observaciones directas, u otros medios como libros, antologías, artículos de revistas científicas, documentales, páginas de internet, entre otros. Lo antes mencionado, se sustenta en la definición del libro Metodología de la Investigación, el cual señala, que las “fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” por Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014, p.61).

Para el presente estudio, como fuentes primarias, se realizan entrevistas a los propietarios del negocio y a la población estudiada, así como consultas a documentos propios de la gestión gerencial como:

- Cuestionario situacional del negocio.
- Entrevista estructurada a la propietaria del negocio.
- Cuestionario aplicado a colaboradores.
- Cuestionario aplicado a clientes directos del negocio.

3.3.2 Fuentes Secundarias

Cuando se refiere a las fuentes secundarias, se entiende como los datos reelaborados, reorganizados y extraídos a partir de la información originada por las fuentes primarias. En el libro Metodología para la Elaboración de Tesis, las autoras indican que: “las fuentes secundarias son resúmenes de fuentes primarias, compilaciones, comentarios de artículos, de libros o tesis” (Ulate & Vargas, 2018, p.59). Para efectos de este estudio se utilizan:

- Registros a lo interno del negocio como documentos internos, organigrama, perfiles de puestos, políticas y expedientes.
- Tesis relacionadas con el tema de la investigación.
- Fuentes bibliográficas sobre planes de sucesión.
- Metodología de la investigación y administración gerencial.
- Documentos de instituciones públicas y privadas relacionadas con PyMES del sector panadería.
- Periódicos y artículos de revistas de índole científico para encontrar información relevante respecto al tema de estudio.
- Otras publicaciones: se utilizaron libros y herramientas tecnológicas como DISC, mapa de riesgos, para la elaboración del marco teórico, antecedentes, los instrumentos de esta investigación con la finalidad que aluden al tema.

3.3.3 Fuentes Terciarias

Las fuentes terciarias proporcionan en la investigación la localización y el acceso a la información contenida en las fuentes primarias y secundarias. Su papel consiste en recopilar, organizar y presentar los datos de una forma estructurada, brindando referencias, síntesis, índices y compendios como instrumentos en la investigación. Cabe destacar, que no contribuyen con información original y mucho menos con un análisis crítico, pero son precisos para tener una visión general y encontrar de manera ágil materiales relevantes.

Según el libro Metodología de la Investigación indica que: “Ejemplos de fuentes terciarias incluyen enciclopedias, diccionarios, manuales, índices y bases de datos bibliográficas” (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. 2014, p.61)

Para fines de esta investigación se utilizan:

- Bases de datos tales como Dialnet, EBSOhost, E-book, Google Académico, entre otros.

3.4 Instrumentos y Técnicas para la Recolección de Datos

Este apartado es uno de los más importantes, ya que define el “cómo” se va a realizar la investigación y por lo tanto establece los medios a través de los cuales se recolectará la información requerida para responder a los objetivos propuestos. Además, se enfoca en describir los diversos instrumentos y métodos empleados, como las entrevistas estructuradas, los cuestionarios, la observación, así como el análisis de los documentos.

En cuanto a la selección de los instrumentos se basa en el potencial para proporcionar los datos precisos y notables, alineados con la dirección metodológica de la investigación. Según Hernández, *et al.* (2014), indican que: “la elección adecuada de los instrumentos y técnicas de recolección de datos es crucial para garantizar la validez y la fiabilidad de los resultados”. También, Creswell y Creswell (2017) subrayan la relevancia de: “utilizar múltiples métodos de recolección de datos para lograr una triangulación efectiva”, lo cual hace robusto y complementa el análisis y la interpretación de los hallazgos.

A continuación, se detallan los instrumentos utilizados en esta tesis y cómo cada uno de ellos ayuda a la recolección de los datos de forma integral y coherente.

3.4.1 Entrevista

En el contexto de la investigación, la elección de los instrumentos adecuados para la recolección de la información es crucial para asegurar que los hallazgos sean válidos y profundos. Es por lo mencionado, que la entrevista es una de las formas más utilizadas para la recopilación

de datos durante el estudio, ya que proporcionan información más detallada, profunda, variada y significativa.

En la ejecución, las entrevistas son aquellos diálogos personales o conversaciones planificadas que se establecen entre el investigador y los actores o participantes, elaboradas para obtener información de primera mano relevante sobre el tema específico. Éstas, pueden ser estructuradas, semi estructuradas o no estructuradas, y van a depender del nivel de profundidad que se desea obtener. De acuerdo con Hernández *et al.* (2014), “las entrevistas permiten recolectar datos detallados y significativos, ya que los participantes pueden expresar sus pensamientos y sentimientos de manera libre y completa” (p. 2012).

En las entrevistas estructuradas, el investigador se encarga de plantear un formulario para aplicarlo, el cual el entrevistado procede a completar. Una de las ventajas con relación al cuestionario es que permite hacer preguntas más complejas y que se pueden validar los datos en el momento. Por otra parte, las entrevistas no estructuradas se administran por medio de preguntas abiertas, donde el investigador se encarga de tomar nota de las respuestas brindadas.

Además, otro tipo de instrumento, son las entrevistas semiestructurada o mixta. Se caracteriza por la posibilidad de ajustar en el momento las preguntas pre planteadas o bien realizar preguntas de forma espontánea. Esto hace que la técnica sea más flexible y dinámica. De esta manera, “su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades de motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos” (Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández & Varela Ruiz, 2013 p.163).

Para esta investigación. La entrevista aplicada a los dueños y propietarios es semiestructurada, se aplica con el propósito de conocer el contexto del negocio, su gestión para la implementación precisa y acorde al plan de sucesión. A su vez se emplean entrevistas a los colaboradores que ocupan puestos clave, la cual es estructurada, pero permite cierto grado de apertura, ya que son aplicadas en forma directa y personalmente.

3.4.1.1 Barreras en la aplicación de entrevistas.

Es importante mencionar, que para que las entrevistas que se realizan sean efectivas, es mandatorio realizarlas en un ambiente acogedor, donde el entrevistado se sienta a gusto y seguro. Pero, durante el proceso de la entrevista pueden acontecer varias barreras. Arenal (2019) recalca varios tipos de barreras, que hay que evitar como las siguientes:

1. **Ambientales:** como lo son los ruidos y lugares que provocan distracción para el entrevistado.
2. **Verbales:** se dan cuando no existe una claridad en cuanto a las preguntas o respuestas de las partes.
3. **No verbales:** se evidencia cuando existe impaciencia o falta de atención.
4. **Físicas:** son las que impiden tener una comunicación adecuada, como por ejemplo, el tono de voz o algún problema auditivo.
5. **Psíquicas:** se demuestra cuando existe cansancio o incomodidad del entrevistado (pág. 27).

3.4.2 Cuestionario

Otra de las técnicas estructuradas más utilizada son los cuestionarios (formularios) que se conforma de “preguntas abiertas o cerradas”, y se puede aplicar por diferentes medios como el correo electrónico, plataforma digital, telefónica o personalmente; éste debe ser completado por el encuestado. Hernández, *et al.* (2014, p.197) Esta técnica tiene la ventaja de que facilita la recopilación de datos especializados y poco habituales de obtener. Sin embargo, el investigador debe tener el cuidado al suministrar la información, ya que ésta debe ser clara, ordenada, precisa y de fácil comprensión. Si el cuestionario es extenso, es muy probable que el encuestado no complete la información o se indisponga, por lo tanto, el instrumento debe ser diseñado y elaborado en forma concisa, pero al mismo tiempo que recabe toda la información necesaria

para el estudio. Al contemplar este aspecto mencionado, se facilita la sistematización para el investigador.

En este caso. Para la recolección de datos en esta investigación se elaboran formularios digitales utilizando la aplicación *Forms*, que es una herramienta en línea de Microsoft, que permite crear encuestas o cuestionarios digitales, para recopilar información de forma rápida y muy eficiente. Ya que permite que éstos se puedan diseñar de manera personalizada, con diversas opciones de selección para el encuestado, también se pueden usar diseños y apariencias atractivas. Además, otra de las ventajas es que integra varias herramientas digitales lo que facilita los accesos y compartirlos por diferentes dispositivos y usuarios, esto a su vez ofrece seguridad y protección de los datos, garantizando y protegiendo la información de las respuestas brindadas, lo que da confiabilidad, y validez. Asimismo, se puede analizar los datos recopilados a través de los formularios usando las herramientas de análisis de datos integrados.

3.5 Procedimientos Metodológicos de la Investigación

En este apartado se definen y planifican los procedimientos metodológicos sistemáticos usados para llevar a cabo la investigación, brindando una guía organizada de cada paso del proceso que se sigue desde el diseño del estudio hasta la recolección y análisis de los datos, que son la base y sustento para la propuesta.

A continuación, se detallan los métodos, técnicas, procedimientos que se siguen para obtener la información para garantizar la transparencia y validez de la investigación.

3.5.1 Población de Interés

La identificación y definición de la población de interés es esencial para la veracidad y aplicabilidad de los resultados. Según el libro *Metodología de la Investigación*, “la población de interés se refiere al conjunto completo de individuos, grupos u organizaciones que poseen características específicas relevantes para el fenómeno investigado (Hernández, Fernández y

Baptista, 2014, p.174) Es decir, el conglomerado de estudio tiene rasgos comunes y se localizan en un lugar y momento determinado.

Para efectos de esta investigación, la población a estudiar es finita. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la población de habitantes del Distrito del Carmen de Cartago es de 19.185 personas y registradas 17.881 (2020).

Por lo antes mencionado, y para determinar la cantidad de habitantes y clientes regulares en un radio de 5 kilómetros a la redonda de la Panadería Vianor, en el Carmen de Guadalupe de Cartago, se requiere información detallada y actualizada sobre la densidad poblacional y su distribución geográfica del territorio para estimar la cantidad.

3.5.2 Muestra

A partir de la población de interés se determina la muestra, la cual delimita una parte de la población con la que se va a estudiar directamente en la investigación. Según Hernández *et al.* (2014) indican que el muestreo es una técnica que ayuda a seleccionar y analizar las características de la población para hacer inferencias sobre la totalidad (p.212). De igual manera, Creswell y Creswell (2017) muestran que el fin principal del muestreo, valga la redundancia, es “obtener una muestra representativa que permita al investigador generalizar los hallazgos de la población de interés (p.148).

De acuerdo con Hernández, *et al.* (2014, p.176) existen dos tipos de muestra, la primera es la muestra probabilística que consiste en que todos “los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” y la muestra no probabilística es aquella en la que “los elementos no dependen de la probabilidad sino de las características de la investigación”.

Específicamente, para el desarrollo óptimo de esta investigación, la muestra empleada es la no probabilística por conveniencia, ya que se conoce la población del estudio, primero los 8 colaboradores que desempeñan funciones de mando. Cabe mencionar, que al usar este tipo de muestra se deben pensar a todos los colaboradores. Sin embargo, se aclara, que pueden ocurrir

casos por excepción, que se les imposibilite participar en la recolección de los datos. Estas situaciones pueden ser incapacidades, algún tipo de licencia, permisos con o sin goce salarial, becas dentro del país o vacaciones del periodo.

La cantidad de colaboradores a estudiar, permite a las investigadoras aplicar un censo para la recolección de la información. Según el libro Metodología de la Investigación en la página 92, los autores Hernández Sampieri *et al.* Indican que un censo está definido como “un estudio descriptivo cuyo propósito es medir una serie de conceptos”, lo valioso de este método es que le permite, en este caso a las investigadoras obtener información objetiva y detallada en la totalidad de los 8 colaboradores por ser una empresa familiar.

No obstante, para calcular la muestra representativa de la población de clientes regulares que representa el 0.5% de la población total, dentro del área de 5 kilómetros alrededor de la Panadería Vianor, se establece de la siguiente manera:

- **Paso 1: Estimación de la Población de Clientes**

Dado que el 0.5% de la población total se considera como clientes regulares, se calcula:

Población de clientes regulares= Población total x Proporción de clientes regulares

Población de clientes regulares= 17.881 habitantes x 0.005

Población de clientes regulares= 89.405

Población de clientes regulares redondeado= **89% clientes**

- **Paso 2: Cálculo de la Muestra Representativa**

Se usa la siguiente fórmula estadística para la muestra de una población finita con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5%.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

- $N=89$ $N=89$ $N=89$ (población de clientes potenciales)
- $Z=1.96$ $Z=1.96$ $Z=1.96$ (correspondiente al nivel de confianza del 95%)
- $p=0.5$ $p=0.5$ $p=0.5$ (proporción esperada, usaremos 0.5 para maximizar el tamaño de muestra)
- $E=0.05$ $E=0.05$ $E=0.05$ (margen de error)

Cálculo:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

$$n = \frac{89 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5)}{0,05^2 \cdot (89-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5)}$$

$$n = \frac{89 \cdot 3,8416 \cdot 0,25}{0,0025 \cdot 88 + 3,8416 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{89 \cdot 0,9604}{0,22 + 0,9604}$$

$$n = \frac{85,4756}{1,1804}$$

$$n = 72,41$$

Redondeado se requiere una muestra de aproximadamente **n=73 clientes regulares**.

Entonces, se resuelve que la muestra representativa proporcional a los clientes regulares estimada es de un radio de 5 kilómetros alrededor de la Panadería Vianor del Carmen de Guadalupe de Cartago.

3.5.3 Unidad Informante

La unidad informante para el desarrollo de la tesis, son los colaboradores que desempeñan puestos clave en el negocio familiar Panadería Vianor en el Carmen de Guadalupe de Cartago.

3.6 Definición de Operacionalización e Instrumentalización de las Variables

Cuadro N°3 Variables del estudio

| Objetivo Específico | Variable | Definición de la Variable | Indicador | Instrumento |
|--|---|--|--|---|
| Identificar mediante la evaluación de los posibles sucesores dentro y fuera de la familia, considerando su capacidad, compromiso y visión para el liderazgo empresarial, con el propósito de la selección de candidatos idóneos para el plan de sucesión de la Panadería Vianor. | Selección de candidatos idóneos para el plan de sucesión de la Panadería Vianor | Proceso sistemático mediante el cual se identifica y evalúa posibles sucesores para la definición de roles clave dentro de la Panadería Vianor, fundamentados en criterios predeterminados de capacidad, compromiso, y visión estratégica, con el objetivo de asegurar la continuidad y éxito del negocio (Hernández Sampieri, <i>et al.</i> 2014, p.234). | <ol style="list-style-type: none"> Capacidad de aprender y adaptarse: <ul style="list-style-type: none"> Opiniones relevantes de dueños del negocio. Nivel educativo, formación académica (títulos o certificaciones adquiridas). Competencias laborales y habilidades técnicas. Años de experiencia profesional importante. Compromiso con la empresa: <ul style="list-style-type: none"> Número de acciones innovadoras o proyectos estratégicos que ha participado del negocio Historial de permanencia y fidelización (años de servicio) Visión para el futuro: <ul style="list-style-type: none"> Si ha realizado el colaborador. Número de propuestas de innovación y acciones de mejora. | <ul style="list-style-type: none"> Cuestionario a colaboradores de conocimiento y competencias Cuestionario de Aspectos Generales de los colaboradores/Perfil ocupacional (<i>Forms</i>) Prueba Disc (Gratuita), evaluación de habilidades de los sucesores en gestión, operaciones y liderazgo. |

| Objetivo Específico | Variable | Definición de la Variable | Indicador | Instrumento |
|---|--|--|--|---|
| <p>Diseñar un programa de entrenamiento en la preparación a los sucesores seleccionados en áreas clave de gestión, operaciones y liderazgo, con el propósito de la construcción de las habilidades necesarias para la dotación roles de liderazgo en la Panadería Vianor durante el periodo 2024.</p> | <p>Preparación de los sucesores con las habilidades necesarias para la dotación áreas clave de gestión, operaciones y liderazgo en la Panadería Vianor</p> | <p>Se define como el proceso para capacitar y desarrollar a los colaboradores seleccionados para asumir aquellos roles de liderazgo en el negocio de la Panadería Vianor, enfocándose en tres áreas medulares: gestión administrativa, operaciones y liderazgo. La preparación involucra conseguir conocimientos, habilidades y competencias específicas que son fundamentales para el ejercicio efectivo en estos roles (Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2014, p. 198).</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicador de conocimientos y habilidades 2. Indicador de competencias. 3. Indicador de desempeño. 4. Indicador de involucramiento y contribución, participación. 5. Indicador de comunicación y liderazgo. 6. Indicador de invención y adaptación. 7. Indicador de gestión de recursos. 8. Indicador de desarrollo y capacitación. 9. Indicador de productividad y resultados 10. Indicador de satisfacción y confianza. | <ul style="list-style-type: none"> • Prueba Disc • DNC para colaboradores • Plan de Formación para los candidatos del Plan de sucesión |

| Objetivo Específico | Variable | Definición de la Variable | Indicador | Instrumento |
|--|---|---|---|---|
| <p>Establecer un proceso de comunicación transparente y participativo con las partes interesadas (empleados, clientes) para el aseguramiento de una transición fluida y confiable, facilitando la implementación del plan de sucesión en la Panadería Vianor en El Carmen de Cartago, durante el periodo 2024.</p> | <p>Fortalecimiento de la gobernabilidad</p> | <p>El concepto de esta variable se refiere a la capacidad del negocio de la Panadería Vianor para el establecimiento y el mantenimiento de un sistema de gobierno efectivo, transparente que facilite la toma de decisiones informada y responsable, que garantice la participación activa de los colaboradores, clientes, y proveedores en el proceso del plan de sucesión (Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2014, p.215)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicador de transparencia. 2. Indicador de participación. 3. Indicador de responsabilidad 4. Indicador de confianza. | <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario a los clientes de la Panadería • Análisis de datos • Entrevista a propietarios |

| Objetivo Específico | Variable | Definición de la Variable | Indicador | Instrumento |
|--|--|--|--|---|
| <p>Evaluar mediante el ajuste periódico del plan de sucesión en función de los cambios internos y externos para el sostenimiento, relevancia y efectividad continua, asegurando la adaptabilidad del plan a las dinámicas del mercado y la evolución de la empresa, durante el periodo 2024.</p> | <p>Adaptabilidad y ajuste periódico del plan de sucesión</p> | <p>La definición de esta variable se refiere a la capacidad que tiene el plan de sucesión de adaptarse, ajustarse y desarrollarse en respuesta a cambios internos (dentro del negocio) como externos (en el mercado y el entorno competitivo). La adaptabilidad involucra la revisión y modificación del plan para asegurar la relevancia, sostenibilidad y efectividad continua, para garantizar que le negocio pueda enfrentar nuevas dinámicas y desafíos que presente el mercado (Hernández, <i>et al.</i>, 2014, p.225)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicador de establecimiento de métricas y objetivos. 2. Indicador de evaluación periódica del desempeño. 3. Indicador de identificación de puntos de mejora. 4. Indicador de retroalimentación. | <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Seguimiento y Ajuste del Plan de Sucesión |

Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir de los Objetivos de la Investigación.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

4. Capítulo IV. Análisis de la Investigación

En el presente capítulo IV, se realiza un análisis integral a partir de la información suministrada de los hallazgos obtenidos mediante el Formulario de Evaluación de Alineamiento de Objetivos Estratégicos con las Necesidades y Expectativas del Cliente, así como del instrumento de recolección de datos del Sistema de Perfil Personal - DISC. Este análisis tiene como propósito principal evaluar el impacto del desarrollo de un plan de sucesión en la continuidad y el crecimiento de la Panadería Vianor en El Carmen de Cartago durante el periodo 2024.

El Formulario de Evaluación de Alineamiento de Objetivos Estratégicos con las Necesidades y Expectativas del Cliente se ha diseñado para recabar información específica sobre la frecuencia de visitas de los clientes, los productos comprados con mayor regularidad, la calidad percibida de los productos en comparación con otras panaderías, y las recomendaciones para mejorar la experiencia del cliente. Estos datos proveen una visión detallada de las preferencias y expectativas de los clientes, permitiendo identificar áreas clave de mejora y asegurando que los objetivos estratégicos del negocio estén alineados con estas expectativas.

Por otra parte, el Sistema de Perfil Personal - DISC se utiliza para evaluar los perfiles de comportamiento de los empleados de la Panadería Vianor. Este instrumento para la investigación, es esencial, para entender cómo las características individuales de los empleados influyen no solo en la dinámica del servicio al cliente y en la percepción general de la calidad del servicio, sino también, permite identificar fortalezas y áreas de desarrollo dentro del equipo de trabajo, facilitando la implementación de estrategias de capacitación y mejora continua, esenciales para el éxito del plan de sucesión.

Cabe destacar, que la Panadería Vianor se encuentra en una etapa crucial en la que la implementación de un plan de sucesión efectivo puede determinar su capacidad para mantener operaciones estables y lograr un crecimiento sostenido. Para ello, es fundamental comprender

cómo los objetivos estratégicos actuales se alinean con las necesidades y expectativas de los clientes, así como identificar los perfiles de comportamiento de los empleados que son clave para el éxito de este proceso de sucesión.

A lo largo de este capítulo, se presenta los datos obtenidos identificados por las preguntas realizadas a los participantes. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de este análisis proporcionarán el sustento del Capítulo V y serán la base sólida para la toma de decisiones estratégicas orientadas a garantizar la continuidad y el crecimiento de la Panadería Vianor en el año 2024 y más allá.

4.1 Análisis del plan de sucesión

La propuesta planteada en la presente investigación del plan de sucesión para la Panadería Vianor, está integrado por los siguientes elementos, según se hizo referencia en el apartado 2.2.4 denominado Elementos del Plan de Sucesión desarrollado en el marco teórico.

4.1.2 Análisis del fundador o antecesor

Sus modelos mentales están profundamente arraigados, ya que estos han sido fundamentales en la creación y el desarrollo de la empresa, y ella de forma genuina considera que siguen siendo adecuados para su funcionamiento actual, sin necesidad de modificaciones.

Posee un agudo sentido para identificar oportunidades y riesgos de negocio de manera intuitiva, a menudo sin un proceso estructurado. Sin embargo, debido a la manera en que se estableció y operó la empresa, le resulta difícil asumir ciertos riesgos que podrían ofrecer buenas oportunidades, lo que en ocasiones lo convierte en una líder muy conservadora.

Existen cuatro tipos distintos de antecesor o fundador que se pueden distinguir: el monarca (quien no abandona la organización hasta su fallecimiento), el general (quien simula un retiro pero regresa, causando confusión y más problemas que beneficios), el embajador (quien

transfiere el control pero permanece cercano para asesorar al sucesor) y el gobernador (quien cede el control a las nuevas generaciones y se aparta completamente de la organización).

Con base en el análisis de las características de la antecesora o fundadora, esta puede ser clasificada como un tipo general con las siguientes particularidades:

- Reconoce la necesidad de retirarse debido a cuestiones de salud, capacidades físicas, cognitivas y tecnológicas, entre otras.
- Considera que es adecuado dejar el control y la gestión de la organización a la próxima generación.
- Ha manifestado su intención de retirarse y parece estar dispuesta a hacerlo.
- Se observa una inclinación a volver a la empresa, mostrando una actitud casi heroica, dado que considera que la gestión futura podría no ser la más adecuada.

4.1.3 Análisis del contexto de la empresa

Las empresas familiares que se observan hoy en día, de acuerdo con los modelos de empresa familiar, es el modelo Capitán. A continuación, se detallan sus características:

- Este modelo generalmente se aplica a PyMES (pequeñas y medianas empresas).
- Son dirigidas por el fundador, ya que son el resultado del esfuerzo individual de una persona.
- La edad promedio de estas empresas es de aproximadamente 28 años, aunque después de 20 años de funcionamiento, su expectativa de vida suele disminuir notablemente.
- La vitalidad operativa de la empresa está estrechamente vinculada a la vitalidad del fundador.
- La gestión se basa en la visión y las decisiones de una sola persona, quien asume el poder decisonal.
- La complejidad operativa de estas empresas es relativamente baja.

- La información y los recursos están centralizados.
- La empresa mantiene un posicionamiento en el mercado que le permite continuar operando y siendo rentable, pero depender exclusivamente de esta situación se está volviendo cada vez más difícil para mantener y especialmente para expandirse.
- Aunque no dispone de un Consejo de Administración, el tamaño, los elementos y la complejidad de las operaciones no justifican la necesidad de establecer este Órgano de Gobierno en este momento.

4.1.4 Análisis del contexto de la familia

La fundadora comparte la propiedad de la empresa con otros miembros de su familia, inicialmente con sus progenitores y posteriormente con sus hijos. La dinámica familiar se centra en los esfuerzos realizados por la fundadora y los miembros de la familia para asegurar el funcionamiento continuo de la empresa.

La relación entre la familia y la empresa es muy cercana, lo que complica la separación y diferenciación de las situaciones sin afectar la relación familiar. Aunque la brecha generacional entre los miembros de la familia puede dificultar la interacción en ocasiones, se han obtenido resultados positivos en términos de comunicación y retroalimentación sobre aspectos que impactan la dinámica familiar.

4.1.5 Análisis del sucesor

Según el tipo de compromiso que los sucesores tienen con la empresa familiar, se pueden distinguir cuatro categorías:

- El sucesor con un compromiso afectivo, quien demuestra un verdadero cariño por la empresa familiar. Se identifica con la operación de la empresa y disfruta contribuyendo a su éxito.

- El sucesor con un compromiso obligado, que actúa por la sensación de deber hacia la empresa familiar. Ve su permanencia en la organización como una obligación para seguir con el propósito o la trayectoria de la empresa.
- El sucesor con un compromiso calculado, que considera que los beneficios de participar en la empresa familiar superan los costos. Su decisión está basada en una evaluación de ventajas y desventajas.
- El sucesor con un compromiso por necesidad, caracterizado por dudas o incertidumbre sobre sus habilidades y capacidades fuera del negocio familiar.

Los posibles sucesores se caracterizan como personas con un compromiso afectivo hacia la empresa familiar por las siguientes razones:

- Muestra interés en adquirir más experiencia para enfrentar con eficacia los desafíos diarios de la empresa.
- Reconoce y aprecia el esfuerzo del fundador y de la familia para establecer y mantener la empresa.
- Valora la continuidad de la empresa no solo como una fuente de recursos y patrimonio familiar, sino también como una manera de dejar un legado para las futuras generaciones.
- Ha desarrollado un entusiasmo por las operaciones de la empresa y desea contribuir al crecimiento y expansión de esta.

Para evidenciar esta etapa del proceso se aplicó test de personalidad DISC , que crea un perfil a partir de las respuestas dadas en cuestionario simple, que mide cuatro factores centrales de personalidad: Dominio, Influencia, Estabilidad '*Steadiness*' en inglés y Cumplimiento, cuyas iniciales le dan su nombre a DISC; analizar las interacciones entre estos cuatro factores DISC

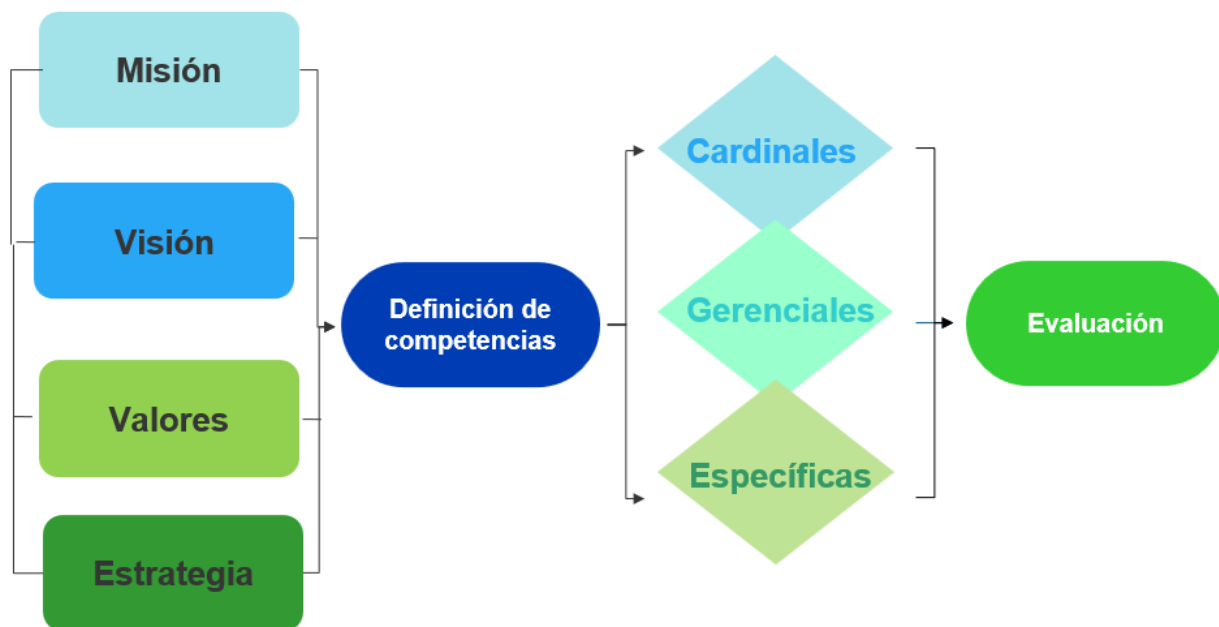
proporcionó información precisa y útil sobre la personalidad del personal que conforman el equipo de la Panadería Vianor.

Sin embargo, como se indica en el siguiente apartado, específicamente en el inciso 2, del mismo, el análisis se centra en la valoración de los participantes en el proceso de sucesión, es decir, en los hijos de la fundadora, cuyo detalle se muestra más adelante.

Es importante acotar que el alcance de la aplicación de esta herramienta se extendió a todo el equipo, con el objetivo de brindar insumos relevantes a la fundadora de Panadería Vianor, sobre los estilos de comportamiento y las formas de interacción entre los miembros del equipo, lo cual juega un papel crucial en la eficacia de cualquier equipo. Incorporar el método DISC en el proceso de formación de equipos puede generar un impacto positivo considerable, así mismo, si se dispone de un perfil de trabajo específico para un puesto, el proceso de selección de candidatos puede identificar con rapidez a aquellos cuya personalidad se ajusta adecuadamente a los requisitos del rol.

En esta etapa del proceso, se consideró la necesidad de aplicar la gestión por competencias, el modelo aplicado en la presente investigación se fundamenta en conceptos teóricos de diversos autores especializados en competencias, incluyendo la metodología de la Dra. Martha Alles, experta argentina en el área. Este modelo ha sido elaborado a partir de exhaustivas investigaciones sobre distintos modelos de competencias en empresas de toda Latinoamérica, apoyado en dos pilares principales: la teoría existente y la experiencia práctica.

Figura N°6 Modelo de Gestión por Competencias



Fuente: Elaborado por las investigadoras, con base en el Modelo elaborado por Martha Alles.

4.2 Pasos de la metodología utilizada

Continuando con el modelo del plan de sucesión, es esencial definir las reglas comunes y los primeros pasos que debe establecer la empresa familiar. Estas directrices son cruciales, ya que orientarán todo el proceso de sucesión y facilitarán una transición exitosa. Los aspectos más relevantes de esta metodología son los siguientes:

- Se define a partir de la estrategia organizacional, esto implica que se basa en la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización.
- Representa las habilidades o destrezas que las personas que integran la organización deberán poseer para alcanzar la estrategia.
- Se puede implementar de una manera efectiva en un período de tiempo razonable.

4.2.1 Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la Empresa

Una visión compartida para el futuro de la familia empresaria. Para el año 2025, la meta es que la empresa familiar se convierta en un centro de consenso y apoyo para todos los miembros de la familia, fundamentada en los valores y la trayectoria de su fundadora. El objetivo es que esta empresa, que comenzó con el compromiso y esfuerzo del fundador, sea vista por las futuras generaciones como un legado para su crecimiento personal y profesional. Asimismo, buscamos transformar la empresa de un modelo capitán a un modelo profesional, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo.

La visión y misión de la Panadería Vianor son las siguientes:

- **Misión:** Ser inspiración para la familia y la comunidad. Que se puede emprender aún en circunstancias difíciles con alegría y positivismo. Que la edad cronológica no es un impedimento, como tampoco lo es la falta de recursos suficientes. Siempre se puede emprender.
- **Visión:** Ser una empresa cuya fortaleza se apoye en el bien común. Bien común de todos: socios y colaboradores. A partir de ello, ofrecer el mejor servicio a la comunidad, fomentando y fortaleciendo así, los principios de solidaridad entre las personas.
- **Valores:** Mantener en todo momento los valores respeto, solidaridad, responsabilidad, colaboración, confianza en el desempeño dentro y fuera de la empresa, compromiso total con el bien común.

En el siguiente diagrama se muestra el alineamiento de estos tres factores con los objetivos estratégicos de la Panadería Vianor, lo cual proporciona a Panadería Vianor una dirección coherente, evitando confusión y dispersión de esfuerzos y facilita que las decisiones operativas y estratégicas se basen en una comprensión unificada de los objetivos a largo plazo.

Esto ayuda a garantizar que las acciones y recursos se dirijan de manera efectiva hacia el cumplimiento de la misión y visión.

Figura N°7 Cuadro de Mando Integral Panadería Vianor



Fuente: elaborado por la investigadoras a partir de información suministrada por la Panadería Vianor y resultados de la encuesta aplicada a los clientes.

4.2.2 Definición de los participantes en el proceso.

En esta primera fase de sucesión, únicamente podrán participar los familiares directos de la fundadora, específicamente sus hijos. Los requisitos que deben cumplir los interesados para participar en la sucesión son los siguientes: tener al menos 25 años de edad, poseer conocimientos en administración de empresas, contar con una experiencia laboral mínima de 5 años dentro de la empresa familiar.

4.2.3 Definición de competencias (cardinales, gerenciales, así como específicas)

De acuerdo con la misión, visión y propósito estratégico se definen las competencias cardinales, gerenciales, y las específicas según el puesto. El presente trabajo de investigación

se enfoca en las dos primeras competencias, dado que el objetivo central es medir las competencias del sucesor de la propietaria y líder de la Panadería Vianor.

4.2.3.1 Competencias Cardinales.

Estas competencias están asociadas a los valores organizacionales y son requeridas en todo el personal en los diferentes niveles. Representan la esencia organizacional y permiten alcanzar la visión organizacional, es decir, son de las más relevantes y es necesario que todo el personal de la empresa debe poseerlas. Para el caso de la Panadería Vianor, se establecieron las siguientes competencias cardinales:

- **Orientación al Cliente:** Capacidad para atender a las personas basado en el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente interno y/o externo. Se preocupa por entender y resolver efectivamente los requerimientos del cliente presentando alternativas encaminadas a ofrecer un servicio oportuno y de calidad.
- **Innovación y Creatividad:** Capacidad de construir, producir y proponer ideas innovadoras que son aplicables a su contexto; así mismo soluciona los problemas con aportes originales y creativos de manera recurrente.
- **Integridad:** Capacidad para comprender, acatar y ejecutar de forma rápida y correcta las indicaciones que son impartidas o que ya están establecidas aun en situaciones de extrema exigencia.
- **Inteligencia Emocional:** Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones tensas, complicadas, oposición o adversidad. Responde emocionalmente de manera equilibrada al enfrentar situaciones de alta carga laboral y / o de exigencia de calidad o tiempo de respuesta.

4.2.3.2 Competencias Gerenciales.

Estas competencias son clave para que el líder de la empresa pueda dirigir y gestionar eficazmente el equipo y la organización. Por tanto, las competencias gerenciales para la Panadería Vianor son las siguientes:

- **Liderazgo:** Capacidad de incentivar en el equipo de trabajo el deseo de colaboración y cooperación para lograr su efectiva participación motivando un alto desempeño y consecución de un propósito común.
- **Desarrollo de otros:** Capacidad de fomentar el aprendizaje y crecimiento de sus colaboradores a partir de un apropiado análisis de las necesidades de cada persona y de la organización. Así mismo crea escenarios de confianza sostenibles para enfrentar nuevas experiencias y retos de equipo.

4.2.3.3 Competencias Específicas.

Capacidades que se esperan sean desarrolladas por aquellas personas que laboran en las diferentes áreas del negocio. Tal y como se mencionó en párrafos precedentes estas competencias no van a ser evaluadas en la presente investigación, se proponen las siguientes:

- **Persuasión en ventas:** Capacidad para influir e incidir en el comportamiento de otros; así mismo afecta el punto de vista de las personas que le rodean para lograr convencer o guiar frente a opiniones o puntos de vista diferentes a los propios.
- **Practicidad:** Capacidad para actuar y tomar decisiones ágiles teniendo en cuenta la premura necesaria para resolver problemas.

4.2.4 Asignación de Competencias (y sus grados o niveles) al Puesto de Gerente General de Panadería Vianor

Se establecen cinco niveles de comportamiento, según se muestra en el siguiente diagrama:

Figura N°8 Niveles de Comportamientos de Competencias



Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de Martha Alles.

Así mismo a continuación se muestra el diccionario de competencias y comportamientos, herramienta esencial para definir y estructurar estas habilidades y atributos de manera detallada y accesible. Este recurso no solo proporciona una base común de referencia, sino que también facilita la identificación, evaluación y desarrollo de competencias clave que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Un diccionario de competencias y comportamientos detalla de manera exhaustiva las habilidades, conocimientos y actitudes que se consideran cruciales para el desempeño efectivo en diferentes roles dentro de la empresa. A través de descripciones claras y precisas, este documento ayuda a estandarizar los criterios de evaluación, asegurando que todos los miembros

de la Panadería Vianor compartan una comprensión uniforme de las expectativas y los requisitos para el éxito de la empresa.

Además, el diccionario actúa como una guía invaluable en los procesos de selección, formación y desarrollo profesional, proporcionando un marco para el establecimiento de objetivos y la medición del desempeño. Al integrar las competencias y comportamientos en las prácticas de gestión, las organizaciones pueden promover un ambiente de trabajo más alineado con sus valores y metas estratégicas, optimizando así el rendimiento y la satisfacción laboral.

Tabla N°1 Niveles de las Competencias Cardinales

Orientación al cliente: Trabaja basado en el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente interno y/o eterno. Se preocupa por entender y resolver efectivamente los requerimientos del cliente presentando alternativas encaminadas a ofrecer un servicio oportuno y de calidad.

| SUPERIOR | AVANZADO | PROMEDIO | BÁSICO | NO DESARROLLADO |
|---|--|---|---|--|
| <p>Se garantiza que los resultados favorables derivados de los indicadores de gestión no generen complacencia, sino que introduzcan nuevos retos que impulsen la mejora continua, contribuyendo así al cumplimiento de la misión de su área o unidad.</p> | <p>El enfoque en el cuidado del cliente y la comunicación asertiva es siempre un componente esencial de su estrategia. Planifica sus acciones y las de su equipo teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, indagando más allá de las demandas manifiestas o actuales, tanto internas como externas. Además, en su relación con el cliente, demuestra un profundo conocimiento y atención a cada una de sus exigencias, creando ambientes y procesos de trabajo que priorizan y satisfacen sus necesidades.</p> | <p>Implementa medidas para cumplir con los requerimientos de sus clientes internos o externos, alineándose con las expectativas establecidas por la organización.</p> | <p>Demuestra interés en sus clientes, pero descuida aspectos fundamentales para brindar un buen servicio.</p> | <p>Ignora las necesidades de sus clientes y presenta importantes deficiencias en la calidad del servicio que ofrece.</p> |

Innovación y creatividad: Habilidad para generar, desarrollar y presentar ideas innovadoras que se ajustan a su contexto; además, resuelve problemas de manera frecuente con soluciones originales y creativas.

| SUPERIOR | AVANZADO | PROMEDIO | BÁSICO | NO DESARROLLADO |
|---|---|--|---|--|
| Tiene la capacidad de generar ideas originales e innovadoras que se materializan en resultados concretos, impactando y aportando valor a los logros de la organización. | Se conecta con enfoques innovadores, lo que le impulsa a sugerir nuevas maneras de realizar las tareas. | Se compromete con ideas innovadoras, pero necesita mayor persistencia para llevarlas a cabo. | Prefiere lo conocido y familiar en lugar de explorar lo nuevo. Le resulta difícil identificar y adoptar enfoques innovadores. | Es muy rutinario y no muestra inclinación hacia la creatividad; se aferra de manera obstinada a los métodos ya conocidos |

Integridad: Capacidad para entender, seguir y llevar a cabo de manera rápida y precisa las instrucciones recibidas o establecidas, incluso en situaciones de alta presión.

| SUPERIOR | AVANZADO | PROMEDIO | BÁSICO | NO DESARROLLADO |
|---|---|--|---|---|
| Se dedica plenamente a cumplir con las normas, proporcionando el tiempo necesario para dar instrucciones sobre ellas. | Está dispuesto a aceptar las normas organizacionales y contribuye de manera efectiva a su implementación. | Sigue las normas organizacionales de acuerdo con lo establecido. | Hace un esfuerzo por seguir las normas, pero no logra asegurar que los demás las cumplan completamente. | Muestra apatía e indiferencia hacia la observancia o aplicación de las normas, sin respetar ni preocuparse por los lineamientos establecidos. |

Inteligencia Emocional: Habilidad para mantener un desempeño efectivo incluso en situaciones de tensión, dificultad, oposición o adversidad. Responde de manera emocionalmente equilibrada cuando enfrenta alta carga laboral y exigencias de calidad o tiempos de respuesta.

| SUPERIOR | AVANZADO | PROMEDIO | BÁSICO | NO DESARROLLADO |
|---|---|---|--|--|
| Mantiene siempre la calma y el control, incluso en situaciones tensas o graves, creando un ambiente propicio para el entendimiento mutuo. | Toma el control de sí mismo y se esfuerza por crear condiciones que faciliten la comprensión mutua con los demás. | En general, se mantiene tranquilo y controla sus propios impulsos. Sin embargo, tiende a perder el control de la situación cuando la presión es excesiva. | Se comporta de manera descontrolada y tiende a irritarse en situaciones que requieren manejo. Necesita apoyo de otros para recuperar su autocontrol. | Pierde el control de sí mismo en situaciones tensas, lo que empeora el problema o la situación |

Tabla N°2 Niveles de las Competencias Gerenciales

Liderazgo: Capacidad para fomentar en el equipo de trabajo el interés por colaborar y cooperar, promoviendo una participación efectiva y motivando un alto rendimiento para alcanzar un objetivo común

| SUPERIOR | AVANZADO | PROMEDIO | BÁSICO | NO DESARROLLADO |
|---|---|--|--|--|
| Se comporta como un líder que guía a otros mediante su propio ejemplo, ejerciendo una influencia y credibilidad que motiva a sus colaboradores a comprometerse plenamente con los objetivos propuestos. | Demuestra habilidad para liderar mediante el uso responsable de los recursos y métodos legítimos disponibles. | En términos generales, alcanza los objetivos establecidos a través del trabajo de otros. | Le resulta difícil hacer que los demás sigan sus instrucciones; a menudo necesita insistir para que respondan a sus objetivos. | Carece del carácter necesario para liderar a otros y muestra debilidad en la gestión de equipos. |

Desarrollo de otros: Promueve el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores mediante un análisis adecuado de las necesidades individuales y organizacionales. Además, establece ambientes de confianza duraderos para enfrentar nuevas experiencias y desafíos en equipo.

| SUPERIOR | AVANZADO | PROMEDIO | BÁSICO | NO DESARROLLADO |
|---|--|--|---|--|
| Se enfoca de manera amplia y firme en el desarrollo de sus colaboradores, ofreciendo toda la asistencia y motivación necesarias para que el personal crezca tanto dentro como fuera de su unidad. | Explora diversas maneras de promover el desarrollo de sus colaboradores, brindando el apoyo necesario. | Se involucra en el desarrollo de sus colaboradores de manera más selectiva que generalizada. | Ignora los estímulos necesarios para el desarrollo de los colaboradores, mostrando más interés en su propio crecimiento que en el de los demás. | Se muestra evasivo ante las necesidades de desarrollo de sus colaboradores, siendo apático o indiferente hacia los requerimientos de crecimiento del personal. |

Tabla N°3 Niveles de las Competencias Específicas

Persuasión en ventas: Capacidad para influir en el comportamiento de los demás y cambiar la perspectiva de quienes lo rodean, con el objetivo de persuadir o dirigir frente a opiniones o puntos de vista divergentes.

| SUPERIOR | AVANZADO | PROMEDIO | BÁSICO | NO DESARROLLADO |
|--|--|--|--|---|
| <p>Es extremadamente persuasivo y convincente gracias a la confianza con la que expone sus argumentos. Fomenta y demuestra actitudes que influyen positivamente en los demás. Su carisma personal lo convierte en un modelo a seguir, logrando así el apoyo y compromiso de las personas con las que interactúa.</p> | <p>Desarrolla un proceso argumentativo robusto y presenta sus propuestas o ideas de manera efectiva.</p> | <p>Se esfuerza por ser persuasivo y lo consigue en situaciones que no son demasiado complicadas.</p> | <p>Intenta ser persuasivo, pero a menudo fracasa debido a la duda en sus argumentos, los cuales carecen de la solidez necesaria.</p> | <p>Siempre falla debido a su falta de persuasión y a su tendencia a ser extremadamente improvisado.</p> |

Practicidad: Habilidad para actuar y tomar decisiones rápidamente, considerando la urgencia necesaria para solucionar problemas.

| SUPERIOR | AVANZADO | PROMEDIO | BÁSICO | NO DESARROLLADO |
|---|--|--|--|---|
| Toma decisiones bien fundamentadas, basadas en un análisis racional de opciones y alternativas derivadas de un conjunto significativo de datos y variables. | Responde favorablemente a los requerimientos y toma decisiones teniendo en cuenta diversas variables y datos relevantes. | Entiende las variables y datos que accede o recopila, y basa sus decisiones en esta información de manera confiable. Sin embargo, en ocasiones omite aspectos cruciales. | Incorpora el análisis de datos y variables, pero a menudo pierde el enfoque, lo que impacta negativamente en las decisiones finales. | Se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones, con falta de acción y un comportamiento errático en la ejecución necesaria. La calidad de su desempeño es deficiente en la mayoría de los casos. |

Tabla N°4 Asignación de competencias y sus grados para el puesto de gerente de Panadería Vianor

| Competencias | Grado | | | |
|--------------------------|-------|---|---|---|
| | D | C | B | A |
| Orientación al Cliente | | | | |
| Innovación y Creatividad | | | | |
| Integridad | | | | |
| Inteligencia Emocional | | | | |
| Gerenciales | | | | |
| Liderazgo | | | | |
| Desarrollo de otros | | | | |

4.2.5 Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo para el puesto de líder de Panadería Vianor y las que poseen los candidatos para formar parte del plan de sucesión

4.2.5.1 Análisis de evaluación aplicada a los candidatos al plan de sucesión.

- Mariana Leiva Kovach (Cajas y Contabilidad):

| Patrón Objetivo | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|----------|
| INTENSIDAD | D | I | S | C | SEGMENTO |
| 28 | | | | | 7 |
| 27 | | | | | |
| 26 | | | | | |
| 25 | | | | | 6 |
| 24 | | | | | |
| 23 | | | | | |
| 22 | | | | | 5 |
| 21 | | | | | |
| 20 | | | | | |
| 19 | | | | | 4 |
| 18 | | | | | |
| 17 | | | | | |
| 16 | | | | | 3 |
| 15 | | | | | |
| 14 | | | | | |
| 13 | | | | | 2 |
| 12 | | | | | |
| 11 | | | | | |
| 10 | | | | | 1 |
| 9 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 1 | | | | | |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Emociones: | Puede rechazar la agresión interpersonal. |
| Meta: | La exactitud. |
| Juzga a los demás por: | Su capacidad de pensamiento analítico. |
| Influye en los demás mediante: | La información objetiva, los argumentos lógicos. |
| Su valor para la organización: | Define, esclarece, obtiene información, evalúa, comprueba. |
| Abusa de: | El análisis. |
| Bajo presión: | Se vuelve aprensivo. |
| Teme: | Actos irracionales, el ridículo. |
| Sería más eficaz si: | Fuera más abierto, compartiera en público su perspicacia y opiniones. |

La capacidad de pensamiento crítico suele estar muy desarrollada en el Objetivo. Recalca la importancia de sacar conclusiones y basar las acciones en hechos. Busca la precisión y exactitud en todo lo que hace. Sin embargo, para llevar a cabo con eficiencia su trabajo, el Objetivo suele combinar la información intuitiva con los datos que posee. Cuando duda sobre el curso a tomar, evita hacer el ridículo preparándose meticulosamente. Por ejemplo, el Objetivo perfeccionará una nueva habilidad en privado antes de usarla en alguna actividad de grupo. El Objetivo prefiere trabajar con personas que, como ella, prefieren mantener un ambiente laboral tranquilo. Como puede mostrarse reticente en expresar sus sentimientos, hay

quienes lo consideran tímido. Se siente particularmente incómodo ante personas agresivas. A pesar de esta apariencia templada, el Objetivo tiene una fuerte necesidad de controlar el ambiente. Suele ejercer este control en forma indirecta solicitando el apego a reglas y normas. El Objetivo se preocupa por llegar a respuestas "correctas" y le puede resultar difícil tomar decisiones en situaciones ambiguas. Su tendencia a preocuparse le puede llevar a una "parálisis por análisis". Con demasiada frecuencia, cuando comete un error, titubea en reconocerlo y se empeña en buscar información que le permita apoyar su postura.

Análisis Competencial a partir del Modelo DISC de Mariana Leiva Kovach basado en el Patrón Objetivo

1. Competencias Clave del Perfil

- **Pensamiento Crítico y Analítico:** El perfil de Mariana como "Objetivo" destaca su fuerte capacidad para el análisis crítico y la evaluación de la información con precisión. Esta competencia es esencial en roles que requieren un enfoque minucioso y detallado, como en la investigación, la planificación estratégica, o la auditoría. Según Alles (2017), "la habilidad para pensar críticamente y analizar la información en profundidad es vital en entornos donde la exactitud y la verificación son esenciales" (p. 85).
 - **Capacidad para Definir y Clarificar Información:** Mariana posee una notable habilidad para esclarecer y definir conceptos, lo cual es una competencia invaluable en áreas como la gestión de proyectos, la consultoría, o la educación, donde la claridad y la precisión en la comunicación son cruciales. Marston (1928) señala que "la habilidad para clarificar la información es fundamental para evitar malentendidos y asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos y las expectativas" (p. 115).
-

- **Búsqueda de la Exactitud:** La búsqueda constante de precisión y exactitud en su trabajo es otra competencia clave de Mariana. Esta característica es especialmente valiosa en roles que demandan una alta calidad y un enfoque riguroso en la ejecución, como en la ingeniería, la contabilidad, o el análisis financiero. Según Alles (2017), "la exactitud en el trabajo es una competencia crítica en sectores donde el margen de error debe ser minimizado al máximo" (p. 97).

2. Fortaleza del Perfil

- **Enfoque en la Toma de Decisiones Basada en Hechos:** Mariana se distingue por su capacidad para tomar decisiones basadas en datos objetivos y hechos comprobados, lo cual es una fortaleza en contextos donde la lógica y la evidencia son primordiales. Esta habilidad le permite realizar evaluaciones imparciales y fundamentadas, lo cual es esencial en la resolución de problemas complejos. Marston (1928) afirma que "la toma de decisiones basada en hechos es un enfoque que garantiza la objetividad y la precisión, reduciendo los riesgos de errores basados en suposiciones o emociones" (p. 133).
 - **Meticulosidad en la Preparación:** Mariana es meticulosa en su preparación, asegurándose de estar completamente informada antes de tomar cualquier acción o decisión. Esta fortaleza es vital en roles que requieren planificación estratégica y la implementación de nuevas iniciativas, donde la anticipación de problemas potenciales y la preparación previa son clave para el éxito. Según Alles (2017), "la preparación meticulosa es una competencia esencial para minimizar riesgos y asegurar la efectividad en la ejecución de proyectos" (p. 106).
 - **Habilidad para Combinar Información Intuitiva con Datos:** Mariana no solo se basa en datos objetivos, sino que también tiene la capacidad de integrar su intuición con la información disponible, lo que le permite tomar decisiones más completas y acertadas.
-

Esta combinación de intuición y análisis es particularmente efectiva en situaciones donde los datos son incompletos o ambiguos. Marston (1928) sugiere que "la combinación de intuición y análisis es una habilidad poderosa para abordar problemas complejos y tomar decisiones informadas en situaciones inciertas" (p. 143).

3. Áreas de Desarrollo

- **Manejo de la Ambigüedad:** Un área clave de desarrollo para Mariana es la gestión de la ambigüedad. Su tendencia a buscar siempre la respuesta "correcta" puede dificultarle la toma de decisiones en situaciones donde no existen respuestas claras o donde la información es limitada. Desarrollar una mayor tolerancia a la incertidumbre y la capacidad de tomar decisiones rápidas en tales contextos es esencial. Según Alles (2017), "la habilidad para manejar la ambigüedad es crítica en entornos dinámicos y en roles que requieren decisiones rápidas con información incompleta" (p. 120).
 - **Evitar la "Parálisis por Análisis":** La inclinación de Mariana hacia el análisis exhaustivo puede llevarla a una "parálisis por análisis", donde la toma de decisiones se retrasa debido a la excesiva consideración de todos los detalles. Aprender a equilibrar el análisis con la acción es crucial para mejorar su eficacia y evitar retrasos innecesarios. Marston (1928) menciona que "la parálisis por análisis es un desafío común en perfiles analíticos, y superar esta tendencia es clave para aumentar la agilidad en la toma de decisiones" (p. 153).
 - **Reconocimiento y Corrección de Errores:** Mariana puede beneficiarse de trabajar en la aceptación y corrección de errores. Su tendencia a justificar sus decisiones incluso cuando se equivocan puede ser una barrera para el aprendizaje y el crecimiento. Desarrollar una mayor apertura para reconocer errores y aprender de ellos fortalecerá su capacidad de liderazgo y mejorará su desarrollo profesional. Según Alles (2017), "la
-

capacidad para reconocer y corregir errores es una competencia esencial para el desarrollo personal y la mejora continua en cualquier rol profesional" (p. 132).

4. Aplicación Práctica en el Entorno Organizacional

- **Roles en Análisis y Auditoría:** Dado su perfil analítico y orientado a la precisión, Mariana es ideal para roles en análisis y auditoría, donde se requiere una revisión minuciosa y detallada de datos e información. En estas funciones, su capacidad para definir, esclarecer y evaluar información será altamente valorada. Marston (1928) enfatiza que "los perfiles de Objetivo son extremadamente efectivos en roles de análisis y auditoría debido a su enfoque en la precisión y la verificación de datos" (p. 167).
 - **Posiciones en Planificación Estratégica:** Su enfoque en la exactitud y su capacidad para prever problemas potenciales la hacen una excelente candidata para roles en planificación estratégica, donde la anticipación y la preparación son clave para el éxito a largo plazo. En este rol, Mariana podría liderar iniciativas para establecer procesos eficientes y minimizar riesgos. Según Alles (2017), "la planificación estratégica es un área donde los perfiles analíticos pueden sobresalir al aplicar su habilidad para prever y mitigar problemas futuros" (p. 140).
 - **Gestión de Proyectos Técnicos:** Mariana podría desempeñarse de manera efectiva en la gestión de proyectos técnicos, donde su enfoque en la precisión y la exactitud es fundamental para asegurar que los proyectos se completen de acuerdo con los estándares requeridos. Su capacidad para combinar datos con intuición será un activo en la resolución de problemas técnicos y en la toma de decisiones durante el desarrollo de los proyectos. Marston (1928) sugiere que "la gestión de proyectos técnicos es una función natural para perfiles de Objetivo, donde la precisión y la lógica son esenciales para el éxito" (p. 176).
-

- **Desarrollo de Procedimientos y Protocolos:** Mariana es también ideal para desarrollar procedimientos y protocolos en la organización, asegurando que se sigan estándares precisos y consistentes en todas las operaciones. Su enfoque meticuloso ayudará a crear procesos eficientes y a evitar errores, lo que es fundamental en sectores regulados o donde la calidad es crítica. Según Alles (2017), "el desarrollo de procedimientos es una extensión natural de las habilidades de un perfil de Objetivo, centrado en la precisión y la consistencia operativa" (p. 150).

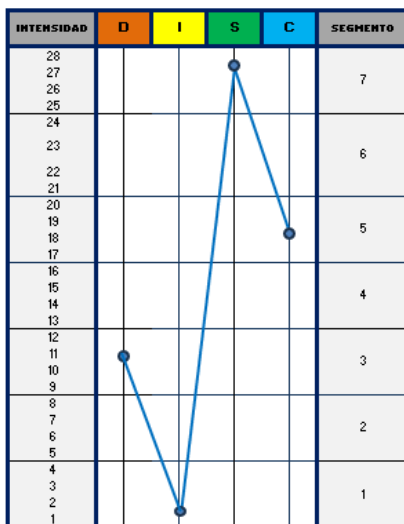
El perfil DISC de Mariana Leiva Kovach revela una profesional con un fuerte enfoque analítico, orientada a la exactitud y la claridad en su trabajo. Sus competencias clave en el análisis crítico, la toma de decisiones basada en hechos, y la meticulosidad en la preparación la hacen un recurso valioso en roles que requieren un enfoque riguroso y preciso. Al desarrollar una mayor tolerancia a la ambigüedad y aprender a equilibrar el análisis con la acción, Mariana podría maximizar aún más su impacto en la organización.

Según el análisis supra citado se infiere que la candidata al plan de sucesión muestra las siguientes brechas en las competencias:

| Competencias | Grado | | | |
|--------------------------|-------|---|---|---|
| | D | C | B | A |
| Cardinales | | | | |
| Orientación al Cliente | | | | |
| Innovación y Creatividad | | ⌘ | ⌘ | |
| Integridad | | | | |
| Inteligencia Emocional | | | ⌘ | |
| Gerenciales | | | | |
| Liderazgo | | | ⌘ | ⌘ |
| Desarrollo de otros | | ⌘ | ⌘ | ⌘ |

- **Sebastián Leiva Kovach (marketing y despacho):**

Patrón Profesional


Emociones:

Competente para hacer bien las cosas, reservado, cauteloso.

Meta:

Logros estables, predecible.

Juzga a los demás por:

Normas precisas.

Influye en los demás mediante:

La atención al detalle y precisión.

Su valor para la organización:

Conciencioso, conserva las normas, control de calidad.

Abusa de:

Los procedimientos y controles excesivos para evitar las fallas, depende demasiado de la gente, productos y procesos que le funcionaron en el pasado.

Bajo presión:

Es discreto, diplomático.

Teme:

El antagonismo.

Sería más eficaz si:

Fuera más flexible en su papel, fuera más independiente e interdependiente, tuviera más fe en sí mismo y si se viera a sí mismo como una persona valiosa.

El Perfeccionista es metódico y preciso en su forma de pensar y trabajar, por lo que suele seguir procedimientos ordenados tanto en su vida personal como laboral. Es extremadamente conciencioso y se esmera en el trabajo detallado y preciso. El Perfeccionista desea condiciones estables y actividades fáciles de predecir, por lo que se siente cómodo en un ambiente laboral claramente definido. Desea claridad respecto a lo que se espera de él en el trabajo, de cuánto tiempo dispone y cómo se va a evaluar su trabajo.

El perfeccionista se puede empantanar en los detalles cuando tiene que tomar decisiones. Sabe tomar decisiones importantes, pero se le puede criticar por el tiempo que le toma reunir y analizar la información antes de decidir. Aunque le agrada conocer la opinión de sus superiores, el Perfeccionista es capaz de arriesgarse cuando cuenta con datos que puede interpretar y usar para sacar conclusiones propias.

El Perfeccionista se evalúa y evalúa a los demás bajo normas precisas que aseguren resultados concretos y se adhiere a procedimientos operativos normales. Para la organización es valiosa esta atención concienzuda a las normas y calidad, sin embargo, el Perfeccionista tiende a definir su valor más por lo que hace que por lo que es como persona. Por lo tanto, suele reaccionar a los cumplidos personales con la idea de que: “¿Qué querrá esta persona?”, si aceptará un cumplido sincero por quien es, podría aumentar su confianza en sí mismo.

Análisis del Modelo DISC de Sebastián Leiva Kovach basado en el Perfil del Perfeccionista

El perfil DISC de Sebastián Leiva Kovach se alinea con el Patrón del Perfeccionista, caracterizado por una alta puntuación en el factor Cauteloso/Concienzudo (C), lo que refleja su meticulosidad y su enfoque en la precisión y los detalles. Este análisis profundiza en las competencias clave, fortalezas y áreas de desarrollo asociadas con este perfil, apoyándose en la teoría de William Moulton Marston y el uso práctico del modelo DISC en el entorno laboral.

1. Competencias Clave del Perfil del Perfeccionista

- **Competencia en Precisión y Detalle:** Sebastián demuestra una fuerte orientación hacia la precisión, lo cual es esencial para roles que requieren adherencia a normas y
-

procedimientos estrictos. Esta competencia es fundamental para garantizar que los resultados sean consistentes y de alta calidad, lo que es crucial en entornos donde la exactitud es primordial, como en la gestión de calidad o en procesos que demandan un control riguroso (Marston, 1928, pp. 132-135).

- **Conciencia de las Normas:** La tendencia de Sebastián a adherirse a normas precisas y estándares elevados refleja una competencia crítica en la gestión del riesgo y la conformidad. Esto es valioso en cualquier organización que valore la adherencia a procedimientos establecidos y la minimización de errores (Alles, 2020, pp. 45-47).
- **Capacidad de Análisis:** Su capacidad para analizar detalladamente la información antes de tomar decisiones muestra una competencia analítica avanzada. Esta competencia es crucial en roles que requieren una toma de decisiones informada y cuidadosa, especialmente en áreas donde el impacto de las decisiones es significativo (Alles, 2020, pp. 48-50).

2. Fortalezas del Perfil del Perfeccionista

- **Meticulosidad y Organización:** La meticulosidad y el enfoque sistemático de Sebastián en su trabajo son fortalezas que aseguran que las tareas se completen con un alto grado de exactitud. Esto es especialmente útil en proyectos que requieren una atención constante a los detalles y donde los errores pueden tener consecuencias graves (Alles, 2020, pp. 55-58).
 - **Resistencia bajo Presión:** A pesar de la presión, Sebastián mantiene una conducta discreta y diplomática, lo que es una ventaja en situaciones donde se requiere una gestión cuidadosa de las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos (Marston, 1928, pp. 137-140).
-

- **Conservación de la Calidad:** Su habilidad para mantener y adherirse a altos estándares de calidad lo convierte en un recurso valioso para cualquier organización que busque mejorar o mantener la excelencia operativa (Alles, 2020, pp. 59-61).

3. Áreas de Desarrollo

- **Flexibilidad e Independencia:** Una de las áreas de desarrollo identificadas para Sebastián es su necesidad de ser más flexible en su rol. Si bien su adhesión a normas y procedimientos es valiosa, también puede limitar su capacidad para adaptarse a cambios rápidos o inesperados. Fomentar una mayor independencia e interdependencia dentro del equipo podría ayudar a mejorar su adaptabilidad y confianza en su capacidad para tomar decisiones en entornos dinámicos (Alles, 2020, pp. 62-65).
- **Aceptación de Reconocimientos Personales:** Otra área de mejora para Sebastián es la aceptación de cumplidos y reconocimiento personal. Su tendencia a cuestionar la autenticidad de los elogios podría afectar su confianza y, en consecuencia, su desempeño. Al trabajar en su autovaloración y en la aceptación de retroalimentación positiva, podría fortalecer su autoestima y eficacia general (Marston, 1928, pp. 141-143).

4. Aplicación Práctica en el Entorno Organizacional

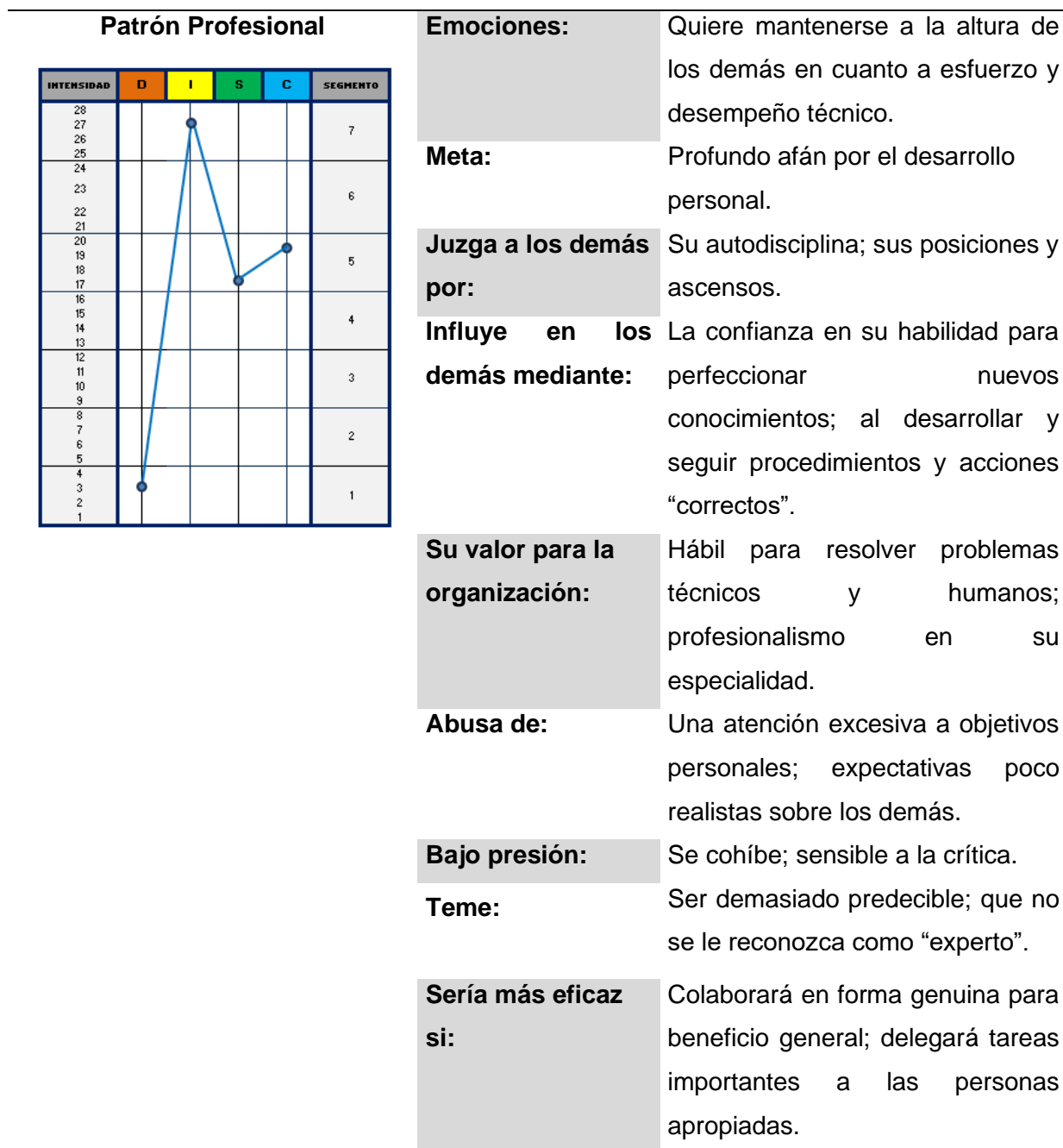
El perfil del Perfeccionista de Sebastián es especialmente útil en roles que requieren una alta precisión y conformidad con las normas, como en la gestión de calidad, auditorías, o roles técnicos que demandan un estricto seguimiento de procesos. Sin embargo, para maximizar su potencial, es importante que la organización trabaje en su flexibilidad y en el reconocimiento de sus logros personales, lo que podría mejorar su capacidad para liderar y adaptarse en situaciones menos estructuradas.

Según el análisis referido en párrafos anteriores, se concluye que el candidato al plan de sucesión muestra las siguientes brechas en las competencias

| Competencias | Grado | | | |
|--------------------------|-------|---|---|---|
| | D | C | B | A |
| Cardinales | | | | |
| Orientación al Cliente | | | | |
| Innovación y Creatividad | | ⌘ | ⌘ | |
| Integridad | | | | |
| Inteligencia Emocional | | | | |
| Gerenciales | | | | |
| Liderazgo | | | ⌘ | ⌘ |
| Desarrollo de otros | | | ⌘ | ⌘ |

4.2.5.2 Análisis del resto del personal

- Alejandra Coto Silesky (dependiente de panadería)



El profesional valora la destreza en áreas especializadas. Su enorme deseo de "destacar en algo", lo lleva a un esmerado control de su propio desempeño en el trabajo. Aunque su meta es ser "el" experto en un área determinada, el Profesional da la impresión de saber un poco

de todo. Esta imagen es más marcada cuando pone en palabras el conocimiento que posee sobre diversos temas.

En su relación con otros, el Profesional suele proyectar un estilo relajado, diplomático y afable. Esta actitud puede cambiar de súbito en su área de especialización cuando se concentra demasiado en alcanzar altos niveles de rendimiento. Al valorar la autodisciplina, el Profesional evalúa a los demás sobre la base de su autodisciplina, la que mide por su rendimiento diario. Sus expectativas en relación consigo mismo y con los demás son elevadas. Suele exteriorizar su desilusión.

Al mismo tiempo que su naturaleza le pide concentrarse en desarrollar una propuesta organizada del trabajo y en aumentar sus propias capacidades, el Profesional necesita asimismo ayudar a otros a perfeccionar sus talentos. Además, necesita saber apreciar mejor a quienes contribuyen en el esfuerzo del trabajo, aunque no usen lo que el Profesional considera el "método correcto".

Análisis Competencial a partir del Modelo DISC de Alejandra Coto Silesky basado en el Patrón del Profesional

El análisis del perfil DISC de Alejandra Coto Silesky revela un perfil que se alinea con el Patrón del Profesional, caracterizado por un enfoque equilibrado en los cuatro factores del modelo DISC: Dominancia (D), Influencia (I), Estabilidad (S), y Cautela (C). Este patrón sugiere que Alejandra valora el desempeño técnico y el desarrollo personal, mostrando un fuerte compromiso con la autodisciplina y la especialización en su trabajo.

1. Competencias Clave del Perfil del Profesional

- **Autodisciplina y Organización Personal:** Alejandra muestra una marcada autodisciplina, lo que se refleja en su meticulosidad y control sobre su desempeño.
-

Esta competencia es fundamental en roles que requieren un alto nivel de responsabilidad personal y consistencia en la calidad del trabajo. Su capacidad para mantenerse enfocada y organizada le permite cumplir con altos estándares de rendimiento, especialmente en áreas técnicas y especializadas (Alles, 2020, pp. 48-50).

- **Capacidad de Resolución de Problemas Técnicos y Humanos:** Alejandra es hábil en la resolución de problemas tanto técnicos como humanos, lo que la convierte en un recurso valioso para cualquier organización que busque equilibrar la eficiencia técnica con un manejo efectivo de las relaciones interpersonales. Su enfoque en el desarrollo de conocimientos nuevos y en la implementación de procedimientos correctos la posiciona como una profesional confiable en situaciones complejas (Alles, 2020, pp. 51-53).
- **Profesionalismo y Compromiso con la Calidad:** Su orientación hacia la perfección y el deseo de destacarse en su especialidad subrayan su compromiso con la calidad y el profesionalismo. Alejandra valora la destreza en áreas especializadas, lo que refuerza su capacidad para sobresalir en entornos que demandan precisión y conocimientos especializados (Marston, 1928, pp. 135-137).

2. Fortalezas del Perfil del Profesional

- **Equilibrio en las Relaciones Interpersonales:** A pesar de su enfoque en el rendimiento técnico, Alejandra proyecta un estilo relajado, diplomático y afable en sus relaciones interpersonales. Esta capacidad para equilibrar un enfoque técnico con habilidades interpersonales es una fortaleza clave, permitiéndole colaborar de manera efectiva y adaptarse a diferentes dinámicas de equipo (Alles, 2020, pp. 55-58).
 - **Enfoque en el Desarrollo Personal y Profesional:** Su profundo afán por el desarrollo personal destaca como una fortaleza que impulsa su crecimiento continuo. Alejandra
-

no solo busca perfeccionar sus habilidades, sino que también está dispuesta a ayudar a otros a mejorar sus talentos, lo que la convierte en una líder potencial que puede inspirar a su equipo a alcanzar un mayor rendimiento (Marston, 1928, pp. 138-140).

- **Capacidad para Influir a Través del Ejemplo:** Alejandra influye en los demás principalmente a través de su propio ejemplo, demostrando autodisciplina y un alto rendimiento en su especialidad. Esta capacidad para liderar con el ejemplo fortalece su posición en la organización, ya que otros la ven como un modelo a seguir en términos de competencia técnica y compromiso (Alles, 2020, pp. 60-62).

3. Áreas de Desarrollo

- **Aceptación de la Crítica y Gestión del Estrés:** Alejandra puede beneficiarse de mejorar su capacidad para manejar la crítica y la presión. Su sensibilidad a la crítica y la tendencia a cohibirse bajo presión pueden limitar su efectividad en situaciones de alta exigencia. Trabajar en su resiliencia emocional y en su capacidad para recibir retroalimentación constructiva sin desmotivarse podría aumentar su eficacia en el trabajo (Alles, 2020, pp. 63-65).
- **Delegación y Colaboración Genuina:** Aunque Alejandra es competente en su área, podría ser más eficaz si se enfocara en colaborar de manera más genuina para el beneficio general del equipo y en delegar tareas importantes a las personas adecuadas. Esto no solo aligera su carga de trabajo, sino que también fortalece la cohesión del equipo y maximiza la utilización de los talentos disponibles (Marston, 1928, pp. 141-143).

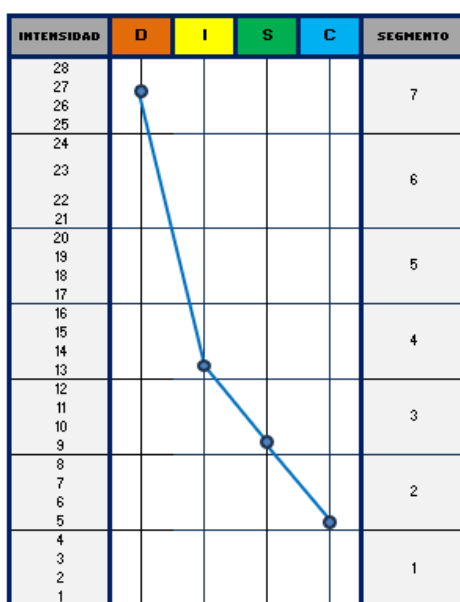
4. Aplicación Práctica en el Entorno Organizacional

El perfil del Profesional de Alejandra es especialmente valioso en roles que requieren un equilibrio entre la precisión técnica y las habilidades interpersonales. Su enfoque en la

autodisciplina, junto con su capacidad para resolver problemas y liderar con el ejemplo, la convierte en un activo valioso en cualquier equipo que busque mantener altos estándares de rendimiento y calidad. No obstante, para maximizar su efectividad, es crucial que trabaje en su capacidad para delegar y en su resiliencia ante la crítica.

- **Andrea Fonseca Artavia (auxiliar de producción y despacho):**

Patrón Orientado a resultados



Emociones:

Una gran expresión verbal de la fuerza del ego; muestra un fuerte individualismo.

Meta:

Dominio e independencia. .

Juzga a los demás

Su capacidad para realizar las tareas con rapidez.

por:

Influye en los

Su fuerza de carácter; su persistencia.

demás mediante:

Su valor para la organización:

Sus acciones y actitud de “yo les muestro cómo”.

Abusa de:

La impaciencia; sentido competitivo de “ganar o perder”.

Bajo presión:

Se vuelve criticón y se dedica a encontrar errores; se niega a trabajar en equipo; se excede en sus prerrogativas.

Teme:

Que otros se aprovechen de él; la lentitud, en especial en las actividades del trabajo; ser demasiado “blando” o “íntimo” con los demás.

Sería más eficaz si:

Verbalizara su proceso de razonamiento; buscara otros puntos de vista e ideas sobre sus objetivos al resolver

problemas; su preocupación por los demás fuera más genuina; fuera más paciente y humilde.

El Orientado a Resultados muestra tal confianza en sí mismo que algunos lo interpretan como arrogancia. Busca sin descanso oportunidades que prueben y desarrollen sus capacidades para alcanzar resultados. A estas personas les gustan las tareas difíciles, situaciones competitivas, cometidos únicos y puestos “importantes”. Aceptan la responsabilidad con un aire de “yo lo hago” y, cuando terminan, de “dije que yo lo podía hacer”.

El Orientado a Resultados tiende a evitar factores que lo restrinjan, como controles directos, detalles que le consuman tiempo y trabajos rutinarios. Enérgico y directo, este individuo puede tener dificultades con los demás. Por ser tan independiente, el Orientado a Resultados puede impacientarse cuando se ve involucrado en actividades de grupo. Aunque por lo general prefiere trabajar solo, logra persuadir a otros para que apoyen sus esfuerzos, en especial para completar actividades de rutina. El Orientado a Resultados tiende a evitar factores que lo restrinjan, como controles directos, detalles que le consuman tiempo y trabajos rutinarios. Enérgico y directo, este individuo puede tener dificultades con los demás. Por ser tan independiente, el Orientado a Resultados puede impacientarse cuando se ve involucrado en actividades de grupo. Aunque por lo general prefiere trabajar solo, logra persuadir a otros para que apoyen sus esfuerzos, en especial para completar actividades de rutina.

El Orientado a Resultados es rápido de pensamiento y acción. Se impacienta con quienes son diferentes a él y los critica. Valora a aquellos que muestran destreza para obtener resultados. Son determinados y persistentes, incluso frente al antagonismo. Estas personas, si creen que es necesario, toman el mando de la situación, les corresponda o no. En su impulso tenaz en busca de resultados, pueden parecer ásperos y desatentos.

Análisis Competencial a partir del Modelo DISC de Andrea Fonseca Artavia basado en el Patrón del Orientado a Resultados

El perfil DISC de Andrea Fonseca Artavia revela que pertenece al Patrón del Orientado a Resultados, un estilo que se caracteriza por una fuerte orientación hacia el logro, con un enfoque en la rapidez de acción, la persistencia y un alto sentido de individualismo.

1. Competencias Clave del Perfil Orientado a Resultados

- **Orientación al Logro y Dominio:** Andrea tiene una marcada inclinación hacia el logro de resultados con rapidez y eficacia. Este perfil es ideal para roles que requieren un alto nivel de iniciativa y autonomía, donde la capacidad para tomar decisiones rápidas y la orientación al logro son cruciales (Alles, 2020, pp. 66-68).
- **Capacidad de Influencia y Persistencia:** Andrea utiliza su fuerza de carácter para influir en los demás y no se rinde fácilmente ante los obstáculos. Su persistencia le permite superar desafíos y es vista como un ejemplo de determinación en la organización. Esta competencia es vital en ambientes de trabajo donde se requiere una fuerte capacidad de persuasión y tenacidad (Alles, 2020, pp. 70-72).
- **Competitividad y Proactividad:** Con una alta competitividad y proactividad, Andrea sobresale en situaciones que demandan tomar el control y liderar, especialmente en contextos de alta presión. Es eficiente en la gestión de tareas complejas y competitivas, y se siente cómoda aceptando responsabilidades importantes (Marston, 1928, pp. 145-147).

2. Fortalezas del Perfil Orientado a Resultados

- **Rapidez en Pensamiento y Acción:** Andrea es rápida en la toma de decisiones y en la ejecución de tareas, lo que le permite destacar en entornos donde la agilidad es
-

fundamental. Esta capacidad es especialmente útil en situaciones de crisis o cuando se requiere una respuesta inmediata (Alles, 2020, pp. 74-75).

- **Confianza en Sí Misma:** Muestra una gran confianza en sus propias capacidades, lo que le permite asumir roles de liderazgo con facilidad. Su confianza puede inspirar a otros en su equipo y reforzar la dirección hacia el logro de objetivos organizacionales clave (Marston, 1928, pp. 148-150).
- **Alta Tolerancia al Estrés:** Aunque bajo presión puede volverse crítico y rechazar el trabajo en equipo, Andrea posee una alta tolerancia al estrés y una capacidad para mantenerse enfocada en sus objetivos, lo que le permite seguir avanzando a pesar de las dificultades (Alles, 2020, pp. 77-78).

3. Áreas de Desarrollo

- **Mejora en la Colaboración y Empatía:** Una de las principales áreas de mejora para Andrea sería desarrollar una mayor empatía y colaboración en equipo. Dado su enfoque en los resultados, puede llegar a ser demasiado crítico o impaciente con aquellos que no comparten su ritmo o enfoque, lo cual puede afectar la dinámica de equipo (Alles, 2020, pp. 80-82).
 - **Gestión de la Impaciencia y Competitividad:** Andrea debe trabajar en moderar su impaciencia y sentido de competitividad, especialmente en situaciones donde es necesario un enfoque más colaborativo y menos individualista. Aprender a delegar y a valorar la contribución de los demás podría mejorar significativamente su eficacia y la cohesión del equipo (Marston, 1928, pp. 152-153).
 - **Verbalización y Humildad:** Sería beneficioso que Andrea desarrollara la habilidad de verbalizar su proceso de razonamiento y ser más abierta a diferentes puntos de vista. Esto no solo mejorará su capacidad de resolver problemas de manera más creativa,
-

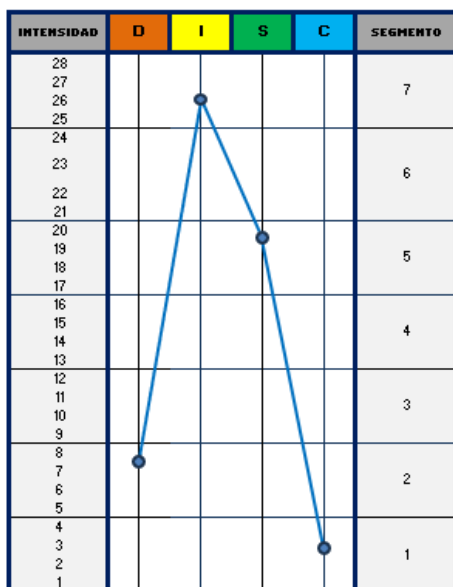
sino que también contribuirá a un ambiente de trabajo más inclusivo y colaborativo (Alles, 2020, pp. 84-85).

4. Aplicación Práctica en el Entorno Organizacional

El perfil Orientado a Resultados de Andrea es valioso en entornos donde se requiere un fuerte enfoque en la productividad y el logro de metas bajo presión. Su capacidad para actuar con rapidez y su persistencia en la consecución de objetivos la convierten en un activo importante en situaciones competitivas y de alto rendimiento. Sin embargo, para maximizar su efectividad en roles de liderazgo, será fundamental que Andrea trabaje en la colaboración, la empatía, y la gestión de su impaciencia, asegurando que su impulso por los resultados no comprometa la cohesión y efectividad del equipo.

- **María Fernanda Gómez Varela (pastelera)**

Patrón consejero



Emociones:

Es fácil de abordar, afectuoso y comprensivo.

Meta:

La amistad; la felicidad.

Juzga a los demás por:

Su aceptación positiva; generalmente busca el lado bueno de las personas.

Influye en los demás mediante:

Las relaciones personales, al practicar la política de "puertas abiertas".

Su valor para la organización:

Estable, predecible; una amplia esfera de amistades; sabe escuchar.

Abusa de:

Acercamiento indirecto, tolerancia.

Bajo presión:

Se torna demasiado flexible e íntimo; confía demasiado en todos sin distinción.

Teme: Presionar a los demás; que se le acuse de hacer daño.

Sería más eficaz si: Presenta más atención a las fechas límite; tuviera más iniciativa para realizar el trabajo.

El Consejero tiene el don particular de resolver los problemas de los demás. Impresiona con su afecto, empatía y comprensión. Al consejero le es fácil encontrar lo bueno en las personas y asume una actitud optimista. El consejero prefiere tratar con la gente sobre la base de una relación íntima. Al saber escuchar, en especial a los problemas, es discreto en sus sugerencias y no trata de imponer sus ideas a los demás.

El Consejero suele ser en extremo tolerante y paciente con las personas que no rinden en el trabajo. Bajo presión, se le dificulta confrontar los problemas de desempeño en forma directa. Suele ser demasiado indirecto para ordenar, exigir o disciplinar a otros. Con su actitud de que la "gente es importante", el Consejero suele dar menos importancia al rendimiento. En ocasiones requiere ayuda para fijar y cumplir fechas límites realistas.

A menudo, el Consejero toma la crítica como una afrenta personal, pero responde en forma positiva si recibe atención y cumplidos por un trabajo bien hecho. Cuando tiene un puesto de responsabilidad, suele prestar atención a la calidad de las condiciones de trabajo y proporcionar reconocimiento adecuado a los miembros de su equipo.

Análisis Competencial a partir del Modelo DISC de María Fernanda Gómez Varela basado en el Patrón Consejero

1. Competencias Clave del Perfil

- **Empatía y Escucha Activa:** El perfil de María Fernanda como "Consejero" resalta su habilidad para conectarse con los demás a un nivel personal y emocional, lo cual
-

es clave para roles que requieren una fuerte orientación interpersonal. La capacidad para escuchar activamente y comprender los problemas de los demás es esencial en funciones como recursos humanos, trabajo social, o roles de liderazgo donde la gestión de personas es primordial. Según Alles (2017), "la empatía y la escucha activa son competencias fundamentales en la gestión de relaciones humanas" (p. 85).

- **Capacidad para Construir Relaciones y Redes de Apoyo:** La inclinación natural de María Fernanda hacia la construcción de relaciones sólidas y de confianza la convierte en una pieza clave para establecer un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo. Esta habilidad es vital en entornos donde el trabajo en equipo y la colaboración son esenciales para el éxito organizacional. Marston (1928) destaca que "los perfiles que sobresalen en el establecimiento de relaciones son fundamentales para crear un ambiente laboral positivo y productivo" (p. 115).
- **Estabilidad y Predictibilidad:** María Fernanda se presenta como una persona estable y predecible, lo cual es una competencia valiosa en roles que requieren consistencia y confiabilidad. Esta característica la hace adecuada para posiciones en las que la continuidad y la previsibilidad son cruciales, como en la gestión de proyectos o la administración de equipos. Según Alles (2017), "la estabilidad es una competencia clave en roles que requieren la administración efectiva de procesos y equipos" (p. 97).

2. Fortaleza del Perfil

- **Habilidad para Resolver Conflictos:** Una de las principales fortalezas de María Fernanda es su capacidad para mediar y resolver conflictos de manera amistosa. Su enfoque orientado a las relaciones y su capacidad para ver el lado positivo de las personas le permite manejar situaciones difíciles con tacto y diplomacia.
-

Marston (1928) afirma que "los individuos con un perfil de Consejero son especialmente hábiles en la resolución de conflictos debido a su enfoque conciliador y empático" (p. 133).

- **Fomento de un Ambiente de Trabajo Positivo:** Su naturaleza comprensiva y afectuosa contribuye a crear un entorno de trabajo donde los empleados se sienten valorados y apoyados. Esto es especialmente valioso en roles de liderazgo, donde la moral y la motivación del equipo son fundamentales para el éxito. Según Alles (2017), "fomentar un ambiente de trabajo positivo es una de las fortalezas clave en la gestión de personas, donde la empatía y el reconocimiento juegan un papel crucial" (p. 106).
- **Escucha Activa y Comprensión:** María Fernanda es excelente para escuchar a los demás y comprender sus necesidades y preocupaciones, lo que la convierte en una valiosa consejera y mentora dentro de la organización. Esta capacidad de escucha activa es fundamental para roles que requieren una profunda comprensión de las dinámicas humanas, como en el desarrollo organizacional o la gestión de recursos humanos. Marston (1928) señala que "la escucha activa es una habilidad esencial en cualquier rol que implique la gestión de personas y la mediación de conflictos" (p. 143).

3. Áreas de Desarrollo

- **Capacidad para Cumplir con Fechas Límite:** Un área clave de desarrollo para María Fernanda es la mejora en el cumplimiento de plazos y la gestión del tiempo. Su tendencia a enfocarse en las relaciones interpersonales puede a veces interferir con la finalización oportuna de las tareas. Desarrollar una mayor disciplina en la gestión de plazos y prioridades es esencial para mejorar su eficacia. Según Alles
-

(2017), "la habilidad para cumplir con fechas límite es crucial para mantener la productividad y el ritmo en entornos laborales exigentes" (p. 120).

- **Toma de Decisiones Directas y Eficientes:** María Fernanda puede beneficiarse de desarrollar una mayor asertividad y capacidad para tomar decisiones directas, especialmente en situaciones donde es necesario imponer autoridad o tomar acciones correctivas. Fortalecer su capacidad para tomar decisiones difíciles de manera rápida y eficaz le permitirá gestionar mejor a su equipo y las demandas del entorno organizacional. Marston (1928) menciona que "la toma de decisiones rápidas y asertivas es una habilidad que puede fortalecerse en perfiles orientados a las relaciones para mejorar su liderazgo" (p. 153).
- **Manejo de la Crítica:** Otra área de desarrollo es la gestión de la crítica. María Fernanda tiende a tomar la crítica de manera personal, lo que puede afectar su confianza y rendimiento. Aprender a recibir retroalimentación de manera constructiva y a usarla como una herramienta para el crecimiento personal y profesional es fundamental. Según Alles (2017), "la capacidad para manejar la crítica constructiva es vital para el desarrollo personal y profesional en cualquier entorno laboral" (p. 132).

4. Aplicación Práctica en el Entorno Organizacional

- **Roles en Recursos Humanos y Desarrollo de Talento:** Dado su perfil empático y orientado a las personas, María Fernanda es ideal para roles en recursos humanos, donde se requieren habilidades para manejar relaciones interpersonales, resolver conflictos, y apoyar el desarrollo del talento. En estas funciones, su capacidad para establecer conexiones y su habilidad para escuchar activamente serán altamente valoradas. Marston (1928) enfatiza que "los perfiles de Consejero
-

son extremadamente efectivos en roles de recursos humanos debido a su enfoque en el bienestar y desarrollo de las personas" (p. 167).

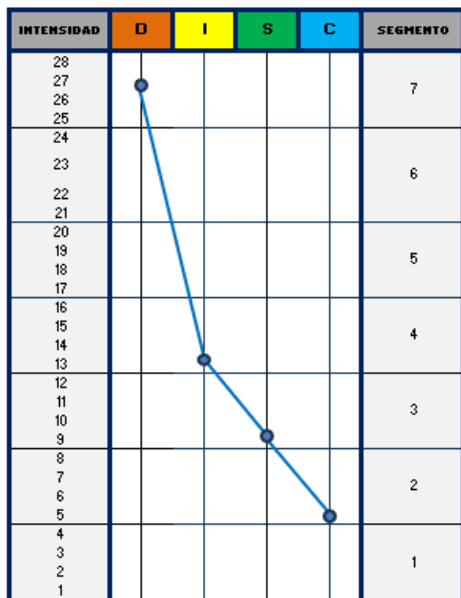
- **Posiciones de Mentoría y Coaching:** Su naturaleza comprensiva y su habilidad para ver lo mejor en las personas hacen que María Fernanda sea una excelente candidata para roles de mentoría y coaching, donde puede ayudar a otros a desarrollar sus habilidades y alcanzar su potencial. Este rol también le permitiría utilizar su fortaleza en la creación de un ambiente de trabajo positivo y motivador. Según Alles (2017), "la mentoría es una función natural para aquellos que poseen una alta empatía y capacidad de escucha, lo cual es crucial para el desarrollo de otros en la organización" (p. 140).
 - **Gestión de Relaciones y Comunicación Interna:** María Fernanda podría desempeñarse de manera efectiva en roles que involucren la gestión de relaciones internas y la comunicación, asegurando que todos los miembros del equipo se sientan escuchados y valorados. Su habilidad para mantener una comunicación abierta y directa con el equipo es clave para fomentar la colaboración y el compromiso dentro de la organización. Marston (1928) sugiere que "la gestión de relaciones y la comunicación interna son áreas donde los perfiles de Consejero pueden tener un impacto significativo al promover la cohesión y la moral del equipo" (p. 176).
 - **Desarrollo de Programas de Bienestar y Calidad de Vida Laboral:** María Fernanda es también ideal para liderar iniciativas relacionadas con el bienestar y la calidad de vida laboral, donde puede aplicar su enfoque empático y comprensivo para crear programas que mejoren la satisfacción y el bienestar de los empleados. Estos programas pueden incluir actividades de formación, apoyo emocional, y estrategias para mejorar el ambiente laboral. Según Alles (2017), "el desarrollo de
-

programas de bienestar laboral es una extensión natural de las habilidades de un perfil de Consejero, centrado en la satisfacción y el bienestar de los empleados" (p. 150).

El perfil DISC de María Fernanda Gómez Varela revela una profesional con una marcada orientación hacia las relaciones interpersonales, la empatía y la estabilidad. Sus competencias clave en la construcción de relaciones, resolución de conflictos y fomento de un ambiente positivo la hacen un recurso valioso en roles que requieren una fuerte gestión de personas y comunicación. Sin embargo, al desarrollar una mayor asertividad en la toma de decisiones y una mejor gestión del tiempo, podría maximizar aún más su impacto en la organización.

- **Martín Mora Chinchilla (panadero)**

Patrón Orientado a resultados



Emociones:

Una gran expresión verbal de la fuerza del ego; muestra un fuerte individualismo.

Meta:

Dominio e independencia. .

Juzga a los demás por:

Su capacidad para realizar las tareas con rapidez.

Influye en los demás mediante:

Su fuerza de carácter; su persistencia.

Su valor para la organización:

Sus acciones y actitud de "yo les muestro cómo".

Abusa de:

La impaciencia; sentido competitivo de "ganar o perder".

Bajo presión:

Se vuelve crítico y se dedica a encontrar errores; se niega a trabajar en equipo; se excede en sus prerrogativas.

Teme: Que otros se aprovechen de él; la lentitud, en especial en las actividades del trabajo; ser demasiado “blando” o “íntimo” con los demás.

Sería más eficaz si: Verbalizara su proceso de razonamiento; buscara otros puntos de vista e ideas sobre sus objetivos al resolver problemas; fuera más paciente y humilde.

El Orientado a Resultados muestra tal confianza en sí mismo que algunos lo interpretan como arrogancia. Busca sin descanso oportunidades que prueben y desarrollen sus capacidades para alcanzar resultados. A estas personas les gustan las tareas difíciles, situaciones competitivas, cometidos únicos y puestos “importantes”. Aceptan la responsabilidad con un aire de “yo lo hago” y, cuando terminan, de “dije que yo lo podía hacer”.

El Orientado a Resultados tiende a evitar factores que lo restrinjan, como controles directos, detalles que le consuman tiempo y trabajos rutinarios. Enérgico y directo, este individuo puede tener dificultades con los demás. Por ser tan independiente, el Orientado a Resultados puede impacientarse cuando se ve involucrado en actividades de grupo. Aunque por lo general prefiere trabajar solo, logra persuadir a otros para que apoyen sus esfuerzos, en especial para completar actividades de rutina.

El Orientado a Resultados es rápido de pensamiento y acción. Se impacienta con quienes son diferentes a él y los critica. Valora a aquellos que muestran destreza para obtener resultados. Son determinados y persistentes, incluso frente al antagonismo. Estas

personas, si creen que es necesario, toman el mando de la situación, les corresponda o no. En su impulso tenaz en busca de resultados, pueden parecer ásperos y desatentos.

Análisis Competencial a partir del Modelo DISC de Martín Mora Chinchilla basado en el Patrón Orientado a Resultados

1. Competencias Clave del Perfil

- **Orientación a Resultados:** Martín Mora Chinchilla muestra un enfoque decidido y enérgico hacia la consecución de resultados, destacándose en roles que requieren la entrega de logros rápidos y tangibles. Esta competencia es crucial en ambientes competitivos o en posiciones de liderazgo donde se necesitan individuos que impulsen a otros a alcanzar metas ambiciosas. Según Alles (2017), "la orientación a resultados es una competencia indispensable en roles donde el cumplimiento de objetivos estratégicos es clave para el éxito de la organización" (p. 54).
 - **Autonomía y Confianza en Sí Mismo:** Martín se caracteriza por un fuerte sentido de independencia y autoconfianza, lo que le permite asumir responsabilidades con determinación y ejecutar tareas difíciles sin necesidad de supervisión constante. Esta competencia es esencial en roles que demandan liderazgo autónomo y toma de decisiones rápida. Marston (1928) señala que "la confianza en uno mismo y la capacidad de actuar de manera independiente son atributos críticos para liderar equipos en situaciones de alta presión" (p. 95).
 - **Capacidad de Persuasión y Liderazgo:** Aunque Martín prefiere trabajar solo, tiene la habilidad de persuadir a otros para que apoyen sus esfuerzos, especialmente en la realización de tareas rutinarias. Esta competencia es valiosa en roles de liderazgo, donde es necesario motivar y dirigir a un equipo hacia el cumplimiento de objetivos compartidos. Según Alles (2017), "la capacidad de liderazgo
-

persuasivo es fundamental para guiar a los equipos hacia el logro de resultados, incluso en entornos desafiantes" (p. 67).

2. Fortaleza del Perfil

- **Eficiencia y Velocidad en la Toma de Decisiones:** Martín es rápido tanto en pensamiento como en acción, lo que le permite tomar decisiones con prontitud y ejecutar tareas con eficacia. Esta fortaleza es particularmente valiosa en entornos que requieren agilidad y adaptabilidad, como en la gestión de proyectos o en roles ejecutivos donde la toma de decisiones rápida es crucial para el éxito. Marston (1928) menciona que "la rapidez en la toma de decisiones es una fortaleza clave para mantenerse competitivo en entornos dinámicos y de alta presión" (p. 112).
 - **Determinación y Persistencia:** Martín es persistente y determinado, incluso cuando enfrenta desafíos o antagonismo. Esta fortaleza es vital en roles que demandan resiliencia y un enfoque constante en la superación de obstáculos para alcanzar metas a largo plazo. Según Alles (2017), "la persistencia es una competencia clave en roles que requieren la capacidad de superar barreras y mantener el impulso hacia el logro de objetivos estratégicos" (p. 78).
 - **Dominio y Control:** Martín muestra una tendencia a tomar el control de situaciones, incluso cuando no está formalmente en una posición de autoridad. Esta característica puede ser una fortaleza en situaciones que requieren liderazgo decisivo, donde es necesario tomar el mando para dirigir a otros hacia un objetivo común. Marston (1928) sugiere que "el dominio y control son atributos esenciales en roles de liderazgo donde se necesita una guía firme para mantener la dirección estratégica" (p. 123).
-

3. Áreas de Desarrollo

- **Mejora de las Habilidades Interpersonales:** Una de las principales áreas de desarrollo para Martín es mejorar su capacidad para trabajar en equipo y desarrollar relaciones más genuinas y colaborativas con los demás. Su tendencia a ser crítico y a trabajar solo puede generar fricciones en entornos de trabajo colaborativos. Según Alles (2017), "el desarrollo de habilidades interpersonales es crucial para mejorar la efectividad en roles que requieren colaboración y trabajo en equipo" (p. 89).
- **Manejo de la Impaciencia:** La impaciencia de Martín con aquellos que no comparten su velocidad o estilo de trabajo es otra área por mejorar. Aprender a ser más tolerante y paciente con diferentes estilos de trabajo puede aumentar su efectividad en roles de liderazgo y en la gestión de equipos diversos. Marston (1928) sugiere que "la paciencia es una habilidad clave para mejorar la cohesión del equipo y la eficacia en la gestión de personas con diferentes enfoques" (p. 134).
- **Apertura a Nuevas Ideas y Perspectivas:** Martín puede beneficiarse de ser más abierto a las ideas y puntos de vista de los demás, lo que podría enriquecer su proceso de toma de decisiones y reducir el riesgo de adoptar una visión demasiado unilateral. Según Alles (2017), "la apertura a nuevas perspectivas es esencial para la innovación **y para la resolución efectiva de problemas en roles de liderazgo**" (p. 96).

4. Aplicación Práctica en el Entorno Organizacional

- **Roles de Liderazgo en Ventas o Desarrollo de Negocios:** Dado su enfoque en resultados y su capacidad para tomar decisiones rápidamente, Martín es ideal para roles en ventas o desarrollo de negocios, donde la capacidad de lograr objetivos rápidamente es esencial. En estos roles, su determinación y persistencia serán
-

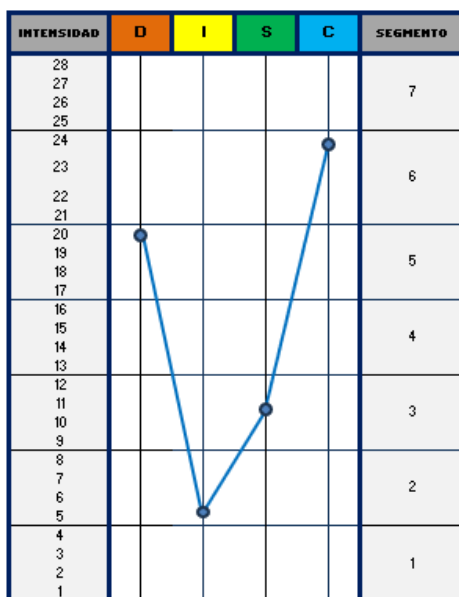
altamente valoradas, especialmente en mercados competitivos. Marston (1928) destaca que "los perfiles orientados a resultados son particularmente efectivos en roles de ventas donde se requiere un enfoque agresivo y decidido para alcanzar las metas" (p. 146).

- **Posiciones Ejecutivas:** Martín también es apto para roles ejecutivos, donde su habilidad para tomar el control y su confianza en sí mismo pueden ser valiosos para dirigir iniciativas estratégicas y gestionar la dirección de la organización. En estos roles, su eficiencia y capacidad para tomar decisiones rápidas son esenciales para mantener el liderazgo y la competitividad de la empresa. Según Alles (2017), "los roles ejecutivos se benefician de líderes que pueden combinar la toma de decisiones rápida con un enfoque firme en la consecución de resultados" (p. 102).
- **Gestión de Proyectos Críticos:** Martín podría sobresalir en la gestión de proyectos críticos, especialmente aquellos que requieren un enfoque decidido y la capacidad de tomar el mando en situaciones complejas. Su habilidad para dominar y controlar situaciones sería un activo en proyectos donde el tiempo y la precisión son factores clave para el éxito. Marston (1928) sugiere que "la gestión de proyectos críticos es una función natural para perfiles orientados a resultados, donde la velocidad y la efectividad en la ejecución son primordiales" (p. 157).

El perfil DISC de Martín Mora Chinchilla revela a un profesional orientado a resultados, con una gran confianza en sí mismo y capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas. Sus competencias en liderazgo, eficiencia y persistencia lo hacen un recurso valioso en roles que requieren un enfoque decidido y una entrega constante de resultados. Al mejorar sus habilidades interpersonales y aprender a ser más paciente y abierto a diferentes perspectivas, Martín podría maximizar aún más su impacto en la organización.

- **Gustavo Ramírez Mondragón (ayudante de panadería)**

Patrón Creativo


Emociones:

Acepta la agresión, puede contenerse al expresarse.

Meta:

Dominar, logros únicos.

Juzga a los demás por:

Sus propias normas, las ideas progresivas al llevar a cabo el trabajo.

Influye en los demás mediante:

El establecimiento de un ritmo a seguir para desarrollar sistemas y enfoques innovadores.

Su valor para la organización:

El iniciar o diseñar cambios.

Abusa de:

La brusquedad, la actitud crítica o condescendiente.

Bajo presión:

Se aburre fácilmente con el trabajo rutinario, cuando se le restringe se torna malhumorado, es independiente.

Teme:

No poder influir, no alcanzar el nivel establecido.

Sería más eficaz si:

Fuera más amable, usara más tacto al comunicarse, cooperara más con el equipo, reconociera que existen sanciones.

Las personas con un Patrón Creativo muestran dos fuerzas opuestas en su comportamiento. El deseo de resultados tangibles se contrapone a un impulso de igual magnitud por la perfección. Su agresividad se temple con su sensibilidad. La rapidez de pensamiento y

tiempo de reacción se ven frenados por el deseo de explorar todas las soluciones posibles antes de tomar una decisión.

Las personas creativas prevén de manera extraordinaria el enfoque que hay que dar a un proyecto y efectúan los cambios oportunos. En vista de que las personas con un Patrón Creativo son perfeccionistas y cuentan con una gran habilidad para planear, los cambios que efectúan suelen ser apropiados, aunque les pueda faltar atención a las relaciones interpersonales.

La persona creativa desea libertad para explorar y la autoridad para examinar y verificar los resultados. Puede tomar las decisiones diarias con rapidez, pero puede ser extremadamente cauteloso al tomar decisiones de verdadera importancia. “¿Debería aceptar este ascenso?”, “¿debería mudarme a otro sitio?”. Por su necesidad de obtener resultados y perfección, la persona creativa no se preocupa mucho por las formas sociales. Puede parecer fría, ajena y brusca.

Análisis de Competencial a partir del Modelo DISC de Gustavo Ramírez basado en el Patrón del Creativo

1. Perfil General Basado en el Modelo DISC

El perfil de Gustavo Ramírez revela un Patrón Creativo, caracterizado por una combinación de tendencias intensas en las dimensiones de Dominancia (D), Influencia (I), Estabilidad (S) y Cumplimiento (C). La intensidad de +28 en todas las dimensiones indica una personalidad fuerte, con competencias y comportamientos que son notables y que tienen un gran impacto en su entorno laboral.

2. Competencias Basadas en las Dimensiones DISC

Dominancia (D):

- Meta: Dominar y alcanzar logros únicos.
- Competencias Clave: Liderazgo, toma de decisiones, orientación a resultados.
- Análisis: Gustavo demuestra un alto deseo de dominar y lograr resultados únicos, lo que sugiere competencias sólidas en liderazgo y en la capacidad de tomar decisiones importantes y orientadas a resultados. Su necesidad de control y su enfoque en la consecución de metas indican una habilidad para dirigir equipos y proyectos hacia el éxito, especialmente en situaciones desafiantes donde se requieren decisiones rápidas y firmes.

Influencia (I):

- Influencia en los demás: A través de la creación de sistemas y enfoques innovadores.
- Competencias Clave: Innovación, persuasión, comunicación efectiva.
- Análisis: La alta puntuación en Influencia sugiere que Gustavo tiene una fuerte capacidad para motivar e influir en otros, especialmente mediante la introducción de nuevos sistemas y métodos innovadores. Esta competencia es valiosa en roles que requieren cambios organizacionales y la promoción de nuevas ideas. Su habilidad para persuadir a otros es complementada por su capacidad para establecer un ritmo que otros pueden seguir, lo que facilita la implementación de cambios dentro de la organización.

Estabilidad (S):

- Valor para la organización: Iniciar o diseñar cambios.
 - Competencias Clave: Adaptabilidad, planificación estratégica, resiliencia.
 - Análisis: Aunque la dimensión de Estabilidad suele asociarse con la consistencia y la paciencia, en el caso de Gustavo, esta dimensión refleja su capacidad para mantenerse constante y resiliente durante la implementación de cambios. Su enfoque
-

en la planificación estratégica y su habilidad para prever las necesidades de cambio antes de que ocurran demuestran una gran competencia en la gestión de proyectos y la adaptabilidad a nuevas situaciones.

Cumplimiento (C):

- Desafíos: Brusquedad, crítica o condescendencia bajo presión.
- Competencias Clave: Precisión, cumplimiento de normas, enfoque en la calidad.
- Análisis: Gustavo presenta un enfoque fuerte en el cumplimiento de normas y la perfección, lo que sugiere competencias en áreas que requieren precisión y un alto estándar de calidad. Sin embargo, bajo presión, puede abusar de la brusquedad y la crítica, lo que podría afectar negativamente sus relaciones interpersonales y la cooperación en equipo. Esto sugiere la necesidad de desarrollar competencias adicionales en inteligencia emocional y comunicación asertiva.

3. Aspectos a Mejorar para Maximizar su Eficacia

- Tacto y Cooperación: Gustavo sería más eficaz si lograra ser más amable y cooperar más con su equipo. Esto implica desarrollar competencias en inteligencia emocional, empatía y habilidades de comunicación, que le permitirían gestionar mejor las relaciones interpersonales y facilitar la colaboración.
- Reconocimiento de Sanciones: El reconocimiento de que existen sanciones y la aceptación de estas dentro de un marco organizacional podría ayudar a Gustavo a navegar mejor en ambientes altamente regulados, desarrollando competencias en gestión del riesgo y cumplimiento normativo.

4. Implicaciones del Patrón Creativo en el Entorno Laboral

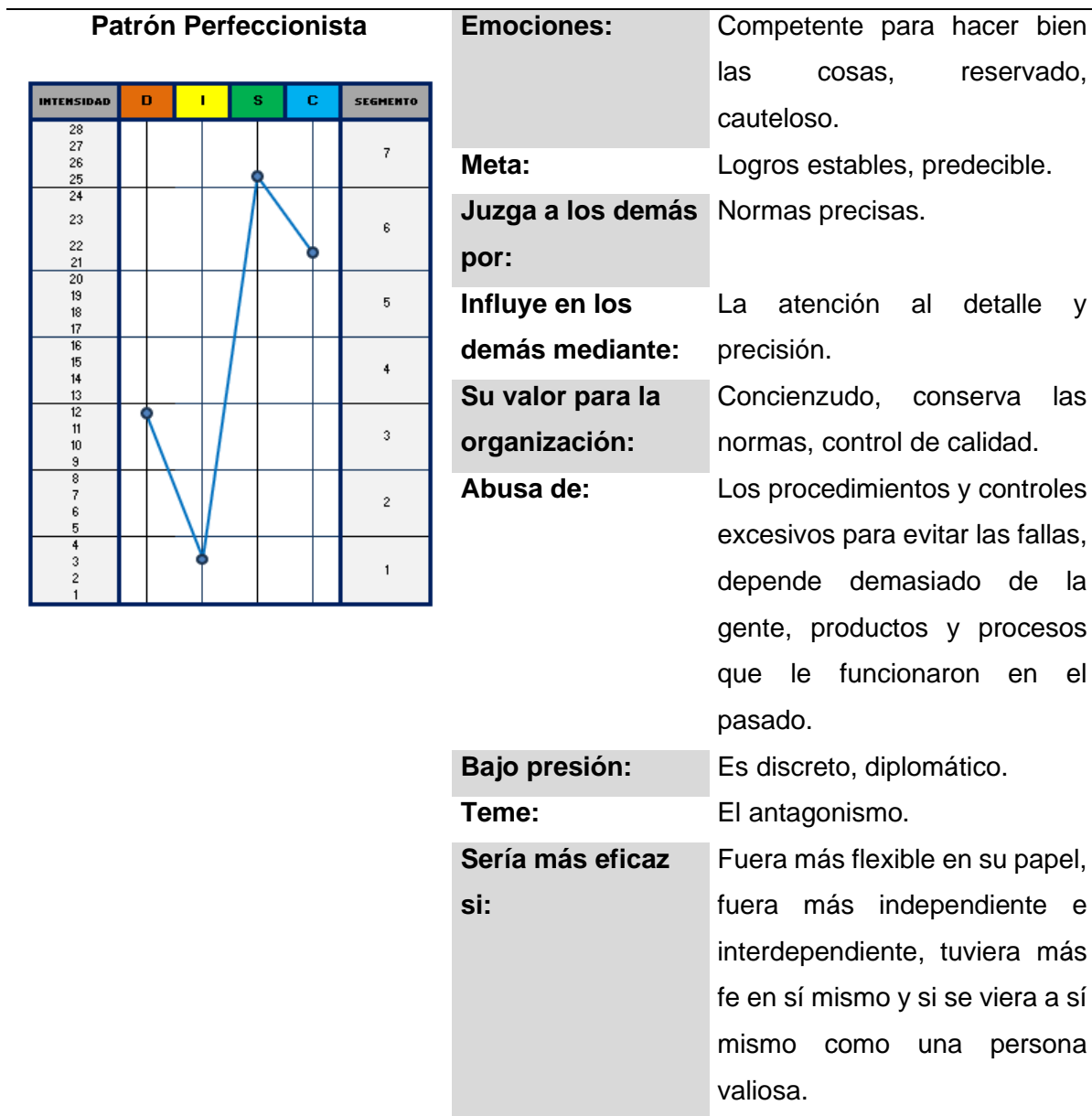
Las personas con un Patrón Creativo como Gustavo tienden a mostrar dos fuerzas opuestas en su comportamiento: el deseo de obtener resultados tangibles y la búsqueda de la perfección. Este dualismo puede ser tanto una fortaleza como una debilidad dependiendo

del contexto. Por ejemplo, su capacidad para prever y planificar cambios es excepcional, pero podría tener dificultades en situaciones que requieren una rápida adaptación sin un análisis exhaustivo.

Además, su deseo de libertad para explorar y autoridad para verificar resultados sugiere que Gustavo prospera en entornos donde se le permite la autonomía. Sin embargo, su enfoque en la perfección puede llevarlo a parecer frío o distante en las interacciones sociales, lo que indica la necesidad de equilibrar su enfoque en la tarea con una mayor atención a las relaciones interpersonales.

Gustavo Ramírez presenta un perfil robusto con competencias sobresalientes en liderazgo, innovación y planificación estratégica, respaldadas por un fuerte sentido de precisión y calidad. Sin embargo, para maximizar su eficacia en roles de liderazgo, sería beneficioso que desarrollara competencias adicionales en comunicación asertiva, cooperación en equipo e inteligencia emocional.

- **Kimberly Padilla Mata (cajera):**



El Perfeccionista es metódico y preciso en su forma de pensar y trabajar, por lo que suele seguir procedimientos ordenados tanto en su vida personal como laboral. Es extremadamente concienzudo y se esmera en el trabajo detallado y preciso. El Perfeccionista desea condiciones estables y actividades fáciles de predecir, por lo que se siente cómodo en un ambiente laboral claramente definido. Desea claridad respecto a lo

que se espera de él en el trabajo, de cuánto tiempo dispone y cómo se va a evaluar su trabajo.

El perfeccionista se puede empantanar en los detalles cuando tiene que tomar decisiones. Sabe tomar decisiones importantes, pero se le puede criticar por el tiempo que le toma reunir y analizar la información antes de decidir. Aunque le agrada conocer la opinión de sus superiores, el Perfeccionista es capaz de arriesgarse cuando cuenta con datos que puede interpretar y usar para sacar conclusiones propias.

El Perfeccionista se evalúa y evalúa a los demás bajo normas precisas que aseguren resultados concretos y se adhiere a procedimientos operativos normales. Para la organización es valiosa esta atención concienzuda a las normas y calidad, sin embargo, el Perfeccionista tiende a definir su valor más por lo que hace que por lo que es como persona. Por lo tanto, suele reaccionar a los cumplidos personales con la idea de que: "¿Qué querrá esta persona?", si aceptará un cumplido sincero por quien es, podría aumentar su confianza en sí mismo.

Análisis Competencial a partir del Modelo DISC de Kimberly Padilla Mata basado en el Patrón del Perfeccionista

1. Competencias Clave del Perfil

- **Atención al Detalle y Precisión:** La alta puntuación en la dimensión de Cumplimiento (C) indica que Kimberly es meticulosa y rigurosa en su trabajo. Esta competencia es esencial para roles que requieren precisión, como control de calidad, auditoría y gestión de procesos. Según Alles (2017), "la atención al detalle y el cumplimiento de normas son competencias críticas en roles que exigen alta precisión y exactitud" (p. 45).
-

- **Consistencia y Confiabilidad:** Su perfil perfeccionista sugiere una fuerte tendencia hacia la consistencia y la confiabilidad en la ejecución de tareas. Kimberly es una persona en la que se puede confiar para mantener estándares elevados y cumplir con procedimientos establecidos. Esto está alineado con el modelo DISC, donde se destaca que los individuos con alta puntuación en Cumplimiento suelen ser "confiables y consistentes en la implementación de tareas detalladas" (Marston, 1928, p. 120).
- **Pensamiento Analítico y Metódico:** La cautela y el análisis detallado que caracterizan su enfoque laboral le permiten tomar decisiones fundamentadas y bien pensadas. Esto es crucial en posiciones donde la recopilación y análisis de datos es una parte integral del trabajo. Como lo menciona Alles (2017), "un enfoque metódico y analítico es esencial en roles donde el análisis de datos y la toma de decisiones informadas son clave" (p. 56).

2. Fortaleza del Perfil

- **Alta Consciencia de Calidad:** La meticulosidad y la adherencia estricta a normas y procedimientos hacen que Kimberly sea extremadamente eficaz en asegurar que los resultados sean precisos y de alta calidad. Esta fortaleza es valiosa en entornos donde los errores pueden tener un alto costo, como en manufactura o finanzas. Marston (1928) describe a los perfiles de alta C como "individuos que sobresalen en la preservación de la calidad y exactitud debido a su enfoque detallado y meticuloso" (p. 133).
 - **Resistencia a la Presión:** Aunque opera bajo altos estándares, Kimberly es capaz de mantener la calma bajo presión, lo que le permite ser discreta y diplomática en situaciones difíciles. Esta es una fortaleza en roles que requieren resolución de conflictos o manejo de situaciones delicadas. Según Alles (2017), "la capacidad de
-

mantener la calma y la discreción bajo presión es una característica destacada de aquellos con un perfil orientado a la calidad y el detalle" (p. 78).

- **Lealtad a Normas y Procesos:** Su adhesión a normas precisas y procedimientos operativos garantiza que el trabajo sea consistente y predecible. Esta fortaleza es particularmente valiosa en organizaciones que requieren estabilidad y cumplimiento de regulaciones. Marston (1928) también señala que "la adherencia a normas es fundamental para garantizar la estabilidad en entornos altamente regulados" (p. 145).

3. Áreas de Desarrollo

- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Un área clave de desarrollo para Kimberly es mejorar su flexibilidad. Su fuerte apego a procedimientos y normas podría limitar su capacidad para adaptarse a cambios rápidos o situaciones inesperadas. Desarrollar una mayor capacidad de adaptación le permitiría ser más eficaz en entornos dinámicos. Como se destaca en Alles (2017), "la capacidad de adaptación es crucial en entornos de trabajo dinámicos y en constante cambio" (p. 90).
 - **Independencia y Confianza en Sí Misma:** Para maximizar su potencial, Kimberly debería trabajar en su independencia y autoconfianza. Desarrollar una mayor fe en sus propias capacidades y valor personal podría mejorar su desempeño y permitirle asumir roles de mayor liderazgo. Marston (1928) señala que "aquellos con un perfil de Cumplimiento alto pueden beneficiarse de desarrollar una mayor autoconfianza para asumir roles más autónomos" (p. 153).
 - **Capacidad para Delegar y Evitar el Micro-Management:** Su tendencia a controlar estrictamente los procedimientos puede llevarla a micro gestionar. Desarrollar la habilidad para delegar tareas y confiar en el equipo podría liberar su tiempo para enfocarse en tareas estratégicas y de mayor impacto. Según Alles (2017), "el
-

desarrollo de habilidades de delegación es esencial para evitar el *micro-management* y enfocar los esfuerzos en la estrategia organizacional" (p. 103).

4. Aplicación Práctica en el Entorno Organizacional

- **Roles en Control de Calidad y Auditoría:** Dada su atención al detalle y su enfoque metódico, Kimberly es ideal para roles que requieren asegurar la precisión y la adherencia a normas. Su capacidad para mantener altos estándares la hace una candidata ideal para auditoría interna, control de calidad, o cualquier función relacionada con el cumplimiento normativo. Marston (1928) resalta que "los perfiles de alta C son idóneos para roles de control de calidad y auditoría debido a su enfoque en la exactitud y el cumplimiento" (p. 167).
 - **Posiciones de Soporte Administrativo:** Su capacidad para seguir procedimientos rigurosamente también la hace adecuada para roles administrativos donde la organización y la atención al detalle son esenciales. Aquí, su capacidad para crear y mantener sistemas eficientes sería altamente valorada. Alles (2017) menciona que "la capacidad organizativa y la atención al detalle son competencias clave en roles de soporte administrativo" (p. 110).
 - **Desarrollo de Procedimientos y Políticas:** Kimberly puede ser una excelente candidata para roles que impliquen la creación o revisión de procedimientos y políticas organizacionales. Su habilidad para asegurar que se sigan normas precisas contribuiría al establecimiento de sistemas robustos dentro de la organización. Según Marston (1928), "la creación de procedimientos es un área donde los perfiles con alta C pueden sobresalir debido a su enfoque en la precisión y el detalle" (p. 175).
 - **Mentoría en Cumplimiento y Normas:** Aunque debe desarrollar más confianza en sí misma, Kimberly tiene el potencial de actuar como mentora en temas
-

relacionados con la calidad y el cumplimiento, guiando a otros en la importancia de mantener altos estándares. Alles (2017) sugiere que "la mentoría en áreas de calidad y cumplimiento puede ser una oportunidad para aquellos con un enfoque fuerte en normas y procedimientos" (p. 124).

El perfil DISC de Kimberly Padilla Mata revela a una profesional altamente competente en tareas que requieren precisión, atención al detalle y adherencia a normas y procedimientos. Su capacidad para operar con consistencia y confiabilidad la convierte en un activo valioso en roles que exigen altos estándares de calidad. No obstante, al desarrollar mayor flexibilidad, confianza en sí misma y habilidades de delegación, podría expandir su impacto y asumir roles de mayor responsabilidad y liderazgo dentro de la organización.

4.2.6 Competencias destacadas según cada uno de los perfiles de los colaboradores.

A continuación, se describen y desglosan de las competencias clave que se identifican del perfil DISC de cada colaborador para el liderazgo en la Panadería Vianor:

Tabla N°5 Principales características según perfil DISC para el desarrollo de competencias

| Perfil | Competencias Clave | Áreas de Desarrollo |
|----------------|--|---|
| Perfeccionista | <ul style="list-style-type: none"> • Atención al detalle: Capacidad para identificar y corregir errores pequeños que pueden afectar la calidad del producto. • Gestión de la calidad: Implementación y mantenimiento de estándares rigurosos de producción. • Cumplimiento de procedimientos: Adherencia a procesos operativos y | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad: Adaptación a cambios inesperados o situaciones imprevistas. • Toma de decisiones rápida: Evitar el estancamiento por exceso de análisis. |

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| | <p>normativas estrictas para asegurar la consistencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad analítica: Evaluación cuidadosa de procesos y resultados para mejorar la eficiencia y calidad. | |
| Orientado a Resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a objetivos: Focalización en alcanzar metas y superar desafíos. • Liderazgo enérgico: Capacidad para motivar al equipo y tomar decisiones audaces. • Gestión de proyectos: Habilidad para asumir responsabilidades y liderar proyectos importantes. • Estrategia y ejecución: Definición de metas claras y realización de estrategias para lograrlas. | <ul style="list-style-type: none"> • Paciencia: Trabajar en la capacidad para colaborar con el equipo y aceptar ritmos de trabajo más lentos. • Empatía: Mejora en la comprensión de las necesidades y emociones del equipo. |
| Consejero | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interpersonal: Habilidad para escuchar, entender y apoyar a los miembros del equipo. • Resolución de conflictos: Capacidad para manejar y resolver problemas de manera amigable. • Cultura organizacional positiva: Creación de un ambiente de trabajo inclusivo y agradable. • Empatía y apoyo: Proporcionar orientación y apoyo emocional a los empleados. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de límites: Definir claramente las expectativas y los objetivos. • Gestión del tiempo: Mejora en el cumplimiento de plazos y en la toma de decisiones rápidas. |
| Creativo | <ul style="list-style-type: none"> • Innovación: Desarrollo e implementación de nuevas ideas y soluciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración: Mejora en la cooperación con el equipo y la gestión de relaciones interpersonales. |

| | | |
|--------------------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad: Capacidad para ajustarse a cambios y nuevas oportunidades. • Visión estratégica: Planificación a largo plazo y creación de enfoques innovadores para el negocio. • Toma de riesgos calculados: Asumir riesgos informados para lograr resultados únicos. | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva: Uso de un enfoque más táctico al expresar ideas y dirigir al equipo. |
| Objetivo | <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico: Evaluación precisa de datos y toma de decisiones basadas en hechos. • Resolución de problemas: Habilidad para abordar y solucionar problemas complejos. • Precisión y exactitud: Mantenimiento de altos estándares de exactitud en el trabajo. • Evaluación de procesos: Análisis de procedimientos para mejorar la eficiencia y efectividad. | <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad: Adaptación a situaciones ambiguas y cambios inesperados. • Interacción interpersonal: Mejora en la comunicación y relación con los demás. |
| Profesional | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo técnico: Dominio en un área específica y habilidad para resolver problemas técnicos. • Autodisciplina: Mantenimiento de altos estándares personales y profesionales. • Liderazgo en especialización: Capacidad para guiar a otros en su desarrollo profesional y técnico. • Resolución de problemas: Aptitud para enfrentar y superar desafíos complejos. | <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración genuina: Trabajar de manera más colaborativa y valorar las contribuciones del equipo. • Gestión de expectativas: Ajustar las expectativas personales y profesionales para ser más realista y accesible. |

Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir del Formulario del Modelo DISC

Cada perfil aporta habilidades valiosas y puede contribuir de manera única al éxito de la panadería. La elección del perfil más adecuado dependerá de las prioridades y objetivos estratégicos específicos de Vianor.

4.2.6.1 Recomendaciones.

1. Patrón del Perfeccionista

Implementar Procesos Efectivos: Aprovecha la capacidad del Perfeccionista para mantener estándares rigurosos y asegurar la calidad del producto. Establece y sigue procedimientos operativos detallados para garantizar consistencia y alta calidad.

Fomentar Flexibilidad: Introduce prácticas que permitan cierta flexibilidad para adaptarse a cambios o imprevistos. Ofrece capacitación en toma de decisiones rápidas y en cómo manejar situaciones inesperadas.

Reconocer Logros Personales: Promueve la autoaceptación y la confianza en sí mismo del Perfeccionista, reforzando su valor personal más allá del cumplimiento de normas y procedimientos.

2. Patrón Orientado a Resultados

Establecer Metas Claras: Define objetivos claros y alcanzables para que el Orientado a Resultados pueda enfocar su energía en alcanzarlos. Utiliza su energía y determinación para enfrentar desafíos y liderar proyectos.

Desarrollar Habilidades Interpersonales: Trabaja en mejorar la empatía y la colaboración en equipo. Facilita formación en habilidades de comunicación y en la importancia de escuchar otros puntos de vista.

Gestionar Impaciencia: Implementa técnicas de gestión del tiempo y de resolución de conflictos para ayudar al Orientado a Resultados a manejar su impaciencia y mejorar su capacidad para trabajar en equipo.

3. Patrón del Consejero

Crear un Ambiente Positivo: Utiliza la habilidad del Consejero para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y positivo. Promueve una cultura de apoyo y reconocimiento dentro del equipo.

Establecer Expectativas Claras: Ayuda al Consejero a definir y comunicar expectativas y objetivos claros para que pueda gestionar mejor el rendimiento y cumplir con los plazos.

Desarrollar Habilidades en Gestión del Tiempo: Proporciona herramientas y técnicas para mejorar la gestión del tiempo y el cumplimiento de fechas límite, y para abordar problemas de desempeño de manera más directa.

4. Patrón del Creativo

Fomentar la Innovación: Aprovecha la capacidad del Creativo para desarrollar ideas y enfoques innovadores. Anima a explorar nuevas formas de mejorar productos y procesos en la panadería.

Fomentar la Colaboración: Trabaja en mejorar las habilidades de comunicación y colaboración del Creativo para asegurar que sus ideas se integren bien con el equipo.

Equilibrar Independencia y Trabajo en Equipo: Facilita un entorno que permita al Creativo trabajar de manera independiente mientras también colabora eficazmente con el equipo.

5. Patrón del Objetivo

Promover la Precisión: Aprovecha la capacidad del Objetivo para analizar datos y tomar decisiones basadas en hechos. Utiliza su habilidad para mejorar la eficiencia y la precisión en procesos críticos.

Facilitar Flexibilidad: Ofrece formación en la gestión de incertidumbre y en la toma de decisiones en situaciones ambiguas para ayudar al Objetivo a adaptarse a cambios.

Fomentar la Comunicación: Trabaja en el desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal para que el Objetivo pueda compartir sus ideas y opiniones de manera efectiva.

6. Patrón del Profesional

Valorar el Conocimiento Técnico: Aprovecha el profundo conocimiento técnico del Profesional para resolver problemas complejos y mejorar la calidad del trabajo en áreas especializadas.

Fomentar la Colaboración: Anima al Profesional a colaborar más con el equipo y a valorar las contribuciones de los demás, promoviendo un enfoque más colaborativo.

Ajustar Expectativas: Trabaja en ajustar las expectativas personales y profesionales para ser más realista y accesible, y para ayudar a otros a alcanzar su potencial.

4.2.7 Designación de los responsables de gestionar el proceso y el plan de sucesión

En esta primera etapa de sucesión, el proceso será gestionado y supervisado por la fundadora, el posible sucesor y un familiar elegido por ambos.

4.2.8 Plazos para iniciar el proceso

La sucesión no debe ser vista como un evento aislado, sino como un proceso que debe ser cuidadosamente planificado y llevado a cabo a lo largo del tiempo. En este proceso, la transmisión de la dirección de la empresa es de gran importancia, ya que influye en la manera en que el sucesor toma el control del negocio. Es crucial que esta transmisión sea organizada con anticipación para asegurar su éxito, dada su complejidad y las numerosas variables involucradas. En el caso de estudio se prevé un período de un año a partir del momento en que los familiares involucrados acuerden formalmente el comienzo del proceso.

4.2.9 Atención y desarrollo del sucesor

En esta sección, es esencial definir las actividades y acciones específicas que deben implementarse para involucrar a los miembros de la familia empresaria en la vivencia de los valores y el significado de la empresa familiar desde una edad temprana. También se deben planificar las acciones a seguir durante la etapa de educación universitaria para que el sucesor mantenga un contacto constante con la gestión de la organización.

Es crucial elaborar un plan de vida y carrera para el sucesor, dado que este podría optar por no unirse a la empresa familiar o buscar adquirir experiencia profesional fuera de ella. Esta posibilidad debe ser contemplada al planificar la sucesión.

La etapa final del proceso de desarrollo del sucesor implica llevar a cabo actividades específicas para que este adquiera y comprenda todos los aspectos relacionados con la dirección de la empresa. Asimismo, es fundamental asegurar que el sucesor establezca buenas relaciones con los diferentes actores involucrados en la empresa, como socios, clientes, proveedores y empleados.

Por lo tanto, se han definido las siguientes acciones que debe llevar a cabo el sucesor:

- Rotar por los distintos procesos administrativos y de control de la empresa para familiarizarse con sus funciones y actividades.
- Participar activamente en las áreas de operaciones y distribución.
- Observar de cerca las actividades de la actual gerente para aprender y entender las técnicas y herramientas que utiliza.

Además, se debe realizar un análisis de los conocimientos, habilidades y competencias necesarios para el puesto a suceder. Este análisis revela los siguientes requisitos, que en el caso de las habilidades y actitudes fueron analizados en la fase anterior.

Tabla N°6 Requisitos competenciales y de conocimientos para el sucesor

| Conocimientos | Competencias | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| | Cardinales | Gerenciales |
| Planeación estratégica | Orientación al Cliente | Liderazgo |
| Conocimiento del mercado | Innovación y Creatividad | Desarrollo de otros |
| Finanzas | Integridad | |
| | Inteligencia Emocional | |

Fuente: Elaborado por las investigadoras, a partir del análisis DISC

Para llevar a cabo cualquier trabajo, tanto los conocimientos como las competencias son fundamentales. Los conocimientos son esenciales y deben estar presentes, pero el éxito en el desempeño solo se logrará si también se cuentan con las competencias requeridas para el puesto. Los conocimientos sirven como la base del desempeño; sin ellos, no se podrá realizar la tarea asignada. Sin embargo, para lograr un desempeño exitoso, es necesario contar con las competencias adecuadas para la función específica.

4.2.10 Proceso de transición y evaluación

En este apartado, es fundamental abordar aspectos cuantitativos relacionados con el inicio y la duración del proceso de continuidad y el nuevo rol del antecesor.

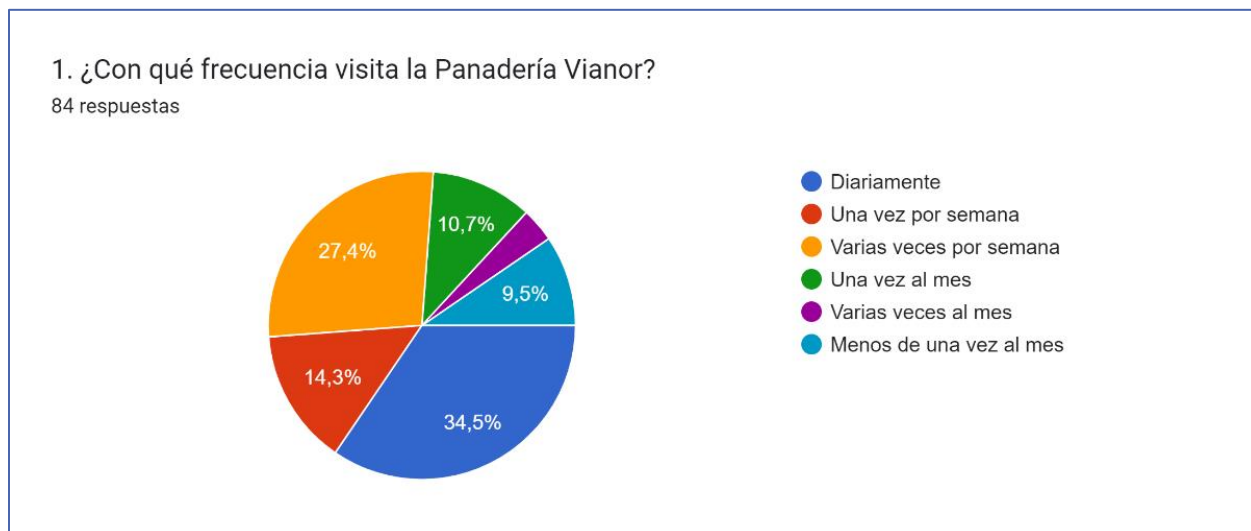
El **primer paso** es definir el nuevo rol del antecesor o sucesor. En este caso, su papel será el de asesorar, acompañar y apoyar al sucesor en las actividades y funciones clave de la empresa durante todo el proceso de sucesión. Además, el fundador actuará como consejero en la toma de decisiones de la empresa y deberá facilitar la transferencia de conocimientos y valores fundamentales que han sido cruciales para el éxito de la empresa.

El **segundo paso** consiste en establecer la duración de la fase de transición. Esta etapa se extenderá de 1 a 2 años, durante los cuales el antecesor asistirá al sucesor en las funciones clave, mientras que el sucesor asumirá formalmente sus responsabilidades. Es importante que esta fase también incluya una evaluación periódica para asegurar que la transición se esté realizando de manera efectiva y ajustar el plan según sea necesario.

Finalmente, es crucial evaluar el impacto del proceso de sucesión en la cultura organizacional y la estructura de la empresa. Asegurarse de que la transición se realice de manera que mantenga la cohesión del equipo y respete la cultura empresarial será clave para el éxito a largo plazo del proceso de sucesión.

4.3 Análisis de Resultados del Formulario de Evaluación de Alineamiento de Objetivos Estratégicos con las Necesidades y Expectativas del Cliente

Gráfico N°1 Frecuencia de Visita del Cliente al Negocio



Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir del Formulario de Opinión de los Clientes (Julio,2024)

El análisis de la frecuencia de visitas por parte de los clientes a la Panadería Vianor es importante para comprender los patrones de comportamiento de compra y para diseñar estrategias que mejoren la experiencia del cliente y aumenten la lealtad. Este análisis se basa en una muestra de 84 respuestas y se desglosa en varias categorías de frecuencia de visitas.

- **Clientes Frecuentes (Diariamente y Varias Veces por Semana)**

El 9.5% de los encuestados visitan la panadería diariamente y el 27.4% varias veces por semana. Estos clientes representan el segmento más leal y constante. La frecuencia alta sugiere una fuerte dependencia de estos consumidores en los productos y servicios de la panadería.

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), "los clientes que visitan con frecuencia una tienda son los más valiosos, ya que no solo realizan compras recurrentes, sino que también pueden

actuar como defensores de la marca" (p. 67). Por lo tanto, mantener la satisfacción de estos clientes es vital para la sostenibilidad del negocio.

- **Clientes Regulares (Una Vez por Semana y Varias Veces al Mes)**

Los clientes que visitan una vez por semana (10.7%) y varias veces al mes (27.4%) también son importantes, ya que representan una base de consumidores que, aunque no tan frecuentes como los anteriores, aún muestran un grado significativo de lealtad y preferencia por la panadería.

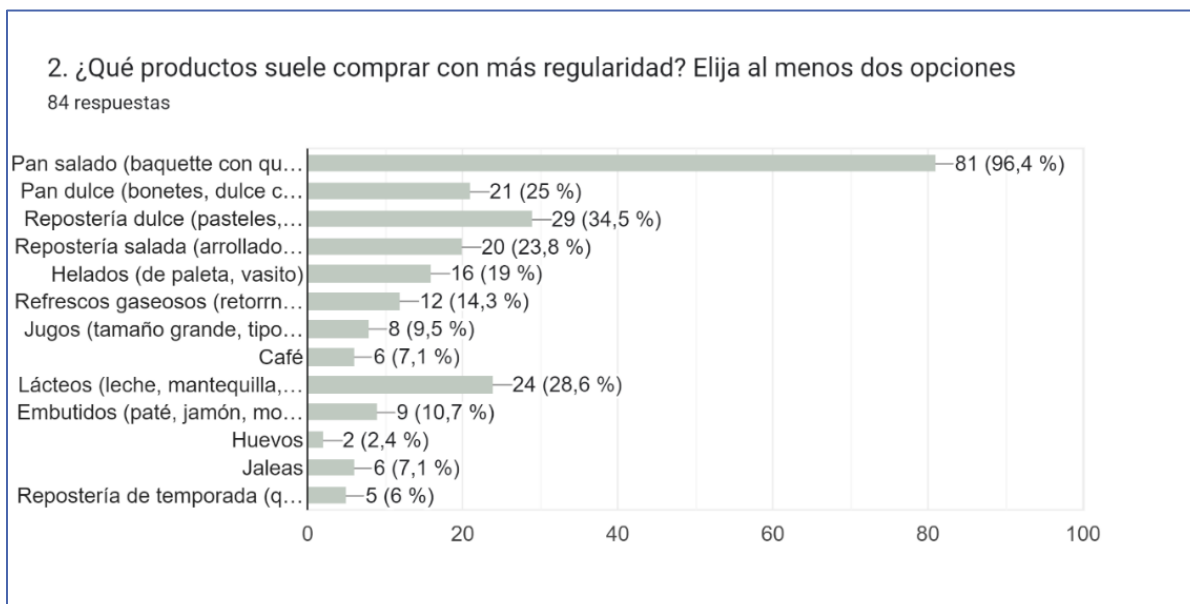
Berry y Parasuraman (2004) proponen que "la regularidad en las visitas indica una satisfacción constante con la calidad del producto y el servicio recibido" (p. 132). Este grupo puede ser susceptible a promociones y programas de fidelización que los incentiven a aumentar la frecuencia de sus visitas.

- **Clientes Ocasionales (Una Vez al Mes y Menos de una Vez al Mes)**

El 14.3% de los encuestados visitan la panadería una vez al mes y el 10.7% menos de una vez al mes. Estos clientes representan oportunidades de crecimiento, ya que con estrategias adecuadas podrían convertirse en visitantes más frecuentes.

De acuerdo con su investigación, Reinartz y Kumar (2002) concluyen que "los clientes ocasionales pueden ser convertidos en clientes regulares mediante campañas de marketing específicas que destaquen la calidad y el valor diferencial de la tienda" (p. 45).

Gráfico N°2 *Productos de Compra y Preferencia del Cliente*



Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir del Formulario de Opinión de los Clientes (Julio,2024).

Ahora, este análisis se concentra en los productos que los clientes compran con más regularidad en la Panadería Vianor. Comprender estos patrones de compra es esencial para ajustar la oferta de productos y mejorar la satisfacción del cliente. La información se basa en una muestra de 84 respuestas, permitiendo una visión integral de las preferencias de los consumidores.

- **Productos Más Populares (Pan Salado y Pan Dulce)**

El 96.4% de los encuestados compran pan salado y pan dulce con regularidad, lo que indica que estos productos son fundamentales en la oferta de la panadería. Según Levitt (1980), "la variedad de productos básicos debe mantenerse constantemente disponible para asegurar la lealtad del cliente" (p. 83). La alta demanda de estos productos sugiere que la panadería debe priorizar la calidad y disponibilidad de estos artículos.

- **Productos Moderadamente Populares (Helados, Refrescos Gaseosos, Repostería Dulce y Salada)**

La repostería dulce y salada, así como los helados y refrescos gaseosos, son productos comprados por una porción significativa de los clientes (25%-34.5%). Este segmento de productos complementarios puede incrementar el ticket promedio por cliente. Kotler y Keller (2012) mencionan que "la diversificación de la oferta puede satisfacer múltiples necesidades de los clientes, aumentando así su satisfacción y lealtad" (p. 105).

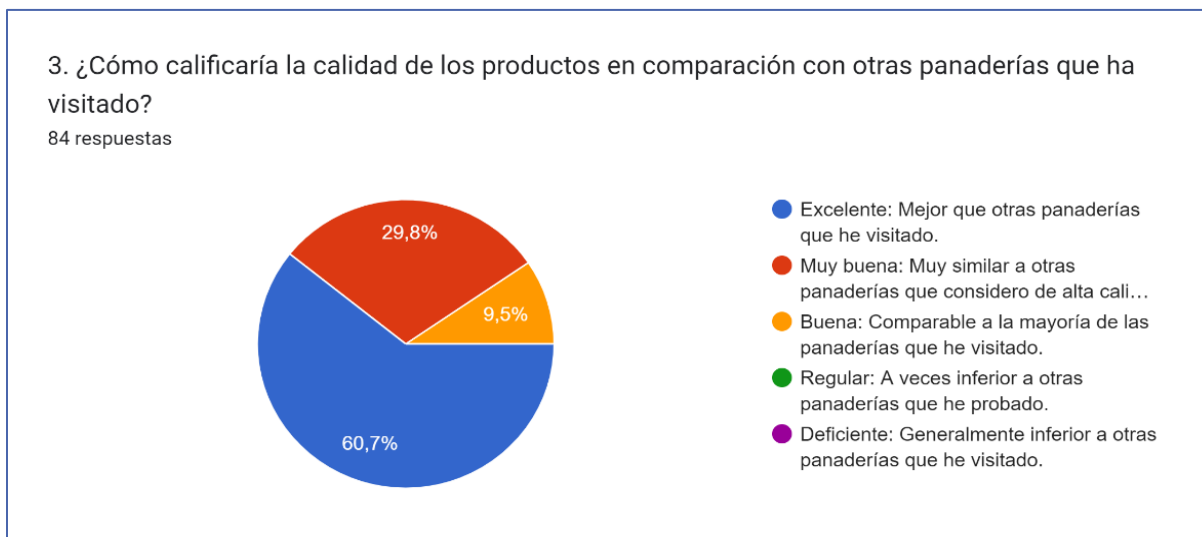
- **Productos Menos Populares pero Importantes (Jugos, Café, Lácteos, Embutidos)**

Productos como jugos, café, lácteos y embutidos son comprados por el 19%-23.8% de los clientes. Estos productos, aunque no son los más populares, añaden valor a la oferta de la panadería y pueden atraer a un segmento específico de clientes que buscan conveniencia.

- **Productos de Baja Demanda (Huevos, Jaleas, Repostería de Temporada)**

Los huevos, las jaleas y la repostería de temporada son menos demandados, con menos del 15% de los encuestados comprándolos regularmente. Aunque estos productos no representan una gran parte de las ventas, su disponibilidad puede mejorar la percepción de variedad y completar la experiencia del cliente.

**Gráfico N°3 Calificación de Calidad de los Productos de Preferencia del Cliente
en Comparación con Otras Panaderías**



Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir del Formulario de Opinión de los Clientes (Julio,2024).

Evaluar la calidad de los productos es primordial para entender la percepción de los clientes y determinar áreas de mejora. Este análisis se basa en las opiniones de 84 encuestados sobre la calidad de los productos de la Panadería Vianor en comparación con otras panaderías que han visitado.

- **Percepción Positiva de la Calidad**

El 60.7% de los encuestados califican la calidad de los productos de la Panadería Vianor como excelente, afirmando que es mejor que otras panaderías que han visitado. Este alto nivel de satisfacción sugiere que la panadería ha logrado destacarse en términos de calidad, lo cual es un factor crítico para la lealtad del cliente.

De acuerdo con Zeithaml, Bitner y Gremler (2009), "la percepción de calidad superior puede crear una diferenciación competitiva sostenible y aumentar la lealtad del cliente" (p. 120).

Esta percepción positiva debe ser mantenida y promovida como un valor clave de la marca y factor diferenciador.

- **Comparación con Panaderías de Alta Calidad**

El 29.8% de los encuestados consideran que la calidad de los productos es muy buena, similar a otras panaderías de alta calidad. Este segmento de clientes reconoce la competitividad de la Panadería Vianor en el mercado, lo cual es un indicador de consistencia en la calidad.

Según Kotler y Keller (2012) indican que "la consistencia en la calidad del producto es fundamental para mantener la satisfacción del cliente y asegurar su retorno" (p. 154). La percepción de alta calidad consistente es esencial para la reputación y el éxito a largo plazo de la panadería.

- **Necesidad de Mejora Moderada**

Un 9.5% de los encuestados califican la calidad como buena, comparable a la mayoría de las panaderías que han visitado. Aunque esta es una percepción positiva, también indica que hay margen para mejorar y destacarse aún más en el mercado.

Según indica Garvin (1987), "las organizaciones deben buscar constantemente mejoras en la calidad para superar las expectativas del cliente y mantenerse competitivas" (p. 103). Esto sugiere que la Panadería Vianor debería buscar oportunidades para elevar su calidad aún más y convertir a estos clientes en promotores entusiastas para la sostenibilidad del negocio.

- **Ausencia de Evaluaciones Negativas**

Es significativo que ningún encuestado haya calificado la calidad de los productos como regular o deficiente. Esto indica una ausencia de percepciones negativas graves y resalta la fortaleza de la panadería en términos de calidad del producto.

Gráfico N°4 Recomendación del Cliente para una Mejor Experiencia



Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir del Formulario de Opinión de los Clientes (Julio,2024).

Entender las recomendaciones de los clientes es esencial para identificar áreas de mejora y optimizar la experiencia del cliente en la Panadería Vianor. Este análisis se basa en las sugerencias proporcionadas por 84 encuestados.

Principales Recomendaciones de los Clientes Encuestados

1. Implementación de Programas de Ofertas y Descuentos (23.8%)

La recomendación más mencionada es la implementación de programas de ofertas, fidelización o descuentos. Este hallazgo sugiere que los clientes valoran los incentivos financieros y la posibilidad de obtener beneficios adicionales. De acuerdo con Kotler y Keller (2012), "las promociones bien diseñadas pueden aumentar significativamente la lealtad del cliente y la frecuencia de las compras" (p. 227).

2. Ofrecer Opciones de Pedido en Línea o Entrega a Domicilio (22.6%)

La segunda recomendación más popular es la implementación de opciones de pedido en línea o entrega a domicilio. Esto refleja una demanda creciente por conveniencia y accesibilidad en el servicio. Como indican Grewal *et al.* (2010), "la disponibilidad de opciones de compra en línea puede mejorar la experiencia del cliente y expandir la base de clientes" (p. 56).

3. Ampliando la Variedad de Productos (14.3%)

Muchos clientes sugieren ampliar la variedad de productos. Esto podría implicar la introducción de nuevos productos o la diversificación de los existentes. Levitt (1980) afirma que "la innovación en la variedad de productos puede mantener el interés del cliente y atraer a nuevos segmentos del mercado" (p. 78).

Otras Recomendaciones de los Clientes Encuestados

- **Mejorando la Calidad de los Productos Actuales (6%)**

Mejorar la calidad de los productos actuales también es una recomendación notable. Esto sugiere que, aunque la calidad es generalmente percibida como alta, hay espacio para perfeccionarla aún más. De acuerdo con Garvin (1987), "la mejora continua en la calidad del producto es crucial para mantener la competitividad" (p. 105).

- **Renovando o Mejorando el Diseño del Establecimiento (6%)**

Mejorar el diseño del establecimiento es otra recomendación que puede impactar positivamente la experiencia del cliente, creando un ambiente más agradable y atractivo. Incluyendo zona de parqueo.

- **Reduciendo los Tiempos de Espera en el Servicio (4.8%)**

Reducir los tiempos de espera puede mejorar significativamente la satisfacción del cliente. Berry *et al.* (2002) señalan que "la eficiencia en el servicio es crucial para la percepción de calidad del cliente" (p. 59). Aunque la atención es personalizada y directa sin contratiempos extensivos.

5. Capacitando al Personal en Atención al Cliente (3.6%)

Capacitar al personal en atención al cliente es vital para asegurar una experiencia positiva y consistente. Un personal bien entrenado puede aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente.

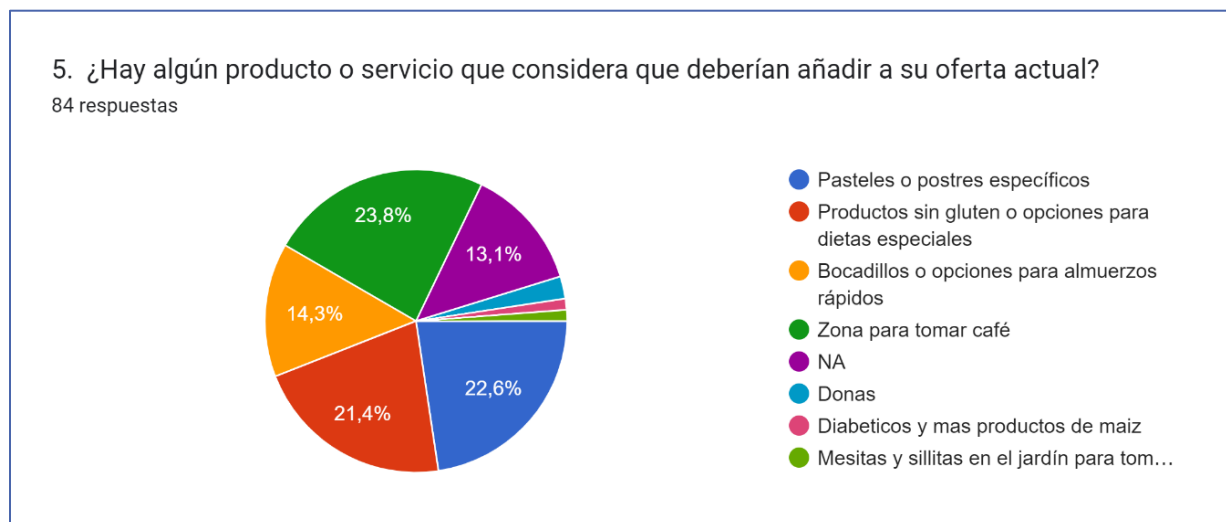
6. Recomendaciones Menos Frecuentes de los Clientes Encuestados

- Higiene (2.4%)
- Mejorar Empaque (1.2%)

- Precio (1.2%)
- Forma del Baguette/Cortados (1.2%)

Aunque mencionadas por menos encuestados, estas recomendaciones específicas son importantes y deben ser consideradas para mejoras específicas.

Gráfico N°5 Recomendación del Cliente para Añadir algún Producto o Servicio



Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir del Formulario de Opinión de los Clientes (Julio,2024).

Identificar los productos y servicios que los clientes desean que se añadan a la oferta actual de la Panadería Vianor es crucial para satisfacer sus necesidades y mejorar la experiencia del cliente. Este análisis se basa en las sugerencias proporcionadas por 84 encuestados.

Principales Recomendaciones de los Clientes Encuestados

1. Zona para Tomar Café (23.8%)

La recomendación más mencionada es la creación de una zona para tomar café. Esto sugiere que los clientes valoran un espacio donde puedan relajarse y disfrutar de sus productos en un ambiente cómodo. De acuerdo con un estudio de Harris y Ezech (2008), "la creación de

áreas de descanso y socialización en establecimientos de comida puede aumentar significativamente la satisfacción del cliente y el tiempo de permanencia en el lugar" (p. 390).

2. Pasteles o Postres Específicos (22.6%)

La demanda de pasteles o postres específicos indica un interés en una mayor variedad de opciones de repostería. Esto podría incluir productos personalizados o de temporada que atraigan a un público más amplio. Según Kotler y Armstrong (2014), "la diversificación de la oferta de productos es una estrategia eficaz para atraer nuevos clientes y satisfacer las demandas de los actuales" (p. 245).

3. Productos sin Gluten o para Dietas Especiales (21.4%)

La solicitud de productos sin gluten o para dietas especiales refleja una tendencia creciente hacia la alimentación saludable y la necesidad de opciones inclusivas. De acuerdo con lo que aporta Mintel (2019), "la demanda de productos sin gluten ha crecido exponencialmente en los últimos años, impulsada tanto por necesidades médicas como por preferencias dietéticas" (p. 67). Sin embargo, debe contemplarse los costos y la demanda.

Otras Recomendaciones de los Clientes Encuestados

- **Bocadillos u Opciones para Almuerzos Rápidos (14.3%)**

La introducción de bocadillos u opciones para almuerzos rápidos sugiere una necesidad de productos convenientes para clientes que buscan alternativas rápidas y nutritivas durante el día. Según Wansink y Sobal (2007), "ofrecer opciones de comida rápida y saludable puede aumentar la frecuencia de visitas y la satisfacción del cliente" (p. 206).

- **Donas (2.4%)**

Aunque menos mencionadas, las donas representan una adición popular que podría atraer a una clientela que busca productos de repostería específicos y tradicionales.

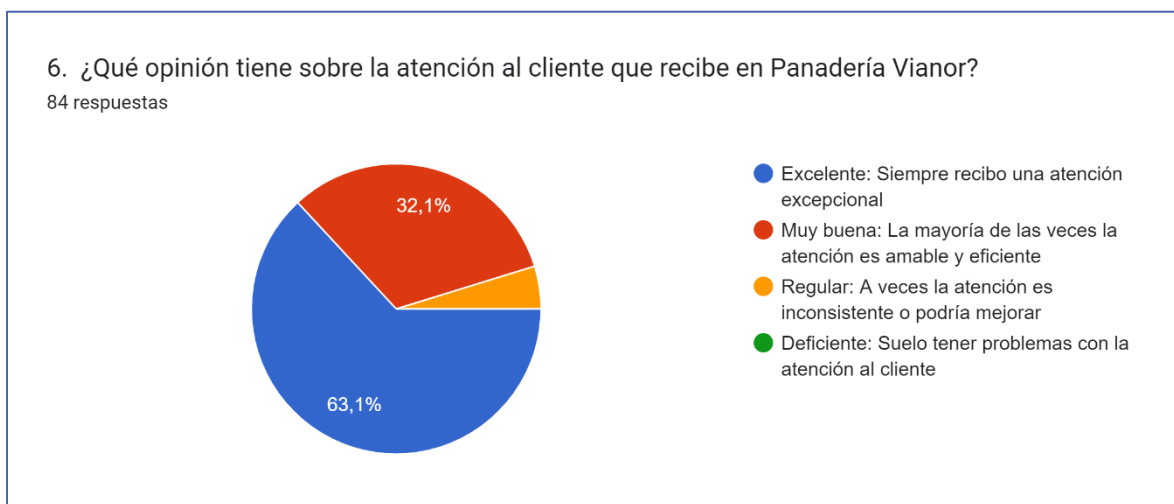
- **Productos para Diabéticos y más Productos de Maíz (1.2%)**

La inclusión de productos para diabéticos y más productos de maíz responde a necesidades dietéticas específicas, ofreciendo opciones saludables y diversificadas para diferentes segmentos de la población.

- **Mesitas y Sillitas en el Jardín para Tomar Café en las Tardes en Verano (1.2%)**

Crear un espacio al aire libre con mesas y sillas para tomar café en las tardes sugiere que los clientes valoran la experiencia al aire libre y un ambiente relajado y agradable.

Gráfico N°6 *Análisis de Opiniones sobre la Atención al Cliente en la Panadería Vianor*



Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir del Formulario de Opinión de los Clientes (Julio,2024).

La calidad de la atención al cliente es un factor crítico que influye en la percepción general experiencia y satisfacción del cliente en cualquier negocio. Evaluar la opinión de los clientes

sobre la atención que reciben en la Panadería Vianor proporciona información valiosa para identificar fortalezas y áreas de mejora.

Opiniones Predominantes de los Clientes Encuestados

1. Muy Buena Atención (63.1%)

La mayoría de los encuestados califican la atención al cliente como "muy buena". Esto indica que, en general, los clientes están satisfechos con la amabilidad y eficiencia del personal. De acuerdo con Bitner *et al.* (1994), "una atención al cliente de alta calidad puede mejorar significativamente la percepción general del servicio y aumentar la fidelidad del cliente" (p. 95).

2. Excelente Atención (32.1%)

Una proporción considerable de clientes considera que la atención al cliente es "excelente", indicando que reciben una atención excepcional de manera consistente. Según Zeithaml *et al.* (2009), "brindar una atención excepcional puede diferenciar un negocio de sus competidores y crear una base de clientes leales" (p. 143).

Opinión Menos Favorable de los Clientes Encuestados

Atención Regular (4.8%)

Un pequeño porcentaje de encuestados califica la atención al cliente como "regular", lo que sugiere que hay ocasiones en las que la atención puede ser inconsistente o mejorable. Este aspecto señala la necesidad de mantener la calidad del servicio de manera uniforme.

Ninguno de los encuestados calificó la atención como "deficiente", lo que es un indicio positivo de que, aunque hay áreas de mejora, no hay problemas graves en la atención al cliente.

Gráfico N°7 *Percepción de Procesos Internos en la Panadería Vianor*



Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir del Formulario de Opinión de los Clientes (Julio,2024).

La eficiencia de los procesos internos es un aspecto principal para garantizar una experiencia positiva del cliente. Evaluar la percepción de los clientes sobre estos procesos proporciona información crucial para identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora.

Opiniones Predominantes de los Clientes Encuestados

1. Procesos Muy Eficientes (41.7%)

Una parte significativa de los clientes percibe que los procesos internos son muy eficientes y mejoran su experiencia. Esto indica que ciertos procedimientos están bien diseñados y ejecutados, contribuyendo positivamente a la satisfacción del cliente. Según lo que indican Johnston y Clark (2008), "la eficiencia en los procesos de servicio es crucial para ofrecer una experiencia del cliente positiva y mantener la competitividad" (p. 112).

2. Eficiente en General con Margen de Mejora (51.2%)

La mayoría de los encuestados considera que los procesos son eficientes en general, pero identifican oportunidades de mejora. Esto sugiere que, aunque los procesos son funcionales, hay aspectos que pueden ser optimizados para alcanzar un nivel de excelencia.

Berry *et al.* (1990) destacan que "la mejora continua en los procesos es esencial para mantener la satisfacción del cliente y adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado" (p. 41).

3. Opiniones Menos Favorables

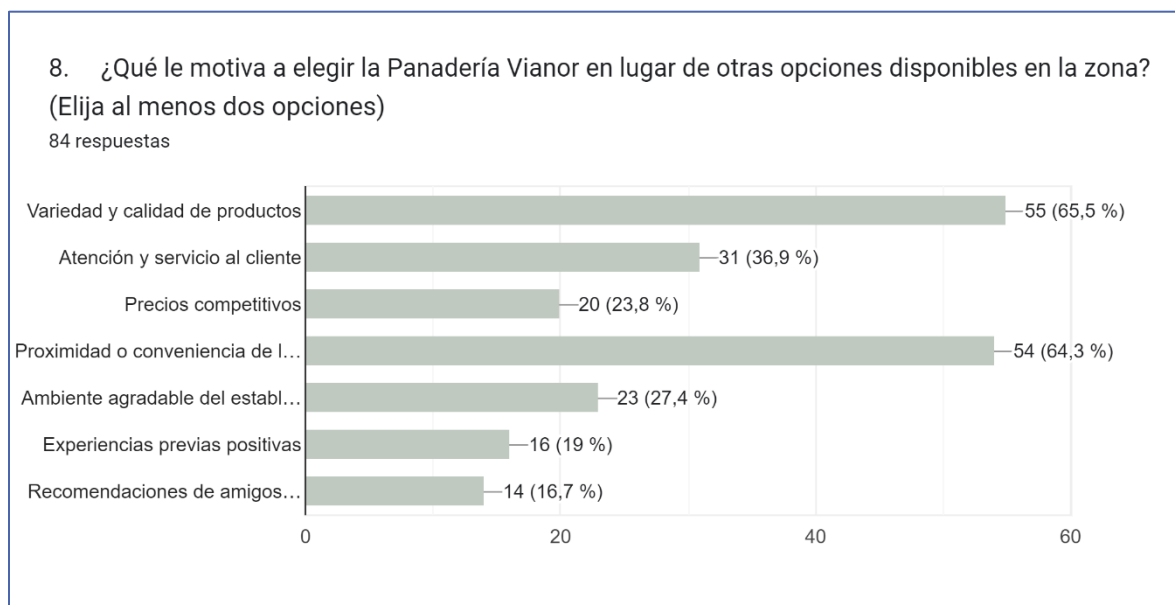
- **Procesos Regulares (4.8%)**

Un pequeño porcentaje de clientes percibe los procesos como regulares, indicando inconsistencias o falta de claridad en ciertos procedimientos. Esta percepción subraya la importancia de estandarizar y clarificar los procesos para evitar experiencias negativas.

- **Necesidad de Optimización (2.4%)**

Un mínimo porcentaje de encuestados considera que los procesos necesitan ser optimizados para mejorar la experiencia del cliente. Esto indica la existencia de áreas críticas que requieren atención inmediata para evitar impactos negativos en la percepción general del servicio.

Gráfico N°8 Motivaciones para Elegir la Panadería Vianor



Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir del Formulario de Opinión de los Clientes (Julio,2024).

Identificar las motivaciones de los clientes para elegir la Panadería Vianor sobre otras opciones disponibles de los productos y servicios en la zona, es esencial para comprender las fortalezas competitivas del negocio y cómo éstas influyen la decisión de compra. Esta información puede ser utilizada para reforzar las estrategias de marketing y mejorar la propuesta de valor de la panadería.

Principales Motivaciones

1. Variedad y Calidad de Productos (65.5%)

La mayoría de los clientes eligen la Panadería Vianor por la variedad y calidad de sus productos. Esto indica que la oferta de productos de alta calidad y una amplia gama de opciones es un factor clave para atraer y retener clientes. Según Zeithaml *et al.* (2009), "la calidad percibida de los productos es un determinante crítico de la satisfacción del cliente y la lealtad" (p. 76).

2. Proximidad o Conveniencia de la Ubicación (64.3%)

La proximidad y conveniencia de la ubicación es otro factor importante que motiva a los clientes a elegir la Panadería Vianor. Esto sugiere que la accesibilidad y conveniencia juegan un papel crucial en la decisión de compra, lo que coincide con los hallazgos de Ghosh (1990) sobre la influencia de la ubicación en el comportamiento del consumidor (p. 110).

Motivaciones Adicionales

1. Atención y Servicio al Cliente (36.9%)

Un número considerable de clientes valora la atención y servicio al cliente como un factor decisivo. La amabilidad y eficiencia del personal contribuyen significativamente a la experiencia del cliente, apoyando la teoría de Bitner *et al.* (1994) sobre la importancia de la interacción con el personal en la satisfacción del cliente (p. 81).

2. Ambiente Agradable del Establecimiento (27.4%)

El ambiente agradable del establecimiento es un factor que atrae a los clientes, destacando la importancia de crear un entorno cómodo y acogedor. Según Wakefield y Blodgett (1996), "un ambiente positivo puede mejorar la experiencia del cliente y aumentar la probabilidad de repetición de la visita" (p. 45).

3. Precios Competitivos (23.8%)

Los precios competitivos también son una consideración importante para algunos clientes. Esto sugiere que, además de la calidad, el costo es un factor que influye en la elección del establecimiento, alineándose con los principios de precio justo propuestos por Monroe (1990) (p. 66).

4. Experiencias Previas Positivas (19%)

Las experiencias previas positivas motivan a los clientes a regresar, indicando la importancia de proporcionar consistentemente buenos servicios y productos para fomentar la lealtad del cliente.

5. Recomendaciones de Amigos o Familiares (16.7%)

Las recomendaciones de amigos o familiares también juegan un papel en la decisión de elegir la Panadería Vianor. Esto subraya la importancia de la divulgación del boca a boca positivo y la reputación del negocio en la comunidad.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En el Capítulo V de esta tesis, se muestran las conclusiones y recomendaciones que emergen tras un exhaustivo análisis de los datos obtenidos a partir de dos instrumentos clave: el formulario aplicado a los clientes de la Panadería Vianor y la prueba del Modelo DISC realizada a los colaboradores. Este capítulo sintetiza e integra los hallazgos de ambas evaluaciones para proveer una visión integral sobre la gestión del negocio, la satisfacción del cliente y el potencial de liderazgo dentro del equipo.

A partir de las percepciones de los clientes y los perfiles de comportamiento de los empleados, se identifican aquellas fortalezas, áreas de mejora y oportunidades estratégicas. Las conclusiones procedentes del análisis ofrecen una base sólida para las recomendaciones, que pretenden optimizar la experiencia del cliente, fortalecer la calidad del servicio y establecer un liderazgo efectivo en el contexto del negocio familiar. Esta perspectiva permite desarrollar estrategias prácticas y bien fundamentadas para el crecimiento y la mejora continua de la Panadería Vianor y su respectivo plan de sucesión.

Además, estas conclusiones y recomendaciones están trazadas para cumplir y responder de manera efectiva a los objetivos planteados en la investigación. En particular, se aborda la identificación de candidatos idóneos para la sucesión, el diseño de programas de capacitación, la implementación de estructuras de buen gobierno corporativo y el establecimiento de procesos participativos que aseguren una transición fluida. De esta manera, se asegura que las estrategias desarrolladas no solo se alineen con las necesidades actuales del negocio familiar, sino que también promuevan su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

5.1 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 1.5.2.1

Identificar mediante la evaluación de los posibles sucesores dentro de la familia, considerando su capacidad, compromiso y visión para el liderazgo empresarial, con

el propósito de la selección de candidatos idóneos para el plan de sucesión de la Panadería Vianor.

Conclusiones:

- La identificación de los sucesores debe ir más allá de las capacidades técnicas, incorporando una evaluación profunda del compromiso emocional con el negocio familiar y la visión a largo plazo para validar que los candidatos comprenden las implicaciones del liderazgo en un negocio familiar.
- El perfil DISC es un instrumento valioso para identificar aspectos clave de la personalidad y cómo estos influyen en la capacidad de liderazgo dentro del contexto familiar. El uso de un perfil DISC ayuda a determinar la compatibilidad de los futuros líderes con los objetivos empresariales y familiares.
- La evaluación basada en el modelo DISC evidenció que el perfil Estable (S) es el más adecuado para liderar la Panadería Vianor, debido a su capacidad de mantener relaciones armoniosas, compromiso y visión a largo plazo.
- Los perfiles Dominante (D), Influyente (I) y Consciente (C) complementan las habilidades del perfil Estable y pueden contribuir a áreas específicas como la toma de decisiones estratégicas, comunicación y gestión del detalle.
- La capacidad y compromiso de los candidatos evaluados se fortalecen cuando se consideran los valores familiares, lo que robustece la visión empresarial.

Recomendaciones:

- Implementar un sistema integral de evaluación 360 grados que combine observaciones de empleados, familiares, y clientes para tener una visión completa del candidato.

- Como parte del desarrollo de liderazgo se puede incluir en el proceso evaluativo aspectos como la resiliencia emocional, la capacidad de toma de decisiones en crisis familiares y la adaptabilidad a los cambios generacionales.
- Realizar entrevistas periódicas de retroalimentación con empleados clave, proveedores y clientes sobre el desempeño del candidato y su relación con ellos, esto puede ser a través de encuestas anónimas que propicien obtener una visión objetiva del impacto de los sucesores en la acción diaria.
- Realizar valoraciones periódicas de los posibles sucesores utilizando herramientas como DISC, combinadas con entrevistas y análisis de desempeño.
- Seleccionar a los candidatos que demuestren habilidades en liderazgo y alineación con la visión estratégica del negocio, priorizando su motivación intrínseca y habilidades interpersonales.
- Incluir a los candidatos seleccionados en proyectos clave para observar su capacidad de asumir responsabilidades progresivas.

5.2 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 1.5.2.2

Diseñar un programa de entrenamiento en la preparación a los sucesores seleccionados en áreas clave de gestión, operaciones y liderazgo, con el propósito de la construcción de las habilidades necesarias para la dotación roles de liderazgo en la Panadería Vianor durante el periodo 2024.

Conclusiones:

- Las capacitaciones de sucesión deben equilibrar las habilidades técnicas con las habilidades blandas fundamentales para la gestión de equipos y resolución de conflictos dentro de un entorno familiar.

- La experiencia práctica es clave, ya que el liderazgo en un negocio familiar requiere la capacidad de manejar tanto las operaciones cotidianas como las complejidades familiares que surgen en el proceso de toma de decisiones.
- Un programa de entrenamiento en liderazgo, gestión operativa y habilidades estratégicas resulta principal para garantizar la preparación de los sucesores.
- Áreas clave como control de calidad, relaciones con proveedores, gestión administrativa-financiera y tecnología son fundamentales para la sostenibilidad del negocio.
- Los perfiles DISC de los candidatos permiten personalizar específicamente los entrenamientos según las fortalezas y debilidades identificadas.

Recomendaciones:

- Diseñar y desarrollar un programa de formación y entrenamiento a la medida que incluya talleres prácticos, simulaciones y mentorías por parte del liderazgo actual y cubra áreas específicas como:
 - Operaciones y gestión de recursos (producción, cadena de suministros, manejo de inventarios).
 - Liderazgo en negocios familiares, incluyendo técnicas de gestión emocional y resolución de conflictos familiares.
 - Visión estratégica y gestión de la innovación, preparando a los sucesores para enfrentar el futuro competitivo del sector panadero.
- Incorporar capacitación en mercadeo, gestión administrativa, innovación y adaptación tecnológica para mantenerse competitivo en el sector.
- Evaluar regularmente el progreso del entrenamiento con métricas e indicadores específicos, como mejora en el desempeño operativo y toma de decisiones.

- Establecer mentores (intergeneracional) dentro de la familia para guiar a los sucesores en el aprendizaje práctico. También, considerar involucrar expertos externos o consultores de gestión para diversificar las perspectivas y conocimientos aportados.
- Incluir un módulo de proyectos reales como una manera de evaluar en forma práctica, donde los sucesores asuman tareas de alto nivel bajo supervisión, como la toma de decisiones en una situación de crisis, implementación de cambios operativos, o resolución de un conflicto familiar en el negocio.

5.3 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 1.5.2.3

Establecer un proceso de comunicación transparente y participativo con las partes interesadas (empleados, clientes y proveedores) para el aseguramiento de una transición fluida y confiable, facilitando la implementación del plan de sucesión en la Panadería Vianor en El Carmen de Cartago, durante el periodo 2024.

Conclusiones:

- Es crucial la comunicación transparente y constante durante el proceso de sucesión es fundamental para evitar incertidumbres entre los empleados y otros involucrados clave. Esto reduce la resistencia al cambio y aumenta el compromiso hacia los nuevos líderes.
- Los espacios de comunicaciones regulares deben adaptarse a los distintos grupos de interés, con un énfasis especial en cómo la transición beneficiará tanto a los empleados como a los clientes.
- La falta de comunicación clara puede generar incertidumbre entre los empleados, clientes y proveedores, afectando la transición.
- Una comunicación efectiva permite construir confianza y compromiso, minimizando los riesgos de resistencia al cambio.

- La participación activa e intencionada de las partes interesadas fomenta un ambiente colaborativo durante la implementación del plan de sucesión.

Recomendaciones:

- Desarrollar un plan de comunicación formal y estructurado que incluya:
 - Reuniones periódicas con cada grupo de interés (empleados, clientes, proveedores) para actualizar sobre el progreso y objetivos de la transición.
 - Canales de retroalimentación como encuestas y foros abiertos, donde las partes interesadas puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias.
- Implementar uso de tecnología como plataformas digitales, boletines electrónicos internos, grupos privados en redes sociales y videoconferencias, que permitan a todos los involucrados estar al tanto de los avances y decisiones clave en tiempo real.
- Desarrollar un plan de comunicación interna y externa que incluya reuniones regulares, boletines informativos y encuestas de retroalimentación.
- Fomentar la cultura de participación activa mediante talleres de integración o grupos de discusión donde empleados y familiares puedan opinar sobre el proceso y generar una sensación de inclusión.
- Utilizar canales digitales y presenciales para compartir los avances del plan de sucesión y resolver inquietudes de manera oportuna.
- Nombrar a un responsable de la comunicación que coordine los mensajes y asegure la transparencia en el proceso.

5.4 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 1.5.2.4

Crear una estructura de buen gobierno corporativo basada en los valores empresariales y familiares, que garantice el establecimiento de los objetivos estratégicos de la

empresa, la forma y medios para alcanzarlos, fortaleciendo la gobernabilidad de la Panadería Vianor en El Carmen de Cartago.

Conclusiones:

- Un gobierno corporativo sólido para la Panadería Vianor, fundamentado en los valores propios asegura que la familia mantenga el control estratégico del negocio sin comprometer su estabilidad organizacional y operativa.
- Es clave incorporar mecanismos formales de supervisión y rendición de cuentas para evitar conflictos de interés y garantizar la continuidad de los valores familiares a medida que el negocio crece.
- El buen gobierno corporativo es fundamental para la sostenibilidad y continuidad del negocio, especialmente en empresas familiares como la Panadería Vianor.
- La integración de valores familiares en los principios de gobernanza fortalece la identidad empresarial y la cohesión interna.
- La gobernabilidad efectiva reduce conflictos y promueve la alineación estratégica entre los miembros familiares y no familiares.

Recomendaciones:

- Se recomienda establecer una junta asesora compuesta por miembros clave de la familia y personas externas con experiencia en el sector comercial panadero de confianza. Esta junta supervisará las decisiones estratégicas importantes y ayudará a alinear la gestión con los valores familiares.
- Implementar políticas de gobernanza como la transparencia y rendición de cuentas, que aseguren que todos los miembros familiares implicados en la toma de decisiones sean responsables ante la familia y los empleados.

- Crear un código de ética que guíe las relaciones familiares dentro del negocio y defina las normas de comportamiento tanto dentro como fuera de la empresa, abordando desde la resolución de disputas hasta la gestión de los recursos financieros del negocio.
- Establecer un comité de gobierno corporativo que incluya miembros familiares y externos para garantizar la imparcialidad y profesionalización.
- Definir claramente los roles y responsabilidades de los sucesores y el liderazgo actual, documentando los acuerdos en un manual de gobierno.
- Incorporar auditorías regulares para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los valores familiares.

5.5 Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico 1.5.2.5

Evaluar mediante el ajuste periódico del plan de sucesión en función de los cambios internos y externos para el sostenimiento, relevancia y efectividad continua, asegurando la adaptabilidad del plan a las dinámicas del mercado y la evolución de la empresa, durante el periodo 2024.

Conclusiones:

- La capacidad de adaptarse a los cambios internos (evolución familiar y estructura empresarial) y externos (mercado, competencia, tendencias de consumo) es fundamental para mantener la relevancia del plan de sucesión a largo plazo.
- Evaluaciones periódicas aseguran que el plan no quede obsoleto y que se ajuste a los nuevos desafíos.
- El perfil Estable (S) es el más adecuado para liderar una panadería familiar, ya que este tipo de líder es capaz de gestionar eficazmente la dinámica familiar y preservar la cohesión en momentos de cambio.

- Sin embargo, la combinación de otros perfiles DISC, como Dominante (D) para la toma de decisiones estratégicas, Influyente (I) para motivar al equipo y establecer relaciones, y Consciente (C) para garantizar la calidad operativa, crea un liderazgo equilibrado y multifacético.
- La adaptabilidad del plan de sucesión es clave para responder a cambios en el entorno económico, como inflación y regulaciones gubernamentales.
- Las dinámicas internas, como cambios en las competencias de los sucesores, también requieren ajustes continuos.
- Un plan estático puede quedar obsoleto rápidamente, afectando la relevancia y efectividad del liderazgo.

Recomendaciones:

- Establecer un sistema de revisión del plan de sucesión que combine evaluaciones anuales formales, enfocadas en aspectos internos como cambios en la estructura organizacional y familiar, así como factores externos como la evolución del mercado y tendencias del sector, con revisiones semestrales basadas en indicadores clave como el desempeño financiero y la satisfacción de las partes interesadas. Para asegurar un monitoreo integral y una adaptabilidad constante al contexto dinámico del negocio.
- Actualizar el plan con nuevas estrategias, como adopción de tendencias tecnológicas y cambios en las demandas del mercado.
- Involucrar consultores externos en la evaluación periódica del plan para asegurar una visión imparcial y profesional del progreso del proceso de sucesión.
- Buscar líderes híbridos que combinen las características del perfil Estable (S) con atributos de otros perfiles DISC, adaptando el estilo de liderazgo a las necesidades de cada etapa del negocio.

- Asegurar que los sucesores reciban formación y capacitación continua para adaptarse a los cambios del mercado, incluyendo talleres de innovación, análisis competitivo y adaptación tecnológica.
- Fomentar el desarrollo integral de habilidades en decisiones estratégicas (D), motivación y comunicación (I) y calidad operativa (C), para garantizar que los sucesores estén preparados para todos los desafíos del negocio familiar.
- Incorporar retroalimentación de los sucesores, empleados y partes interesadas en cada evaluación del plan.

Para finalizar este apartado, las conclusiones y recomendaciones mostradas destacan la relevancia de un enfoque estratégico, adaptativo y centrado en los valores familiares para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la Panadería Vianor. Desde la identificación y preparación de sucesores hasta la implementación de un buen gobierno corporativo y la comunicación efectiva con las partes interesadas, se han propuesto medidas que fortalecen la continuidad y la competitividad del negocio en un entorno cambiante. Estas reflexiones asentaron las bases para el diseño de la propuesta presentada en el siguiente capítulo, donde se abordarán las acciones específicas y estructuradas para implementar el plan de sucesión y asegurar su efectividad a largo plazo.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA DE PLAN DE SUCESION

6. Capítulo VI. Propuesta de Solución al Problema

La Panadería Vianor, ubicada en el Carmen de Cartago, es una empresa familiar de origen uruguayo con una basta tradición de más de 20 años en la elaboración de productos de panadería y repostería. A lo largo de su historia, Vianor ha sido una columna fundamental en la economía y el sector alimentario de la comunidad cartaginesa. Sin embargo, el negocio se enfrenta al desafío crucial de planificar su sucesión para garantizar su continuidad y crecimiento en un mercado en constante evolución.

El problema de investigación identificado radica en la necesidad inaplazable de implementar una estrategia de sucesión formal y efectiva. A medida que los miembros clave de la familia se acercan a la jubilación, surge la preocupación sobre quién asumirá los roles de liderazgo y cómo se garantizará la continuidad del negocio. Este desafío es crucial para mantener la relevancia y competitividad de la Panadería Vianor en el futuro.

En este último capítulo, se muestra una propuesta de solución al problema de investigación, basada en el conocimiento adquirido a partir del análisis de los datos y las conclusiones del estudio. La propuesta incluye un plan detallado de sucesión que aborda los siguientes aspectos clave: la identificación de posibles sucesores, la formación y desarrollo de competencias, la implementación de un marco de gobernanza adecuado, la evaluación de la viabilidad de la propuesta y la identificación de los riesgos asociados con la transición generacional.

6.1 Objetivos de la Propuesta

Desarrollar un plan de sucesión estructurado para la Panadería Vianor que garantice la continuidad del negocio y su adaptación al entorno cambiante, mediante la identificación y desarrollo de talento interno, la gestión de riesgos, y la implementación de planes de factibilidad, para el aseguramiento de sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

6.2 Objetivos Específicos

- 6.2.1** Identificar a los colaboradores con potencial para asumir roles de liderazgo en la Panadería Vianor, mediante un proceso de evaluación basado en competencias, habilidades y conocimientos críticos, para asegurar la continuidad y la transferencia efectiva de conocimiento en la organización.
- 6.2.2** Analizar la viabilidad de la aplicación del plan de sucesión en Panadería Vianor mediante el cálculo del TIR y el VAN, para el análisis confiable de los indicadores de rentabilidad del proyecto.
- 6.2.3** Elaborar un plan de desarrollo de talento que incluya capacitación y mentoría para la preparación a los futuros líderes y facilitar la transición generacional en la empresa.
- 6.2.4** Crear un mapa de calor de riesgos y sus respectivos planes de mitigación, mediante la identificación y priorización de los posibles obstáculos en el proceso de sucesión, para la reducción de la incertidumbre y garantía de la efectividad del plan de sucesión propuesto.

6.3 Acciones Concretas con las que se Propone Resolver el Problema

- 6.3.1 Identificación de posibles sucesores:** Evaluación de las competencias y capacidades de los miembros de la familia y del personal clave para asumir roles de liderazgo.
- 6.3.2 Formación y desarrollo:** Programas de capacitación y desarrollo profesional para preparar a los sucesores potenciales.
- 6.3.3 Gobernanza y estructura organizativa:** Implementación de un marco de gobernanza que facilite una transición fluida y exitosa.
- 6.3.4 Planes de factibilidad:** Evaluación de la viabilidad de la propuesta, considerando los recursos disponibles y las necesidades futuras de la empresa.
- 6.3.5 Mapa de calor de riesgos:** Identificación y análisis de los riesgos asociados con la transición generacional y la planificación de estrategias de mitigación.

6.4 Desarrollo de la Propuesta

A continuación, se detallan las acciones específicas que pretenden alcanzar, los roles, responsabilidades del equipo de trabajo, y el cronograma de actividades que contribuyen al éxito de la solución propuesta. Este enfoque meticuloso y estructurado procura no solo resolver el problema actual, sino también sentar las bases para futuras mejoras y optimizaciones.




Universidad Hispanoamericana
Dirección del Centro de Estudios de Posgrado
Programa de Maestría en Administración de Negocios

Propuesta
Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor
del Carmen de Cartago en el periodo 2024

Elaborado por:
Emmanuella Ulloa Laínez
Jeniffer Rodríguez Chaves


Noviembre 2024
San José-Costa Rica

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 0 de 73 |

Índice

| | |
|--|----|
| 1. Propósito..... | 3 |
| 2. Alcance | 3 |
| 3. Responsable | 3 |
| 4. Definiciones | 3 |
| 5. Documentos Relacionados | 5 |
| 6. Normativa Relacionada | 5 |
| 7. Abreviaturas | 6 |
| 8. Resumen Ejecutivo | 6 |
| 9. Análisis del entorno-Análisis del Mercado | 11 |
| 10. Análisis Técnico Capacidad Productiva Actual | 29 |
| 11. Cálculo de TIR y VAN | 36 |
| 12. Análisis Organizativo..... | 48 |
| 13. Análisis de Riesgos | 67 |
| 14. Control de Cambios | 73 |

Fin de sección

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 1 de 73 |

Participantes

Elaboración

| Nombre | Puesto | Dependencia |
|---------------------------|--------------------|-------------------|
| Emmanuella Ulloa Laínez | Estudiante externo | Maestría Gerencia |
| Jeniffer Rodríguez Chaves | Estudiante externa | Maestría Gerencia |

Validación


| Nombre | Puesto | Dependencia | Fecha |
|------------------------|--------------------|-------------------|------------|
| Luis Á. Montoya Mora | Tutor/Profesor | Maestría Gerencia | 01/11/2024 |
| Mauricio Garita Zúñiga | Director Académico | Maestría Gerencia | 01/11/2024 |

Aprobación

Mediante oficio DCEP-YYY de la Dirección del Centro de Estudios de Postgrado. Programa de Maestría en Administración de Negocios. Universidad Hispanoamericana. 01 de noviembre 2024.

Asesoría Técnica

MBA. Luis Ángel Montoya Mora. Dirección del Centro de Estudios de Postgrado. Programa de Maestría en Administración de Negocios. Universidad Hispanoamericana.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 2 de 73 |

1. Propósito

Definir directrices para la gestión de actividades relacionadas con el Plan de Sucesión para el puesto de líder de la Panadería Vianor, así como el programa de entrenamiento en dicho puesto clave.

2. Alcance


Los contenidos de este documento son de aplicación específica para la Panadería Vianor ubicada en el Carmen de Cartago.

3. Responsable

La definición, mantenimiento y divulgación de las directrices relacionadas con las actividades de desarrollo del Plan de Sucesión para el puesto de líder de la Panadería Vianor, así como el programa de entrenamiento en estos puestos clave.


4. Definiciones

- **Adaptación al mercado:** La adaptación al mercado es la capacidad de una empresa para ajustarse rápidamente a los cambios en las condiciones del entorno comercial y las demandas de los clientes, garantizando su competitividad y supervivencia (Teece *et al.*, 1997, p. 520).
- **Capacitación:** La capacitación es el proceso de mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados a través de programas formales para optimizar su desempeño y preparar a los sucesores para roles de liderazgo (Ibrahim *et al.*, 2001, p. 250).
- **Competencias:** Las competencias se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que una persona necesita para desempeñarse

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 3 de 73 |

de manera efectiva en un rol o tarea específica dentro de una organización. Este enfoque integral abarca no solo los conocimientos técnicos, sino también las habilidades interpersonales y la capacidad para aplicar los conocimientos en contextos diversos (Spencer & Spencer, 1993, p. 9).

- **Comunidad local:** La comunidad local es el grupo de personas que reside en una determinada área geográfica, cuyos intereses y actividades están estrechamente ligados a los negocios y servicios de esa zona, como la Panadería Vianor en El Carmen de Cartago (Putnam, 2000, p. 22).
- **Continuidad operativa:** La continuidad operativa se refiere a la capacidad de una empresa para mantener sus funciones y procesos clave sin interrupciones durante transiciones importantes como un cambio generacional o de liderazgo (Cabrera-Suárez et al., 2001, p. 40).
- **Gobernanza:** La gobernanza se refiere a los mecanismos, procesos y relaciones mediante los cuales las empresas son dirigidas y controladas, asegurando transparencia, rendición de cuentas y sostenibilidad a largo plazo (Corbetta & Salvato, 2004, p. 123).
- **Liderazgo:** El liderazgo es la capacidad de un individuo para influir, motivar y capacitar a otros con el fin de contribuir al éxito y efectividad de la organización (Northouse, 2018, p. 5).
- **Negocio familiar:** Un negocio familiar es una empresa en la que la propiedad y el control están en manos de una o más familias, y donde el legado familiar es parte esencial para la continuidad y éxito de la empresa (Corbetta & Salvato, 2004, p. 121).
- **Plan de sucesión:** El plan de sucesión es un proceso estructurado mediante el cual se identifican y desarrollan líderes potenciales para asegurar la continuidad de la

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 4 de 73 |

organización cuando las posiciones clave queden vacantes, ya sea por jubilación o salida de empleados estratégicos (Lansberg, 1999, p. 45)


- **Panadería Vianor:** La Panadería Vianor es un negocio familiar con más de 20 años de tradición en El Carmen de Cartago, Costa Rica, conocido por su contribución a la economía local y su impacto en la comunidad.
- **Puestos clave:** Los puestos clave son aquellos roles dentro de una organización que son críticos para su funcionamiento y éxito continuado. Estos roles suelen tener un alto impacto en la toma de decisiones estratégicas y operativas y son esenciales para la implementación efectiva del plan de sucesión (Corbetta & Salvato, 2004, p. 122).
- **Transición generacional:** La transición generacional es el proceso mediante el cual las empresas familiares transfieren la gestión y el liderazgo de una generación a otra, abordando tanto los aspectos operativos como emocionales que surgen durante este cambio (Sharma et al., 2003, p. 2).

5. Documentos Relacionados

- Estados Financieros Actualizados
- Reglamentos Internos

6. Normativa Relacionada

- Código de Trabajo
- Patente Comercial-Municipal
- Registro del Negocio
- Permiso Sanitario de Funcionamiento
- Permiso de Uso de Suelo

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 5 de 73 |

- Registro Ministerio de Hacienda
- Normas de Seguridad Laboral
- Certificación de Manipulación de Alimentos

7. Abreviaturas

- PS-PV: Plan de Sucesión-Panadería Vianor
- BSC: *Balance ScoreCard*


Fin de Sección

8. Resumen Ejecutivo

El presente estudio propone un marco integral para gestionar la transición generacional de la Panadería Vianor, garantizando su continuidad y contribuyendo al bienestar económico y social de la comunidad de El Carmen de Cartago. Este documento compila las directrices para el desarrollo de un Plan de Sucesión enfocado en el liderazgo de la panadería, acompañado de un programa de entrenamiento para asegurar una transición exitosa en los puestos clave de la empresa.

8.1 Descripción del Proyecto

La Panadería Vianor es un negocio familiar con más de 20 años de tradición en El Carmen de Cartago, Costa Rica. Desde su fundación, ha sido un pilar en la economía de la comunidad, destacándose por la calidad de sus productos. Actualmente, la panadería enfrenta el reto de planificar una transición generacional para asegurar su futuro y adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 6 de 73 |

8.1.1 Antecedentes del Problema


El distrito de El Carmen de Cartago ha experimentado un crecimiento poblacional y económico que ha favorecido el desarrollo de negocios locales como la Panadería Vianor. Este negocio ha sido un actor clave en la comunidad, tanto por la calidad de sus productos como por su generación de empleo. Sin embargo, enfrenta el desafío de asegurar su continuidad a través de una sucesión generacional bien gestionada, aspecto crítico para evitar la pérdida de conocimiento clave y la inestabilidad operativa. Un plan mal estructurado puede derivar en conflictos familiares y la pérdida de la ventaja competitiva (Sharma et al., 2003, p. 6).

8.1.2 Planteamiento del Problema

Con miembros clave de la familia propietaria acercándose a la jubilación, la Panadería Vianor necesita planificar su sucesión para mantenerse relevante y sostenible en un mercado en evolución. La falta de un plan estructurado podría afectar negativamente la estabilidad del negocio y su capacidad de adaptación a las nuevas dinámicas del mercado. Las empresas familiares enfrentan este reto común y deben priorizar la planificación anticipada y el desarrollo de un liderazgo estratégico (Lansberg, 1999, pp. 112-113).

8.1.3 Descripción del Problema

La panadería requiere la implementación de un plan formal de sucesión que permita gestionar el cambio generacional y garantizar la continuidad operativa. Un plan de sucesión mal gestionado podría afectar la cohesión familiar, la eficiencia operativa y la confianza de los clientes. Para evitar estos problemas, es vital un proceso de comunicación transparente, un

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 7 de 73 |

programa de capacitación adecuado, y la integración de un modelo de gobernanza claro (Le Breton-Miller et al., 2004, p. 323).

8.1.4 Delimitación del Estudio


- **Espacial:** La Panadería Vianor en El Carmen de Cartago.
- **Temporal:** Mayo a octubre de 2024.
- **Conceptual:** Sucesión empresarial, liderazgo y adaptación al mercado.
- **Poblacional:** Miembros de la familia propietaria, empleados y clientes.

8.1.5 Justificación

El plan de sucesión es esencial para asegurar la continuidad de la Panadería Vianor y fortalecer su cultura organizacional, cohesión familiar y confianza de la transición y. Un proceso de sucesión exitoso debe incluir la selección de líderes adecuados, un programa de capacitación para los sucesores, una comunicación efectiva, la implementación de un sistema de gobernanza claro, y la evaluación continua del plan para adaptarse a los cambios del entorno (Cabrera-Suárez et al., 2001, pp. 33-36; Corbetta & Salvato, 2004, p. 246).

8.2 Objetivo del Plan de Factibilidad

El objetivo principal del plan de factibilidad es garantizar la continuidad y sostenibilidad a largo plazo de la Panadería Vianor mediante el desarrollo de un plan de sucesión estructurado. Este plan aborda la identificación de talento interno, la optimización de procesos, y la gestión de riesgos, con el fin de asegurar que la empresa pueda adaptarse y prosperar en un entorno de negocios en constante cambio.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 8 de 73 |

8.3 Conclusiones Principales: Resumen de los hallazgos clave y recomendaciones


Modelo DISC: El análisis sugiere que el perfil más adecuado para liderar la Panadería Vianor es el perfil Estable (S), debido a su capacidad para manejar la dinámica familiar, mantener la armonía y cohesión en el equipo. Sin embargo, una combinación de características de los otros perfiles (Dominante, Influyente y Consciente) también sería beneficiosa, aportando toma de decisiones rápidas, habilidades de comunicación y atención a la calidad.

Frecuencia de Visita del Cliente: Se observa una base sólida de clientes frecuentes, aunque existe una oportunidad de crecimiento con los visitantes ocasionales. Se recomienda implementar programas de fidelización, promociones personalizadas, mejorar la experiencia del cliente y utilizar marketing digital.

Productos de Compra y Preferencia: El pan salado y dulce son los productos más demandados, pero diversificar con repostería, helados y otros productos podría aumentar las ventas. Es crucial asegurar la calidad de los productos básicos y lanzar promociones para productos complementarios.

Calidad de los Productos: La mayoría de los clientes perciben los productos de la panadería como de alta calidad, pero algunos ven oportunidades de mejora. Se recomienda mantener altos estándares, implementar mejora continua y realizar encuestas periódicas.

Mejora de la Experiencia del Cliente: Los clientes sugieren más promociones, opciones de pedido en línea, ampliar la variedad de productos, mejorar el servicio y reducir tiempos de espera. Se proponen programas de fidelización, innovaciones en productos y capacitación del personal.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 9 de 73 |


Añadir Productos o Servicios: Los clientes sugieren la creación de un área de café y la oferta de opciones saludables y convenientes, como productos sin gluten y almuerzos rápidos. Se recomienda diversificar la repostería y ofrecer un ambiente más cómodo.

Atención al Cliente: La satisfacción con la atención es alta, aunque hay áreas de mejora en la consistencia del servicio. Se recomienda capacitar continuamente al personal, monitorear el servicio y desarrollar protocolos estandarizados.

Procesos Internos: Los clientes valoran la eficiencia de los procesos, pero hay margen para mejoras. Se recomienda optimizar procesos internos, capacitar al personal y considerar la implementación de tecnología para mejorar la eficiencia.

Motivaciones para Elegir la Panadería: La calidad, variedad de productos y ubicación son las principales razones por las que los clientes eligen la panadería. Se recomienda mantener la calidad, mejorar la accesibilidad, fortalecer el servicio al cliente y revisar periódicamente los precios para asegurar competitividad.

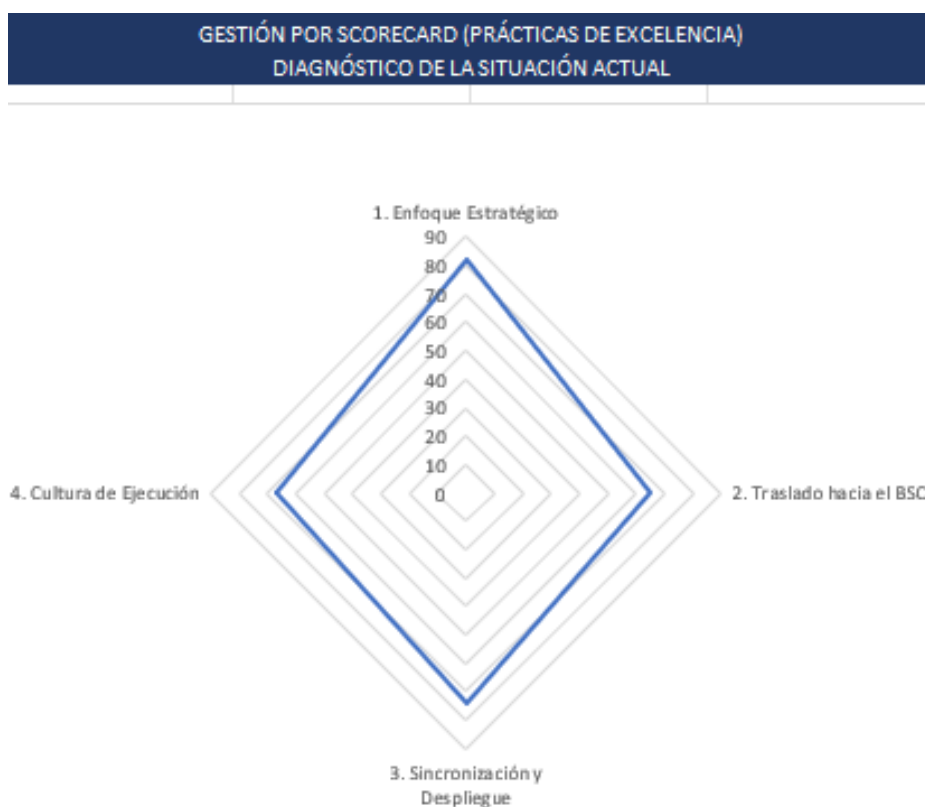
Fin de Sección

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 10 de 73 |


9. Análisis del Entorno-Análisis del Mercado

La Panadería Vianor del Carmen de Cartago se enfrenta a un entorno desafiante, donde la competencia, el entorno económico y las preferencias del consumidor están en constante cambio. Sin embargo, si logra adoptar innovaciones tecnológicas, ajustarse a las tendencias de consumo saludable y aprovechar las oportunidades de financiamiento y capacitación disponibles para PyMES, puede fortalecer su competitividad y expandirse en el mercado local. La clave será mantener una estrategia centrada en el cliente, con un enfoque en la diferenciación de sus productos artesanales y la adaptación a los cambios en el entorno.

Figura N°9 Diagnóstico Situacional Panadería Vianor



Fuente: Elaborado por las investigadoras (2024)


| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 11 de 73 |

9.1 Diagnóstico de Situación de la Panadería Vianor

El análisis profundo del diagnóstico de la Panadería Vianor, basado en los cuatro pilares del gráfico de radar, permite identificar no solo las áreas clave de desempeño, sino también las implicaciones y oportunidades que surgen en cada uno de estos aspectos para mejorar la eficiencia organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos. A continuación, se amplía el análisis de cada área:

- **Enfoque Estratégico (puntaje cercano a 80):** El puntaje alto en esta categoría indica que la Panadería Vianor tiene una visión estratégica bien definida. Esto implica que la empresa ha logrado desarrollar una orientación clara hacia el futuro, estableciendo metas y objetivos que guían sus operaciones diarias. Sin embargo, el hecho de que no alcance la máxima puntuación sugiere la necesidad de mayor refinamiento en la ejecución de esta estrategia, quizás a nivel de comunicación o comprensión por parte de todos los niveles jerárquicos. La organización debe garantizar que su estrategia no solo esté en papel o en solo algunos miembros, sino que sea implementada efectivamente, involucrando a todos los empleados y vinculándolos de manera más efectiva con la misión y visión de la empresa.


Oportunidades: Mejorar la alineación entre la alta dirección y los equipos operativos, asegurando que la estrategia se traduzca en acciones concretas a nivel operativo. Es importante fortalecer los canales de comunicación para que cada empleado entienda su rol en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 12 de 73 |

- Traslado hacia el BSC (puntaje cercano a 75):** El traslado hacia el *Balanced Scorecard* refleja que la Panadería Vianor ha comenzado a adoptar esta metodología básica para medir y gestionar su desempeño. Sin embargo, el puntaje, que no llega al máximo, sugiere que el proceso aún no está completamente optimizado. Es posible que existan áreas donde los indicadores clave de desempeño (KPI) no estén totalmente definidos o no se midan de manera efectiva y periódica. Además, puede haber desconexión en la integración del BSC con los procesos de toma de decisiones diarias.

Oportunidades: Incrementar la frecuencia y el rigor con el que se revisan los KPI, garantizando que cada área de la organización utilice los datos del BSC para ajustar sus estrategias y mejorar continuamente. También sería beneficioso capacitar a los empleados en el uso del BSC para que puedan identificar cómo su trabajo impacta en los indicadores clave y, por ende, en los resultados globales de la empresa.


- Sincronización y Despliegue (puntaje cercano a 65):** Esta área muestra el puntaje más bajo, lo que sugiere una debilidad significativa en la sincronización de esfuerzos dentro de la Panadería Vianor. La sincronización y despliegue se refieren a la capacidad de la organización para alinear sus objetivos estratégicos con las operaciones diarias y asegurar que todas las áreas trabajen de manera coordinada. La falta de cohesión puede derivar en redundancias, procesos ineficientes o incluso en la falta de claridad sobre las prioridades organizacionales.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 13 de 73 |

Oportunidades: La empresa debe enfocarse en crear una mayor coherencia entre sus equipos, optimizando los flujos de trabajo y mejorando la coordinación entre las distintas áreas. Implementar metodologías ágiles o sistemas de gestión que fomenten la colaboración y retroalimentación continua entre las áreas puede ser una estrategia útil. Además, es clave garantizar que los objetivos a nivel de cada departamento estén alineados con los objetivos estratégicos generales de la organización.

- **Cultura de Ejecución (puntaje cercano a 70):** La cultura de ejecución se refiere a la capacidad de la organización para llevar a cabo sus planes y estrategias de manera eficaz y eficiente. Aunque la Panadería Vianor muestra un desempeño positivo en este aspecto, el puntaje sugiere que aún existen brechas en la implementación continua y sostenida de sus iniciativas. Esto puede estar relacionado con la falta de un sistema robusto de seguimiento y evaluación del desempeño como el 360° que garantice la correcta ejecución de las tareas asignadas.

Oportunidades: Se debe fortalecer una cultura orientada a la ejecución, que valore la proactividad y el seguimiento sistemático de los planes de acción. La implementación de procesos claros para la rendición de cuentas, con un enfoque en la mejora continua, puede ayudar a la Panadería Vianor a consolidar una cultura de ejecución que no solo se enfoque en el cumplimiento de objetivos, sino también en la optimización de los procesos internos. El *coaching* y el *feedback* constante por parte de los líderes también pueden ser clave para mejorar la ejecución.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 14 de 73 |


9.2 Conclusión del Diagnóstico de Situación

El diagnóstico indica que la Panadería Vianor ha avanzado en la definición de su enfoque estratégico y en acoger herramientas modernas de gestión como el *Balanced Scorecard*, pero enfrenta retos importantes en la sincronización de sus operaciones y en la consolidación de una cultura de ejecución fuerte. La empresa debe enfocarse en mejorar la coordinación entre sus equipos y en reforzar los mecanismos de seguimiento para asegurar que los esfuerzos se alineen con los objetivos estratégicos, en caso de tenerlos plasmados en documentos internos. Esto permitirá a la Panadería Vianor optimizar sus operaciones, mejorar su desempeño y continuar creciendo en el mercado.

9.2.1 Liderazgo a partir del Diagnóstico de Situación de la Panadería Vianor

El liderazgo en la Panadería Vianor juega un rol fundamental en la ejecución de las estrategias y el alineamiento del negocio reflejado en el diagnóstico anterior. La capacidad de los líderes para dirigir, motivar e influir en sus pequeños equipos tiene una relación directa con el desempeño en cada uno de los cuatro pilares evaluados (Enfoque Estratégico, Traslado hacia el BSC, Sincronización y Despliegue, y Cultura de Ejecución). A continuación, se detalla cómo el liderazgo se vincula con cada aspecto identificado:

- Enfoque Estratégico:** El hecho de que la Panadería Vianor tenga un enfoque estratégico bien definido sugiere que el liderazgo ha sido eficaz en establecer una visión clara y metas a largo plazo. Sin embargo, la brecha existente (puntaje de 80) indica que los líderes pueden no estar comunicando suficientemente bien esta visión a todos los niveles de la organización. Es posible que los empleados no comprendan del todo cómo sus roles


| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 15 de 73 |

individuales contribuyen al cumplimiento de la estrategia general. Por lo que el plan de sucesión se vuelve crucial.

Relación con el liderazgo: Los líderes deben actuar como facilitadores y embajadores de la estrategia, asegurando que todos los empleados la comprendan y se sientan involucrados. El liderazgo debe mejorar la comunicación de la visión y los objetivos estratégicos para garantizar que cada persona esté alineada y sepa cómo su trabajo contribuye al éxito general.

- **Traslado hacia el BSC:** El liderazgo juega un papel fundamental en la implementación y gestión del *Balanced Scorecard* (BSC). El puntaje de 75 muestra que, si bien la herramienta ha sido implementada desde su perspectiva, su uso puede no estar completamente optimizado, lo que refleja una oportunidad para que los líderes impulsen su adopción más efectiva. Es posible que los líderes no estén utilizando, o desconozcan el BSC como una herramienta de retroalimentación constante o que no estén promoviendo su uso de manera transversal en todo el negocio.

Relación con el liderazgo: Los líderes deben liderar con el ejemplo, como actualmente se hace, utilizando el BSC como una herramienta de medición de desempeño y tomando decisiones basadas en datos. También es clave que los líderes promuevan una cultura de transparencia y uso del BSC, educando a sus equipos sobre la importancia de los indicadores clave de desempeño (KPI) y cómo estos influyen en la mejora continua.


| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 16 de 73 |

- **Sincronización y Despliegue:** La puntuación más baja en este pilar (65) indica un desafío importante en la coordinación y alineación de los diferentes áreas y niveles del negocio. Aquí, el liderazgo tiene una responsabilidad crucial en asegurar que todos los equipos trabajen en conjunto y que exista una sincronización efectiva de los esfuerzos. La falta de sincronización puede derivar en falta de claridad, duplicación de esfuerzos y desalineación o desconocimiento con los objetivos estratégicos.

Relación con el liderazgo: El liderazgo debe fomentar una mayor colaboración y coherencia entre las áreas, promoviendo una comunicación abierta y clara. Los líderes deben estar involucrados en la planificación de las áreas, facilitando la coordinación y asegurando que los objetivos de cada equipo estén alineados con los objetivos generales del negocio. Para lograrlo, los líderes deben establecer procesos claros de rendición de cuentas y mejorar el seguimiento de las actividades para asegurar un flujo continuo y sin interrupciones.

- **Cultura de Ejecución:** El puntaje cercano a 70 en la cultura de ejecución sugiere que, aunque la Panadería Vianor ha logrado implementar sus estrategias hasta cierto punto, aún existen áreas donde la ejecución puede mejorar. Una cultura de ejecución sólida depende en gran medida de un liderazgo que no solo impulse la acción, sino que también facilite el monitoreo, ajuste y mejora continua de los procesos.

Relación con el liderazgo: Los líderes deben fomentar una cultura que premie la acción efectiva y el seguimiento constante de los proyectos. El liderazgo debe ser capaz de dar

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 17 de 73 |


retroalimentación constructiva y desarrollar un ambiente donde los empleados se sientan empoderados para tomar decisiones rápidas y eficientes, alineadas con los objetivos estratégicos. Los líderes también deben proporcionar coaching o acompañamiento y apoyo continuo para que el equipo mantenga un alto nivel de desempeño y adaptación a los cambios.

9.2.2 Conclusión Liderazgo a partir del Diagnóstico de Situación de la Panadería Vianor

El liderazgo en la Panadería Vianor está en una posición clave para cerrar las brechas identificadas en el diagnóstico. Si bien han demostrado la capacidad de definir un enfoque estratégico sólido, los líderes deben trabajar más en la comunicación clara de la estrategia y su plan de sucesión, en la implementación más rigurosa del BSC, en la mejora de la sincronización entre los equipos, y en el fortalecimiento de una cultura de ejecución efectiva. El liderazgo transformacional, caracterizado por una visión inspiradora, apoyo constante y comunicación efectiva, podría ser el enfoque adecuado para potenciar estas áreas y llevar a la Panadería Vianor a un nivel superior de desempeño y crecimiento sostenido.

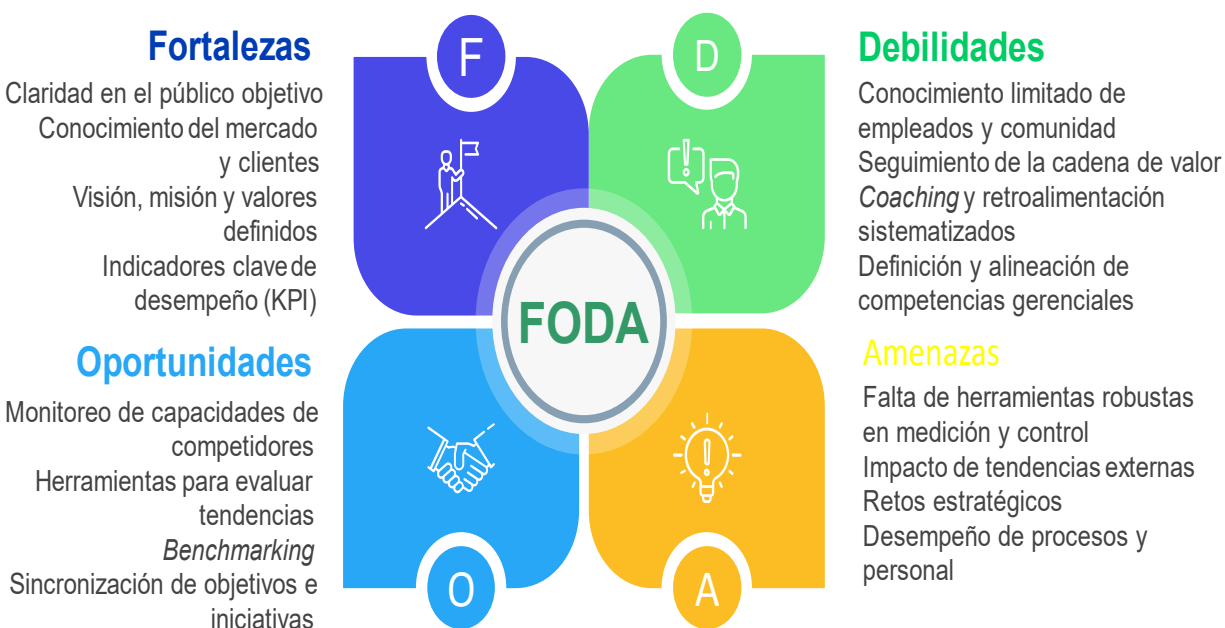
9.3 Análisis FODA

El análisis FODA realizado en la Panadería Vianor permite identificar los principales factores internos y externos que afectan su desempeño en el mercado. A partir del diagnóstico de la situación actual de la empresa, se observa que, si bien cuenta con fortalezas importantes como un claro enfoque en su público objetivo y una propuesta de valor diferenciada, enfrenta desafíos

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 18 de 73 |

en la optimización de sus procesos y en la alineación estratégica de su equipo de trabajo. Asimismo, se han identificado oportunidades para mejorar la sincronización entre las iniciativas organizacionales y las tendencias del sector, así como para fortalecer el monitoreo competitivo. Sin embargo, existen amenazas externas, como el impacto de las tendencias económicas y sociales, que podrían influir en la sostenibilidad y crecimiento de la panadería si no se gestionan adecuadamente.


Figura N°10 Análisis FODA



Fuente: Elaborado por las investigadoras a partir del Diagnóstico Situacional de la Panadería Vianor (2024)

9.3.1 Fortalezas


- 1. Claridad en el público objetivo:** Existe una buena comprensión de los segmentos targets de clientes, lo que permite focalizar los esfuerzos organizacionales.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 19 de 73 |

2. **Conocimiento del mercado y clientes:** Se tiene un claro conocimiento de las necesidades del cliente, incluyendo ventajas y desventajas competitivas desde la perspectiva de su satisfacción.
3. **Identificación de la propuesta de valor diferenciada:** El negocio tiene claramente identificada la propuesta de valor en productos, servicios y relaciones con los clientes.
4. **Visión, misión y valores definidos:** El negocio ha documentado y definido de manera clara su visión, misión y valores centrales.
5. **Indicadores clave de desempeño (KPI):** Según los líderes en el negocio, se identifican y monitorean indicadores clave de desempeño en procesos críticos de la cadena de valor, asegurando una medición adecuada de la eficiencia, calidad e impacto.

9.3.2 Oportunidades

1. **Monitoreo de las capacidades de competidores:** Existe espacio para un monitoreo más continuo de las capacidades de los competidores, lo que puede fortalecer la competitividad.
2. **Herramientas para evaluar tendencias:** Aunque hay algunas herramientas, la implementación de metodologías más avanzadas para identificar impulsores y bloqueadores del sector y del país puede crear nuevas oportunidades.
3. **Benchmarking:** Realizar más análisis comparativos (*benchmarking*) para identificar la posición competitiva frente a otras organizaciones puede ayudar a mejorar el desempeño.
4. **Sincronización de objetivos e iniciativas:** La alineación más precisa de los objetivos, metas e iniciativas entre diferentes niveles de la organización, y con los proveedores y socios clave, representa una oportunidad de mejora continua.


| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 20 de 73 |

9.3.3 Debilidades

- 1. Conocimiento limitado de empleados y comunidad:** Aún no se cuenta con un conocimiento sólido sobre las necesidades específicas de los empleados y la comunidad.
- 2. Seguimiento de la cadena de valor:** Aunque se han identificado KPI, existe una falta de sincronización adecuada entre los procesos de la cadena de valor y los objetivos organizacionales.
- 3. Coaching y retroalimentación sistematizados:** El proceso de seguimiento y coaching del desempeño por parte de supervisores y jefes podría mejorar, asegurando que se realice de manera más regular y sistemática.
- 4. Definición y alineación de competencias gerenciales:** Las competencias gerenciales y los conocimientos específicos aún requieren una definición más clara y mejor alineación con la estrategia general de la organización.

9.3.4 Amenazas

- 1. Falta de herramientas robustas de medición y control:** Los actuales sistemas de información podrían no estar proporcionando suficientes datos y estadísticas para controlar eficientemente los objetivos, metas e iniciativas.
- 2. Impacto de tendencias externas:** Factores tecnológicos, económicos y sociales pueden representar bloqueadores para el crecimiento si no se monitorean y gestionan adecuadamente.
- 3. Retos estratégicos:** Si no se identifican y abordan adecuadamente los principales retos estratégicos, puede haber un impacto negativo en la capacidad de la organización para mantener su propuesta de valor diferenciada.

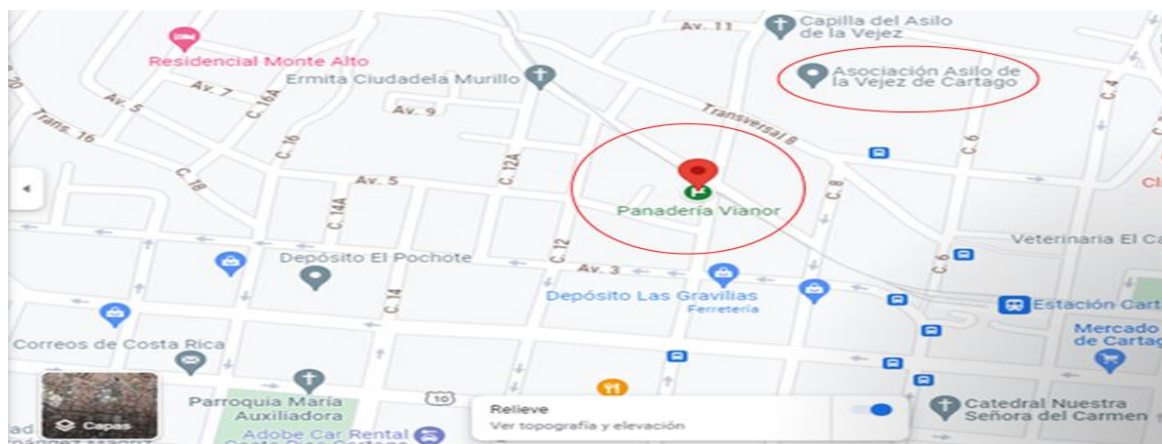
| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 21 de 73 |

4. Desempeño de procesos y personal: Las acciones correctivas y los sistemas de evaluación, si no se aplican de manera efectiva, pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.


9.4 Tamaño y crecimiento del mercado de panadería en la región

El mercado de la panadería en Costa Rica ha mostrado un crecimiento constante, impulsado por el consumo tradicional de productos de panadería en la dieta costarricense. Según estudios de Euromonitor (2022), el crecimiento del sector se debe a la demanda constante de productos horneados frescos y una mayor inclinación por opciones artesanales. La industria se ha expandido alrededor de un 3.5% anual en los últimos cinco años en la región centroamericana, con la panadería artesanal capturando una parte significativa del mercado por su calidad y frescura (Euromonitor, 2022, p. 15).

Figura N°11 Proyección Comercial Panadería Vianor



Fuente: Google. (s.f.). [Mapa de Carmen, Cartago Costa Rica]. Recuperado el 16 de junio de 2024 de <https://www.google.com/maps>


| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 22 de 73 |

Además, del crecimiento constante del sector de la panadería artesanal, es esencial destacar que, según el Estudio de la Cámara Nacional de Comerciantes Detallistas y Afines (2021), el mercado de panadería en Costa Rica ha experimentado un cambio en la dinámica de consumo postpandemia. El mercado de productos frescos se ha visto favorecido, con un aumento en la demanda de opciones locales debido a las restricciones en importaciones y la búsqueda de productos de confianza, lo que ha fortalecido el mercado interno. Este cambio es crucial para pequeños negocios como Panadería Vianor, que pueden beneficiarse de la preferencia por productos nacionales y artesanales (Cámara Nacional de Comerciantes Detallistas y Afines, 2021, p. 9).

9.5 Segmentación del mercado y perfil del cliente objetivo

La segmentación del mercado para la Panadería Vianor puede dividirse principalmente en consumidores tradicionales, que buscan productos como pan blanco, integral y repostería clásica, y consumidores modernos, interesados en productos saludables como pan sin gluten o bajo en carbohidratos. Un estudio del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) señala que el 60% de los clientes de panaderías en Cartago son familias locales y jóvenes profesionales que buscan productos de calidad con ingredientes naturales (MEIC, 2020, p. 18).

La segmentación del mercado panadero debe considerar el crecimiento de la clase media urbana en Cartago, que ha aumentado su poder adquisitivo y busca productos que no solo satisfagan sus necesidades básicas, sino que también reflejen calidad y salud. Según el Informe sobre la Canasta Básica Alimentaria del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 23 de 73 |

(2022), el 30% de los consumidores en Cartago se inclina por opciones artesanales y frescas, mientras que un 20% busca productos especializados como panes sin gluten o ricos en fibra. Esto implica que Panadería Vianor puede dirigirse a un perfil de cliente más informado y exigente, dispuesto a pagar más por productos diferenciados (INEC, 2022, p. 14).

9.6 Competencia actual y potencial

La competencia en el mercado de panaderías en Cartago está dominada por pequeños comercios locales, panaderías industriales y supermercados que también ofrecen productos de panadería a gran escala. Las panaderías industriales como Musmanni representan una competencia significativa en términos de precio y distribución, aunque los consumidores más exigentes valoran el enfoque artesanal de negocios como la Panadería Vianor. Sin embargo, la creciente competencia de startups y pequeñas empresas innovadoras, que se enfocan en productos exclusivos o dietéticos, representa un desafío potencial (Euromonitor, 2022, p. 22).

Aunque se mencionó que la competencia actual incluye tanto panaderías industriales como artesanales, es importante destacar que uno de los retos más importantes viene de supermercados y tiendas de conveniencia (minisúper). Estas empresas están incorporando secciones de panadería artesanal para capturar una parte del mercado que valora la frescura y la calidad. Según un informe de Nielsen IQ (2021), el 25% de las ventas de productos de panadería en Costa Rica provienen de supermercados que han ajustado sus ofertas para competir directamente con pequeños negocios artesanales, una tendencia que obliga a las panaderías locales a innovar en sus ofertas y estrategias de marketing para seguir siendo competitivas (Nielsen IQ, 2021, p. 32).


| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 24 de 73 |

Figura N°12 Competencia Actual y Potencial




Fuente: Google. (s.f.). [Mapa de Carmen, Cartago Costa Rica]. Recuperado el 16 de junio de 2024 de <https://www.google.com/maps>

9.7 Análisis del entorno económico

El entorno económico afecta directamente la operación de la panadería. Factores como la inflación, que en Costa Rica ha fluctuado entre el 2% y el 3% en los últimos años, impactan los costos de materias primas como la harina y el azúcar (Banco Central de Costa Rica, 2022). Además, las tasas de interés influyen en el acceso al crédito para la expansión o inversión en maquinaria y tecnología. Las panaderías deben gestionar eficientemente estos factores para mantener márgenes de rentabilidad (Banco Central de Costa Rica, 2022, p. 35).

En este contexto, la inflación ha sido un factor crucial para las operaciones de la panadería. Según el Banco Central de Costa Rica (2023), la inflación en Costa Rica alcanzó un 5.3% durante el año pasado, lo que ha impactado directamente en el costo de los insumos como la harina, levadura y energía. Este aumento de costos ha obligado a los pequeños empresarios


| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 25 de 73 |

a ajustar sus precios o a buscar alternativas de ahorro en sus procesos de producción, lo que puede afectar la competitividad y la rentabilidad de Panadería Vianor si no se gestiona adecuadamente (Banco Central de Costa Rica, 2023, p. 21).

9.8 Políticas gubernamentales y regulaciones relevantes

El sector panadero en Costa Rica está regulado por una serie de normativas relacionadas con la inocuidad alimentaria y la fiscalización de pequeñas y medianas empresas. La Ley General de Salud y las normativas del Ministerio de Salud exigen que las panaderías cumplan con altos estándares de higiene y manejo de alimentos. Además, las reformas fiscales recientes, como la implementación del IVA (Impuesto al Valor Agregado) del 13%, han afectado los precios al consumidor final y los costos de operación para las pequeñas panaderías (MEIC, 2020, p. 27).

Una regulación clave que impacta a la Panadería Vianor es la Ley 9028 de Regulación de Alimentos en Escuelas. Aunque inicialmente estaba dirigida a mejorar la calidad nutricional en las instituciones educativas, ha influido indirectamente en el comportamiento de los consumidores, quienes están más conscientes de la composición nutricional de los productos que consumen. Además, las políticas relacionadas con la promoción de pequeñas y medianas empresas (PyMES) en Costa Rica ofrecen oportunidades para el financiamiento y capacitación en innovación, como es el caso de los programas del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), que pueden ayudar a Panadería Vianor a adoptar mejores prácticas de producción y gestión (INA, 2021, p. 16).

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 26 de 73 |

9.9 Tendencias del sector


9.9.1 *Innovaciones en el sector panadero*

Las innovaciones en el sector incluyen el uso de nuevas tecnologías en la producción, como hornos más eficientes energéticamente y el uso de ingredientes funcionales que aportan beneficios nutricionales, como panes enriquecidos con fibra o sin gluten. Según un informe de la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA), estas innovaciones han ayudado a diferenciar los productos artesanales y han captado la atención de un segmento más consciente de la salud (CACIA, 2021, p. 12).

Un aspecto fundamental en el sector panadero actual es el uso de tecnología sostenible. Las panaderías artesanales están comenzando a implementar maquinaria que reduce el consumo de energía y mejora la eficiencia en la producción. Según la Asociación Nacional de Panaderos (ANP), el uso de hornos con eficiencia energética y el aprovechamiento de ingredientes sostenibles como harina orgánica están posicionando a las panaderías que adoptan estas prácticas como líderes en innovación y sostenibilidad (ANP, 2022, p. 11). Para Panadería Vianor, adoptar estas tecnologías podría no solo mejorar su rentabilidad, sino también alinearse con las tendencias de consumo responsables.

9.9.2 *Cambios en las preferencias del consumidor*

Los consumidores están cada vez más interesados en productos saludables, naturales y de origen local, así como acceso a los productos por medios tecnológicos como plataformas digitales. El estudio de CACIA (2021) destaca que el 45% de los consumidores en Costa Rica

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 27 de 73 |


buscan opciones más saludables como panes integrales, con menos azúcares y grasas. Además, hay una tendencia hacia la personalización de productos, como panes especiales para personas con alergias o dietas específicas (CACIA, 2021, p. 14).

El comportamiento del consumidor ha evolucionado hacia una mayor conciencia por la salud y bienestar. Según un estudio del Ministerio de Salud de Costa Rica (2022), el 40% de los consumidores en Costa Rica han reducido el consumo de productos con alto contenido de azúcares y grasas, lo que ha generado una demanda por productos de panadería más saludables y funcionales (Ministerio de Salud, 2022, p. 28). La Panadería Vianor puede aprovechar esta tendencia ofreciendo una línea de productos más saludables, como panes integrales, sin azúcares añadidos o con ingredientes locales de alta calidad, posicionándose como una opción que responde a las nuevas exigencias del consumidor.

Figura N°13 Propuesta de Plataforma Digital (APP)-Punto de Venta



Fin de sección

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 28 de 73 |


10. Análisis Técnico-Capacidad Productiva Actual

En términos generales la Panadería Vianor necesita realizar una evaluación integral de su capacidad productiva, con especial enfoque en la mejora de sus equipos y la optimización de sus procesos operativos. Es esencial realizar un mantenimiento regular de la maquinaria y diversificar la base de proveedores para asegurar la estabilidad de los insumos. Además, es crucial ajustar la estrategia de precios y buscar innovaciones que permitan mitigar el impacto de los factores económicos adversos, como la inflación y los costos crecientes de energía. Esto le permitirá no solo mantener su competitividad, sino también aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado local.

La capacidad productiva de Panadería Vianor se refiere a la cantidad de productos que puede fabricar en un período de tiempo determinado, utilizando sus recursos actuales, como maquinaria, personal e insumos. A continuación, se aborda el análisis técnico de esta capacidad desde varias dimensiones clave:

10.1 Evaluación de la capacidad de producción y equipos actuales

La Panadería Vianor cuenta con una capacidad de producción limitada que se adapta al mercado local, pero presenta ciertas oportunidades de mejora en términos de eficiencia. Según el Informe Anual de la Cámara Nacional de Panaderos (2022), la mayoría de las panaderías artesanales en Costa Rica operan con una capacidad productiva promedio de entre 60% y 80% debido a la falta de automatización y a equipos obsoletos, lo cual podría estar ocurriendo en la Panadería Vianor. La incorporación de equipos modernos, como amasadoras y hornos de

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 29 de 73 |


eficiencia energética, permitiría optimizar tiempos de producción y reducir costos operativos (Cámara Nacional de Panaderos, 2022, p. 14).

Panadería Vianor actualmente opera con una estructura productiva de tamaño mediano, lo que le permite satisfacer la demanda local de sus productos de panadería, pastelería, y otros productos alimenticios complementarios (embutidos, lácteos, refrescos entre otros). Sin embargo, uno de los retos principales es la capacidad de aumentar su volumen de producción durante períodos de alta demanda, como festividades y temporadas específicas (Navidad o Semana Santa), cuando las ventas aumentan significativamente.

En términos de maquinaria, la panadería cuenta con equipos básicos de producción como amasadoras, hornos industriales, batidoras y cortadoras, todos de tecnología tradicional. Aunque estos equipos han demostrado ser eficientes, la obsolescencia tecnológica y la falta de capacidad para manejar grandes volúmenes de producción pueden limitar el crecimiento de la empresa. Según estudios del sector, la automatización parcial podría incrementar la capacidad productiva entre un 20% y un 40% (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2022, p. 33), lo que sugiere que una inversión en nueva maquinaria o la actualización de la existente sería un paso crucial para mejorar su competitividad y satisfacer la demanda creciente.

10.2 Análisis de procesos y procedimientos operativos

Un diagnóstico preliminar sugiere que los procesos en Panadería Vianor podrían beneficiarse de una mayor estandarización. De acuerdo con el Informe de Eficiencia Operativa de PyMES en el Sector Alimentario (Mora et al., 2021), muchas panaderías artesanales carecen de procedimientos operativos bien definidos, lo que ocasiona variaciones en la calidad del producto y en los tiempos de entrega. La implementación de manuales de procesos y el uso de

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 30 de 73 |

herramientas de gestión de calidad, como el Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), puede ayudar a estandarizar la producción y mejorar la consistencia del producto final (Mora et al., 2021, p. 27).


Los procesos productivos en Panadería Vianor siguen una estructura tradicional, donde la mayor parte del trabajo es manual, especialmente en áreas como la preparación de masas, el horneado y el empaquetado. Este enfoque manual garantiza un nivel de calidad artesanal, pero limita la eficiencia operativa.

Una revisión de los procesos actuales indica que se podrían implementar mejoras en la línea de producción, como la optimización del flujo de trabajo, la reducción de tiempos de inactividad entre etapas y la mejora de la comunicación entre las distintas áreas de la panadería. Al aplicar herramientas de gestión como *Lean Manufacturing* o *Six Sigma*, se podría reducir el desperdicio de insumos y mejorar la calidad del producto final, todo mientras se maximizan los recursos y el tiempo disponible.

10.3 Infraestructura y Equipamiento

10.3.1 Estado de las instalaciones y maquinaria

El estado actual de las instalaciones de la Panadería Vianor se encuentra en condiciones aceptables, aunque algunos equipos clave, como los hornos y amasadoras, requieren una evaluación técnica detallada para asegurar su eficiencia y durabilidad. Según el Manual de Mantenimiento Preventivo para PyMES (Pérez y López, 2022), las panaderías que no realizan un mantenimiento preventivo regular en su maquinaria experimentan una disminución en la productividad del 15% al 20% anual, debido a paradas no planificadas y reparaciones costosas

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 31 de 73 |


(Pérez y López, 2022, p. 33). Es recomendable que Panadería Vianor adopte un calendario de mantenimiento preventivo para prolongar la vida útil de sus equipos.

El estado de las instalaciones de Panadería Vianor es adecuado para la operación actual, pero enfrenta desafíos en términos de espacio y capacidad de almacenamiento. La infraestructura actual se encuentra limitada para manejar un volumen mayor de producción, y el espacio disponible para almacenamiento de insumos y productos terminados es reducido. Este factor se convierte en una restricción durante períodos de alta demanda, actualmente y para el escenario futuro.

En cuanto al equipamiento, aunque los hornos y amasadoras cumplen con su función, existe la necesidad de mantenimiento preventivo y, posiblemente, la sustitución de algunas máquinas que muestran señales de desgaste. La adquisición de maquinaria más eficiente en términos de consumo energético y capacidad podría mejorar significativamente el rendimiento de la producción (Morales, 2021, p. 54). Por ejemplo, los hornos de nueva generación pueden reducir el tiempo de cocción, aumentar la consistencia en el horneado y disminuir el consumo de energía, lo que repercutiría directamente en una reducción de los costos operativos.

10.3.2 Necesidades de mantenimiento y posibles mejoras

Las áreas clave para el mantenimiento incluyen la revisión de los sistemas eléctricos de los hornos y la calibración de las amasadoras. También sería útil mejorar las áreas de almacenamiento de insumos y productos terminados, ya que la gestión ineficiente de los espacios de almacenamiento puede generar cuellos de botella en la producción y afectaciones en la frescura de los productos (Cámara Nacional de Panaderos, 2022, p. 18). Una inversión en

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 32 de 73 |

el sistema de ventilación y refrigeración de las áreas de almacenamiento podría mejorar la calidad del producto final y extender su vida útil.

El mantenimiento regular de los equipos es una necesidad crítica para Panadería Vianor. Un mantenimiento insuficiente podría generar paros no programados en la producción y costos adicionales por reparaciones urgentes. Se recomienda la implementación de un programa de mantenimiento preventivo que asegure la correcta operación de los equipos clave, minimizando el riesgo de fallas inesperadas.


Las mejoras en las instalaciones también son necesarias para asegurar el cumplimiento de normas de sanidad y aumentar la capacidad productiva. Una expansión de las áreas de trabajo o una reconfiguración del espacio disponible permitiría mejorar la eficiencia de los procesos, facilitando el movimiento del personal y el almacenamiento de materias primas.

10.4 Requerimientos de Insumos

10.4.1 *Evaluación de proveedores y cadena de suministro*

En términos de proveedores, la Panadería Vianor depende de insumos como harina, levadura, y azúcar, los cuales provienen en su mayoría de proveedores nacionales. Un análisis del Informe de Cadenas de Suministro en PyMES Alimentarias (Rodríguez y Gómez, 2022) sugiere que las pequeñas panaderías tienen la oportunidad de diversificar sus proveedores para evitar interrupciones en la producción debido a escasez o fluctuaciones en los precios (Rodríguez y Gómez, 2022, p. 22). Además, la creación de alianzas estratégicas con proveedores locales podría asegurar mejores precios y estabilidad en el suministro de materias primas.

Panadería Vianor depende de una red de proveedores locales para obtener sus insumos, incluyendo harina, azúcar, levadura y otros ingredientes clave. Una evaluación de la cadena de

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 33 de 73 |


suministro revela que la disponibilidad y el costo de materias primas puede verse afectada por factores externos, como la inflación, el aumento en el precio del combustible y las políticas de importación de materias primas. Mantener relaciones sólidas con proveedores confiables es crucial para garantizar la estabilidad de la producción.

Es recomendable que Panadería Vianor explore la diversificación de proveedores y la creación de alianzas estratégicas con nuevos actores, lo cual podría mejorar los costos y asegurar un suministro constante de insumos, incluso en épocas de escasez (González, 2022, p. 39).

10.4.2 Costos y disponibilidad de materias primas

La inflación y el aumento en los costos de los insumos han afectado directamente a las panaderías en Costa Rica. Según el Informe de Política Económica del Banco Central de Costa Rica (BCCR) (2023), el precio de la harina ha aumentado un 15% durante el último año, mientras que el costo de la energía eléctrica ha incrementado en un 10%, impactando directamente los márgenes de ganancia de pequeñas panaderías (BCCR, 2023, p.19). En este contexto, Panadería Vianor debe ajustar sus precios de manera gradual para evitar trasladar el impacto total a los clientes, mientras implementa estrategias de ahorro energético y de compra eficiente de insumos.


El precio de las materias primas es uno de los factores más volátiles que afectan directamente la rentabilidad de Panadería Vianor. La inflación y la fluctuación en los costos de insumos básicos como el trigo, influenciado por la situación económica mundial, afectan directamente los costos de producción. A lo largo de 2023, el costo de la harina aumentó un 15%,

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 34 de 73 |

lo que ha obligado a muchas panaderías a ajustar sus precios para poder mantener márgenes de ganancia (Ministerio de Comercio Exterior, 2023, p. 27).

Para mitigar estos incrementos, se recomienda que la panadería explore opciones como la compra a granel o la firma de contratos a largo plazo con proveedores, que garanticen precios fijos durante un período determinado. También es crucial estar al tanto de nuevas oportunidades de abastecimiento local, que podrían ofrecer precios más competitivos y reducir la dependencia de insumos importados.

Fin de Sección


| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 35 de 73 |

11. Cálculo de TIR y VAN

11.1 Supuestos y Consideraciones Generales

Para realizar una proyección y análisis de los indicadores financieros TIR y VAN de la Panadería Vianor para el Plan de sucesión, dado que no se dispone de los estados financieros reales, por criterios de confidencialidad y discreción propios del negocio, el presente análisis se basa en supuestos razonables y proyecciones fundamentadas en datos históricos y tendencias del mercado. El propósito del uso de estas dos herramientas financieras clave se centra en evaluar la viabilidad de la implementación del plan de sucesión. Se han elaborado proyecciones de flujo de caja y presupuestos detallados para los próximos periodos, con el fin de asegurar la continuidad y sostenibilidad del negocio. Estos supuestos pretenden identificar áreas clave de mejora y oportunidades de crecimiento, facilitando una transición exitosa y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Dado que no se disponía de datos financieros sensibles sobre la Panadería Vianor, se decidió realizar un estudio de mercado que abarcó los principales negocios ubicados en un radio de 5 kilómetros a la redonda. Esta investigación se centró en obtener información relevante sobre el comportamiento del mercado local, identificando competidores clave, tendencias de consumo y factores económicos que afectan al sector panadero. Posteriormente, con los datos recopilados, se procedió a realizar un análisis detallado del mercado enfocado en el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) sensibilizado. Este análisis permitió evaluar la rentabilidad potencial de la panadería bajo distintos escenarios económicos, integrando variables como la competencia,

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 36 de 73 |


el poder adquisitivo de los consumidores y el entorno económico, ofreciendo una proyección más precisa y adaptada a las condiciones reales del mercado.

Según lo referido en el párrafo anterior, a continuación, se presenta el detalle de los comercios cercanos con industrias similares, que se consideraron como parte de la muestra, con el fin de contar con información de referencia para realizar el análisis de los indicadores financieros ya mencionados.

| N° | Panaderías | Distancia de Panadería Vianor | Tiempo | Calificación |
|----|---------------------|-------------------------------|--------|---------------|
| 1 | Super Pan Cartago | 950 m | 4 min. | 3.9 estrellas |
| 2 | Samuelito | 850 m | 3 min. | 4.1 estrellas |
| 3 | Bruma | 1.6 km | 7 min. | 5 estrellas |
| 4 | La Canela | 1.6 km | 6 min. | 4.3 estrellas |
| 5 | Cocina La Vida | 1.4 km | 6 min. | 4.7 estrellas |
| 6 | La Hoja | 1.0 km | 4 min. | 4.3 estrellas |
| 7 | De Antaño | 350 m | 2 min. | 5 estrellas |
| 8 | Axias Cake | 250 m | 1 min. | 4.3 estrellas |
| 9 | D'amour | 1.1 km | 3 min. | Sin estrellas |
| 10 | 12 de Abril | 600 m | 3 min. | 4.4 estrellas |
| 11 | Italpan | 1.9 km | 5 min. | 4.7 estrellas |
| 12 | La Chocولات Dore | 1.6 km | 6 min. | 4.7 estrellas |
| 13 | Panificadora Brenes | 1.8 km | 5 min. | 4.4 estrellas |
| 14 | Cocos | 2.1 km | 7 min. | 4.8 estrellas |
| 15 | Automercado | 1.3 km | 4 min. | 4.8 estrellas |

Fuente; Elaborado por las investigadoras a partir de Google. (5 agosto 2024). [Mapa de Carmen de Cartago Costa Rica]. Recuperado el 05 de agosto de 2024 de <https://www.google.com/maps>

Debido a las restricciones impuestas por criterios de confidencialidad en el manejo de la información, se logró obtener información relacionada con los ingresos y gastos semanales de ocho de los comercios referidos en tabla anterior. Esta situación ha sido el resultado de la necesidad de éstos de proteger la privacidad y la integridad de la información sensible, lo que ha restringido el acceso a un conjunto más amplio de datos. Sin embargo, esta muestra representa


| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 37 de 73 |

el 53% de la población analizada, es decir, un porcentaje suficiente para la presente investigación, considerando especialmente que la población estudiada es homogénea.

11.2 Cálculo de TIR y VAN

11.2.1 Supuestos para la proyección

- Tasa de descuento: 10% (calculada tomando como referencia la tasa básica pasiva 5.19% (promedio de los años 2022 y 2023) establecida por el Banco Central de Costa Rica más un 4.8% adicional, considerando factores como el riesgo del negocio, la competencia en el sector, y las condiciones económicas (desempleo, costo de vida, congelamiento de salarios por aplicación de regla fiscal a nivel país).
- Flujos de caja anual año 2024: ₡75.811.839,81
- Flujo de caja proyectados: Aumento del 5% anual, considerando factores como la sostenibilidad del negocio en el tiempo, la lealtad del cliente, la capacidad de producción para manejar un aumento en las ventas, la expectativa de la disminución de la competencia.
- Se estima aumento en la partida de compra de materia prima de un 3% para todos los años, considerando el aumento en ventas del 5% anual.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 38 de 73 |

Flujos de Caja Proyectados

| | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 | Total 2029 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos | | | | | | |
| Ventas en efectivo | 458 138 883,58 | 481 045 827,76 | 505 098 119,14 | 530 353 025,10 | 556 870 676,36 | 584 714 210,18 |
| Total Ingresos | 458 138 883,58 | 481 045 827,76 | 505 098 119,14 | 530 353 025,10 | 556 870 676,36 | 584 714 210,18 |
| Egresos | | | | | | |
| Compra de materia prima 43% | 195 753 127,41 | 206 849 705,94 | 217 192 191,23 | 228 051 800,79 | 239 454 390,83 | 241 848 934,74 |
| Pago de nómina 1% | 113 000 000,00 | 114 130 000,00 | 115 271 300,00 | 116 424 013,00 | 117 588 253,13 | 118 764 135,66 |
| Pago de Seguridad social 42% | 47 460 000,00 | 47 934 600,00 | 48 413 946,00 | 48 898 085,46 | 49 387 066,31 | 49 880 936,98 |
| Pago de servicios públicos 4,20% | 19 241 833,11 | 20 203 924,77 | 21 214 121,00 | 22 274 827,05 | 23 388 568,41 | 24 557 996,83 |
| Mantenimiento de edificio y equipos 1% | 4 581 388,84 | 4 810 458,28 | 5 050 981,19 | 5 303 530,25 | 5 568 706,76 | 5 847 142,10 |
| Gastos emergentes 0,50% | 2 290 694,42 | 2 405 229,14 | 2 525 490,60 | 2 651 765,13 | 2 784 353,38 | 2 923 571,05 |
| Total Egresos | 382 327 043,77 | 396 333 918,12 | 409 668 030,02 | 423 604 021,68 | 438 171 338,83 | 443 822 717,36 |
| Flujo de caja | 75 811 839,81 | 84 711 909,64 | 95 430 089,12 | 106 749 003,42 | 118 699 337,53 | 140 891 492,81 |

11.2.2 Cálculo de la TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés que iguala el Valor Actual Neto (VAN) de los flujos de caja futuros de una inversión con el costo inicial de la inversión. En otras palabras, es la tasa de rendimiento que hace que el VAN sea cero. En otras palabras, es la tasa que hace que el total de dinero que se espera recibir en el futuro sea igual a lo que se invirtió al principio.


- **Cálculo del valor presente neto (VPN)**

Inversión inicial:

$$I_0 = -50,652,000$$

Flujos de caja:

- Año 1: 84,711,909.64
- Año 2: 95,430,089.12

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 39 de 73 |

- Año 3: 106,749,003.42
- Año 4: 118,699,337.53
- Año 5: 140,891,492.81

- **Cálculo del valor presente neto (VPN) a distintas tasas de descuento**

Fórmula de cálculo:

$$VPN = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \text{Inversión inicial}$$

VPN = Valor presente neto

CF_t = Flujo de caja en el año t

Inversión inicial, es el costo inicial de la inversión

- **Cálculo del VPN a distintas tasas de descuento**

- Tasa del 15%

$$\text{Año 1} \quad \frac{84\,711\,909,64}{(1+0,15)^1} = \frac{84\,711\,909,64}{1,15} = \underline{\underline{73\,662\,530,12}}$$

$$\text{Año 2} \quad \frac{95\,430\,089,12}{(1+0,15)^2} = \frac{95\,430\,089,12}{1,3225} = \underline{\underline{72\,158\,857,56}}$$


$$\text{Año 3} \quad \frac{106\,749\,003,42}{(1+0,15)^3} = \frac{106\,749\,003,42}{1,520875} = \underline{\underline{70\,189\,202,54}}$$

$$\text{Año 4} \quad \frac{118\,699\,337,53}{(1+0,15)^4} = \frac{118\,699\,337,53}{1,74900625} = \underline{\underline{67\,866\,731,48}}$$

$$\text{Año 5} \quad \frac{140\,891\,492,81}{(1+0,15)^5} = \frac{140\,891\,492,81}{2,011357188} = \underline{\underline{70\,047\,972,43}}$$

VPN15% ≈ -506 520,00 + 73 662 530,12 + 72 158 857,56 + 70 189 202,54 + 67 866 731,48

+ 70 047 972,43 ≈ 303 273 294,13.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 40 de 73 |

- Tasa del 20%

| | |
|-------|--|
| Año 1 | $\frac{84\,711\,909,64}{(1+0,20)^1} = 84\,711\,909,64 = \underline{\underline{70\,593\,258,03}}$ |
| Año 2 | $\frac{95\,430\,089,12}{(1+0,20)^2} = 95\,430\,089,12 = \underline{\underline{66\,270\,895,22}}$ |
| Año 3 | $\frac{106\,749\,003,42}{(1+0,20)^3} = 106\,749\,003,42 = \underline{\underline{61\,776\,043,64}}$ |
| Año 4 | $\frac{118\,699\,337,53}{(1+0,20)^4} = 118\,699\,337,53 = \underline{\underline{57\,243\,121,88}}$ |
| Año 5 | $\frac{140\,891\,492,81}{(1+0,20)^5} = 140\,891\,492,81 = \underline{\underline{56\,621\,131,05}}$ |

VPN 20%~ -50 652 000,00+70 593 258,03+66 270 895,22+61 776 043,64+57 243 121,88
+56 621 131,05~261 852 449,83.

- Tasa del 30%

| | |
|-------|--|
| Año 1 | $\frac{84\,711\,909,64}{(1+0,30)^1} = 84\,711\,909,64 = \underline{\underline{65\,163\,007,41}}$ |
| Año 2 | $\frac{95\,430\,089,12}{(1+0,30)^2} = 95\,430\,089,12 = \underline{\underline{56\,467\,508,36}}$ |
| Año 3 | $\frac{106\,749\,003,42}{(1+0,30)^3} = 106\,749\,003,42 = \underline{\underline{48\,588\,531,37}}$ |
| Año 4 | $\frac{118\,699\,337,53}{(1+0,30)^4} = 118\,699\,337,53 = \underline{\underline{41\,559\,937,51}}$ |
| Año 5 | $\frac{140\,891\,492,81}{(1+0,30)^5} = 140\,891\,492,81 = \underline{\underline{37\,946\,175,34}}$ |

VPN 30%~ -50 652 000,00+65 163 007,41+56 467 508,36+48 588 531,37+41 559 937,51
+37 946 175,34~199 073 159,99.


| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 41 de 73 |

Tabla comparativa

| Tasa | VPN | Observación |
|------|----------------|--|
| 15% | 303 273 294,13 | Positivo, la inversión supera ampliamente la tasa |
| 20% | 261 852 449,83 | Positivo, pero menor que 15%, lo que refleja un riesgo aceptable |
| 30% | 199 073 159,99 | Positivo, pero ya más cerca de cero, lo que sugiere que el proyecto aun es más rentable pero con un margen más ajustado. |

- **Cálculo del TIR**

El TIR es la tasa que hace que el VPN sea igual a 0.

Fórmula de cálculo:


$$0 = \sum \left(\frac{FC_t}{(1+TIR)^t} \right) - I$$

FC_t = Flujo de caja en el año^t

I = Inversión inicial

t = Año (0,12,...,n)

El TIR calculado para la inversión es aproximadamente 177.91%.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 42 de 73 |

11.2.2.1 Interpretación


Todos los valores de VPN son positivos para las tasas evaluadas (15%, 20% y 30%). Esto indica que la inversión genera flujos de caja que superan la inversión inicial, lo que es una señal favorable.

A medida que se aumenta la tasa, el VAN disminuye, lo que es consistente con la naturaleza de los flujos de caja descontados. Esto significa que la inversión se vuelve menos atractiva a tasas más altas, lo que es normal en el análisis de inversiones.

El TIR de 177.91% es considerablemente alto, lo que indica que la inversión ofrece un rendimiento muy por encima de las tasas de descuento estándar del mercado (como 15%, 20%, o 30%). Este TIR significa que si los flujos de caja proyectados se mantienen constantes, la tasa de retorno anualizada sobre la inversión inicial sería del 177.91%. Es una señal positiva de que el proyecto es altamente rentable.

Dado que el TIR es significativamente superior a las tasas de descuento propuestas (15%, 20%, y 30%), indica que la inversión es rentable sugiriendo que los flujos de caja generados son suficientemente atractivos para justificar la inversión inicial. Se recomienda invertir en este proyecto, ya que promete un rendimiento sustancialmente alto en comparación con las tasas de referencia. Sin embargo, se recomienda también evaluar otros factores de riesgo y la estabilidad de los flujos de caja proyectados, para asegurar que el retorno esperado sea alcanzable y sostenible.

Esta conclusión sugiere que la inversión no solo recuperará su costo inicial, sino que también generará un rendimiento atractivo para el inversor, es decir, es financieramente sólida y capaz de proporcionar un retorno atractivo. Dado que la TIR es considerablemente mayor que

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 43 de 73 |

las tasas de interés típicas de préstamos o inversiones de bajo riesgo, indica una oportunidad potencialmente lucrativa.

11.2.3 Cálculo del VAN

Para calcular el VAN se utilizó la siguiente fórmula

$$\sum \left(\frac{\text{Flujo de caja en el año}^t}{(1+r)^t} \right) - \text{Inversión inicial}$$

Donde:


FC_t = Flujo de caja en el año t.

r = Tasa de descuento

t = Año (0,1, 2...)

I = Inversión inicial

| | |
|--------------|--|
| Año 1 | $\frac{84\,711\,909,64}{(1+0,10)^1} = \frac{84\,711\,909,64}{1,10} = \underline{\underline{77\,010\,826,94}}$ |
| Año 2 | $\frac{95\,430\,089,12}{(1+0,10)^2} = \frac{95\,430\,089,12}{1,21} = \underline{\underline{78\,867\,842,25}}$ |
| Año 3 | $\frac{106\,749\,003,42}{(1+0,10)^3} = \frac{106\,749\,003,42}{1,331} = \underline{\underline{80\,202\,106,25}}$ |
| Año 4 | $\frac{118\,699\,337,53}{(1+0,10)^4} = \frac{118\,699\,337,53}{1,4641} = \underline{\underline{81\,073\,244,67}}$ |
| Año 5 | $\frac{140\,891\,492,81}{(1+0,10)^5} = \frac{140\,891\,492,81}{1,61051} = \underline{\underline{87\,482\,532,13}}$ |

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 44 de 73 |

Y donde el valor inicial es cero.

Valor actual neto (VAN) = ¢404 636 552, 24


11.2.3.1 Interpretación:

Un VAN positivo de **¢404 636 552,24** indica que la suma de los flujos de caja esperados es significativamente mayor que los costos asociados al proyecto (incluyendo la inversión inicial, si estuviera presente). Esto sugiere que el proyecto es rentable, financieramente atractivo, es decir, puede generar beneficios económicos. En este caso, el proyecto generará un beneficio neto de **¢404 636 552,24** después de recuperar la inversión inicial.

La Panadería Vianor se encuentra en una posición financiera estable, con la capacidad de mejorar su rentabilidad mediante inversiones estratégicas en equipo y expansión de la producción.

Los indicadores de VAN y TIR muestran que una inversión en mejoras productivas sería financieramente viable. Sin embargo, será clave mejorar los márgenes operativos, gestionar adecuadamente los costos variables y explorar fuentes de financiamiento accesibles.

Para realizar una proyección presupuestaria que contemple la contratación de un nuevo empleado (contador), la adquisición de nueva maquinaria, pólizas para mitigar riesgos, y otras inversiones estratégicas que aporten valor a la Panadería Vianor, es necesario hacer una estimación detallada de los costos asociados, así como proyectar los beneficios esperados en términos de incremento de productividad, reducción de riesgos y mejora de la gestión financiera.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 45 de 73 |

12.2.6 Proyección Presupuestaria: Panadería Vianor

1. Contratación de un Contador

Justificación: Un contador será clave para mejorar el control financiero, optimizar la gestión de impuestos y asegurar la toma de decisiones basada en datos financieros sólidos.

- **Servicios profesionales:** ¢110 000,00 mensuales.
- **Total costo anual:** ¢1 320 000, 00 anuales.

2. Adquisición de Nueva Maquinaria


Justificación: La nueva maquinaria, que incluye un horno industrial de alta eficiencia y una batidora industrial, incrementará la capacidad de producción en un 20%, permitiendo reducir los costos por unidad producida y mejorar la calidad del producto.

- **Costo del horno industrial:** ¢15 500 000,00
- **Costo de la batidora industrial:** ¢10 600 000,00
- **Instalación y capacitación:** ¢3 800 000,00
- **Mantenimiento anual (estimado):** ¢2 100 000,00
- **Total costo inicial de maquinaria:** ¢32 000 000,00

3. Pólizas para Mitigar Riesgos en Infraestructura y Maquinaria

Justificación: Las pólizas de seguro protegerán los activos clave de la panadería (infraestructura y maquinaria) frente a riesgos como incendios, accidentes, y daños mecánicos, minimizando las pérdidas potenciales.

- **Póliza de seguro para maquinaria:** ¢810 000,00 anuales
- **Póliza de seguro para infraestructura:** ¢1 080 000,00 anuales
- **Total pólizas anuales:** ¢1 890 000,00

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 46 de 73 |

4. Mejoras en Infraestructura (Acondicionamiento del Local)

Justificación: Mejoras en la infraestructura, como la ampliación del área de trabajo y la modernización del sistema eléctrico, permitirán una operación más eficiente y segura.

- **Ampliación del área de producción:** ¢6 100 000,00
- **Modernización del sistema eléctrico:** ¢3 890 000,00
- **Total mejoras en infraestructura:** ¢9 990 000,00

5. Valor Agregado: Implementación de Sistemas Digitales y Marketing


Justificación: La implementación de un software de gestión financiera y ventas ayudará a controlar mejor el flujo de caja y a optimizar los procesos. Una inversión en marketing digital fortalecerá la presencia en redes sociales y atraerá nuevos clientes.

- Software de gestión financiera y ventas: ¢2 186 000,00 (costo anual)
- Campañas de marketing digital (redes sociales): ¢3 266 000,00 (costo anual)
- **Total inversión en digitalización y marketing:** ¢5 452 000,00

12.2.7 Resumen del Presupuesto Anual Proyectado para el plan de Sucesión

| Concepto | Costo Anual (colones) |
|--|-----------------------|
| 1. Contratación de Contador | 1 320 000,00 |
| 2. Adquisición de nueva maquinaria | 32 000 000,00 |
| 3. Pólizas de seguro (maquinaria y local) | 1 890 000,00 |
| 4. Mejoras en infraestructura | 9 990 000,00 |
| 5. Software de Gestión y marketing digital | 5 452 000,00 |
| Total | 50 652 000,00 |

Fin de sección

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 47 de 73 |

13. Análisis Organizativo y de Recursos Humanos-Estructura Organizativa

La Panadería Vianor se encuentra en un punto de transición clave, lo que requiere una evaluación detallada de la estructura organizativa y un plan de sucesión bien definido. A continuación, se presenta un análisis profundo de la organización y de los recursos humanos para garantizar una transición exitosa hacia una nueva generación de liderazgo.

13.1 Estructura Organizativa Propuesta


La estructura organizativa propuesta para la Panadería Vianor busca garantizar una mayor eficiencia operativa y claridad en la asignación de responsabilidades. Se plantea una organización horizontal con un enfoque claro en las áreas clave:

13.1.1 Misión propuesta

Ser más que una simple panadería. Queremos ser una fuente de inspiración para nuestra familia y comunidad, demostrando que incluso en circunstancias difíciles, podemos emprender con alegría y positivismo. Nos comprometemos a ofrecer productos de la más alta calidad, elaborados con pasión y cuidado, para que cada bocado sea una experiencia que traiga alegría y satisfacción a nuestros clientes.

13.1.2 Visión propuesta

En Panadería Vianor, nos comprometemos a priorizar el bien común de nuestros socios y colaboradores. Nuestro objetivo es ofrecer el mejor servicio a la comunidad, fortaleciendo los principios de solidaridad entre las personas. A través de la calidad de nuestros productos y un

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 48 de 73 |


trato justo, buscamos contribuir al bienestar general de la sociedad y mantener los valores del negocio como filosofía empresarial.

Figura N°14 Valores Panadería Vianor

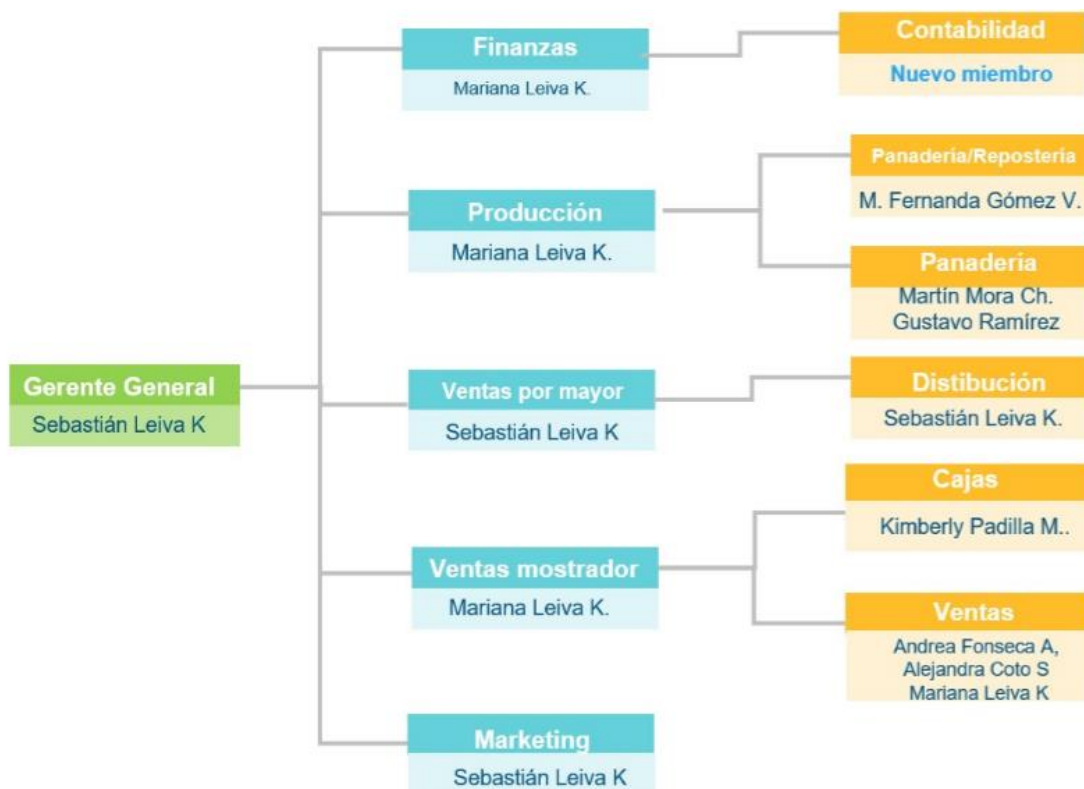


Logo propuesto




| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 49 de 73 |

Organigrama Propuesto



13.1.3 Propuesta de Estructura

- **Gerente General:** Responsable de la toma de decisiones estratégicas y operativas generales. Esta posición estará sujeta al plan de sucesión.
- **Contador (nuevo):** Responsable de la gestión financiera, elaboración de presupuestos, análisis de costos y flujo de caja, y reportes contables. Se incorporará por servicios profesionales como parte del plan de modernización y mejora administrativa, contratado bajo la modalidad de servicios profesionales.
- **Supervisor de Producción:** Encargado de coordinar y supervisar la producción diaria, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad y eficiencia.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 50 de 73 |


- **Encargado de Ventas y Distribución:** Responsable de la gestión de relaciones con los clientes y la logística de entrega, además de gestionar la estrategia comercial y el crecimiento de ventas.
- **Equipo de Producción:** Panaderos, ayudantes de cocina, y personal de mantenimiento.
- **Asistente Administrativo:** Apoyo en la gestión administrativa y operativa, encargado de tareas secundarias como manejo de inventarios, facturación, y atención al cliente.

13.2 Identificación de los Colaboradores Potenciales para el Plan de Sucesión

Uno de los principales objetivos del plan de sucesión es identificar y preparar a los empleados clave para asumir roles de liderazgo. Dentro de la Panadería Vianor, los colaboradores con mayor potencial son:

- **Actual Gerente (Propietario):** El propietario tiene un conocimiento profundo del negocio, pero necesita delegar más responsabilidades a la nueva generación para asegurar la continuidad del negocio.
- **Supervisor de Producción:** Es un candidato con experiencia en la operación diaria de la panadería, lo que lo convierte en una opción viable para asumir roles de mayor responsabilidad en el futuro.
- **Encargado de Ventas y Distribución:** Con experiencia en la atención a clientes y el crecimiento comercial, este colaborador puede desempeñar un papel clave en la expansión futura

De acuerdo con la evaluación competencial de los dos posibles sucesores Mariana Leiva Kovach y Sebastián Leiva Kovach, cumplen de manera satisfactoria con el perfil del puesto.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 51 de 73 |


Tal y como se mencionó en el capítulo IV Análisis de la Investigación, el modelo DISC clasifica a las personas en función de cuatro dimensiones principales: Dominancia (D), Influencia (I), Estabilidad (S) y Cumplimiento (C). Un perfil DISC "CS" combina características de la dimensión Cumplimiento (C) con la dimensión Estabilidad (S). A continuación, se detalla cómo los dos candidatos al plan de sucesión se acercan al perfil ideal definido para suceder al líder de la Panadería Vianor:

Candidata Mariana Leiva Kovach

Su perfil DISC es "CS" por tanto, podría presentar diferentes niveles de desarrollo en las competencias cardinales definidas:

1. Orientación al Cliente: Nivel de Desarrollo: Avanzado: Tiende a ser meticulosos y detallistas, lo cual puede ser beneficioso para comprender y satisfacer las necesidades del cliente de manera precisa. Su orientación a los detalles y su enfoque en la calidad pueden traducirse en un buen nivel de desarrollo en la orientación al cliente. Sin embargo, su tendencia a evitar riesgos y su enfoque en seguir procesos establecidos podrían limitar su capacidad para adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del cliente. **Pueden ser efectivos en la atención al cliente gracias a su enfoque en los detalles y procesos.**

2. Innovación: Nivel de Desarrollo: Bajo: Prefiere seguir reglas, procesos y estándares establecidos. Esto puede hacer que el candidato sea menos propenso a buscar soluciones innovadoras o a experimentar con nuevas ideas. La dimensión Estabilidad (S) también puede indicar una aversión al cambio, lo cual puede disminuir la inclinación hacia la innovación. Aunque pueden ser capaces de implementar innovaciones dentro de un marco estructurado, pueden no

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 52 de 73 |


ser los primeros en buscar soluciones novedosas. **Menos inclinados a la innovación debido a su preferencia por seguir procedimientos establecidos.**

3. Inteligencia Emocional: Nivel de Desarrollo: Moderado: Suele ser conscientes de sus propias emociones y de las de los demás debido a su enfoque en el detalle y la estabilidad. Sin embargo, su enfoque en el cumplimiento y la precisión puede hacer que su capacidad para manejar emociones en situaciones de alta presión sea variable. Pueden tener una buena capacidad para manejar relaciones en entornos estructurados y estables, pero podrían necesitar desarrollo en áreas que requieren una alta flexibilidad emocional. **Pueden manejar bien las relaciones en entornos estructurados, pero podrían necesitar desarrollo en la gestión de emociones bajo presión.**

4. Integridad: Nivel de Desarrollo: Alto: Está fuertemente asociada con un alto nivel de integridad. Suele valorar la precisión, la consistencia y la adherencia a las reglas, lo cual se traduce en una alta integridad. Son propensos a seguir políticas y procedimientos, y a actuar de manera ética y transparente en sus interacciones. **Altamente comprometidos con la ética, las normas y la consistencia en su comportamiento.**

Con relación a **las competencias gerenciales**, Mariana Leiva muestra las siguientes características:

1. Liderazgo: Nivel de Desarrollo: Moderado: Tiende a adoptar un estilo de liderazgo basado en la estructura, el orden y el cumplimiento de normas. Prefiere liderar a través de la claridad en los procesos y las expectativas, y valora la estabilidad y la predictibilidad en su entorno de trabajo.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 53 de 73 |

Fortalezas:

- **Organización y Planificación:** Es buena en la planificación y en la implementación de sistemas y procesos eficientes. Su enfoque en el cumplimiento asegura que las tareas se realicen de manera organizada y según los estándares establecidos.
- **Consistencia:** Su enfoque en la estabilidad y la adherencia a procedimientos les permite ofrecer una dirección consistente y confiable.


Áreas de Mejora:

- **Adaptabilidad:** Puede tener dificultades para adaptarse a cambios rápidos o situaciones impredecibles, lo que puede afectar su capacidad de liderar en entornos dinámicos.
- **Inspiración y Motivación:** Pueden no ser tan eficaces en motivar y entusiasmar a otros, ya que su enfoque en los procesos y la precisión puede llevar a una falta de énfasis en la inspiración personal y emocional.

2. Desarrollo de Otros: Nivel de Desarrollo: Bajo: Puede tener una tendencia a centrarse en el desarrollo de otros de manera estructurada y sistemática. Prefiere aplicar métodos establecidos y basados en procedimientos para la capacitación y el desarrollo.

Fortalezas:

- Es eficaz en proporcionar formación técnica y habilidades específicas, especialmente en áreas que requieren adherencia a procesos y normativas.
- Puede crear planes de desarrollo claros y bien estructurados para sus equipos, siguiendo procedimientos y evaluaciones rigurosas.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 54 de 73 |

Áreas de Mejora:

- Puede ser menos flexible en adaptar su enfoque de desarrollo a las necesidades individuales y cambiantes de los miembros del equipo.
- Puede centrarse más en la formación técnica y menos en el desarrollo de habilidades interpersonales o en el apoyo emocional y motivacional que a menudo es clave para el crecimiento personal y profesional de los demás.


Candidato Sebastián Leiva Kovach

Su perfil DISC es "SC", es decir, combina características de las dimensiones Estabilidad (S) y Cumplimiento (C). A continuación, se describe cómo este perfil podría reflejar el nivel de desarrollo en las competencias cardinales establecidas:

1. Orientación al Cliente: Nivel de Desarrollo: Avanzado: Su atención al detalle y paciencia son ventajas, aunque puede necesitar mejorar en la adaptabilidad.

Fortalezas:

- Su enfoque en la precisión y el cumplimiento de normas le permite atender las necesidades del cliente de manera meticulosa y detallada.
- Es paciente y constante en la atención al cliente, lo cual es valioso para construir relaciones duraderas y ofrecer un servicio fiable.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 55 de 73 |

Áreas de Mejora:

- Aunque es eficaz en la atención al cliente dentro de un marco estructurado, pueden necesitar mejorar en la adaptación a situaciones imprevistas o en la personalización del servicio según las necesidades cambiantes del cliente.

2. Innovación: Nivel de Desarrollo: Bajo: Su enfoque en seguir normas y procedimientos puede limitar su inclinación hacia la creatividad y la búsqueda de nuevas ideas.

Fortalezas:

- Puede ser competente en implementar innovaciones dentro de procedimientos establecidos y normas.


Áreas de Mejora:

- Tiende a centrarse en seguir procesos y reglas, lo que puede limitar su inclinación hacia la generación de ideas nuevas y creativas. Su tendencia a mantener el *statu quo* y a evitar riesgos puede restringir su capacidad para buscar soluciones innovadoras.

3. Inteligencia Emocional: Nivel de Desarrollo: Alto: Su capacidad para mantener la estabilidad emocional y empatía es notable, pero podría necesitar desarrollo en la gestión de emociones durante cambios rápidos.

Fortalezas:

- Es capaz de mantener la calma y ofrecer apoyo emocional, lo cual es beneficioso para la inteligencia emocional.
- Su enfoque en el cumplimiento y la precisión contribuye al autocontrol y la regulación emocional en situaciones estresantes.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 56 de 73 |

Áreas de Mejora:

- Puede enfrentar desafíos en la gestión emocional durante situaciones de cambio rápido o imprevisibilidad, aunque generalmente maneja bien la estabilidad emocional en entornos más predecibles.

4. Integridad: Nivel de Desarrollo: Alto: Muestra un fuerte compromiso con la ética y el cumplimiento de normas, reflejando un alto nivel de integridad.

Fortalezas:


- Alto nivel de integridad, valora la precisión, la ética y el cumplimiento de las normas.
- Su tendencia a seguir procedimientos y estándares demuestra un compromiso sólido con la honestidad y la ética profesional.

Áreas de Mejora:

- Aunque su integridad es alta, pueden necesitar ajustar su enfoque cuando se enfrentan a nuevas normas o cambios en los estándares.

En el ámbito de las **competencias gerenciales**, Sebastián Leiva destaca por las siguientes características:

1. Liderazgo: Nivel de Desarrollo: Moderado: Suele adoptar un estilo de liderazgo orientado a la estabilidad y el cumplimiento. Prefiere un enfoque estructurado y metódico en la gestión de equipos, valorando la previsibilidad y el orden.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 57 de 73 |

Fortalezas:

- Es efectivo en establecer procedimientos claros y en mantener una estructura organizada dentro del equipo, lo que proporciona seguridad y dirección a los miembros.
- Su tendencia a ser paciente y accesible facilita un ambiente de trabajo estable y de apoyo, en el que los colaboradores pueden sentirse valorados y comprendidos.


Áreas de Mejora:

- Puede tener dificultad para adaptarse a cambios rápidos o situaciones imprevistas, lo que puede afectar su capacidad de liderar en entornos dinámicos.
- Su enfoque en procesos y cumplimiento puede hacer que sea menos efectivo en inspirar y motivar a los miembros del equipo, especialmente en contextos que requieren un impulso emocional o una visión creativa.

2. Desarrollo de Otros: Nivel de Desarrollo: Moderado: Tiende a centrarse en el desarrollo de otros mediante métodos estructurados y basados en procedimientos. Es eficaz en la formación técnica y en la implementación de planes de desarrollo sistemáticos.

Fortalezas:

- Es competente en proporcionar formación y desarrollo de habilidades a través de planes claros y procedimientos estandarizados.
- Ofrece un entorno de aprendizaje estable y predecible, lo que puede ser beneficioso para el desarrollo continuo de habilidades técnicas y operativas.


| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 58 de 73 |

Áreas de Mejora:

- Puede tener limitaciones en adaptar su enfoque de desarrollo a las necesidades individuales y cambiantes de los miembros del equipo, ya que su enfoque tiende a ser más rígido y basado en procedimientos.
- Su enfoque en la estructura puede no ser suficiente para abordar el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales, que son igualmente importantes para el crecimiento integral de los individuos.

Candidato propuesto para el plan de sucesión

De acuerdo con el análisis detallado realizado en la presente investigación, en definitiva, ambos perfiles pueden ser valiosos en la Panadería Vianor, pero la elección debe basarse en las necesidades específicas de la empresa en términos de estabilidad, cumplimiento, capacidad de adaptación y enfoque en las relaciones interpersonales. Si la empresa familiar valora especialmente la estabilidad emocional y el apoyo dentro del entorno de trabajo, el perfil de Sebastián Leiva podría ser más adecuado. Por otro lado, si la necesidad principal es mantener una estructura organizada y seguir normas rigurosas, el perfil de Mariana Leiva podría ser la mejor opción.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 59 de 73 |


12.3 Implementación del Plan de Sucesión

12.3.1 *Objetivos del Plan de Sucesión*

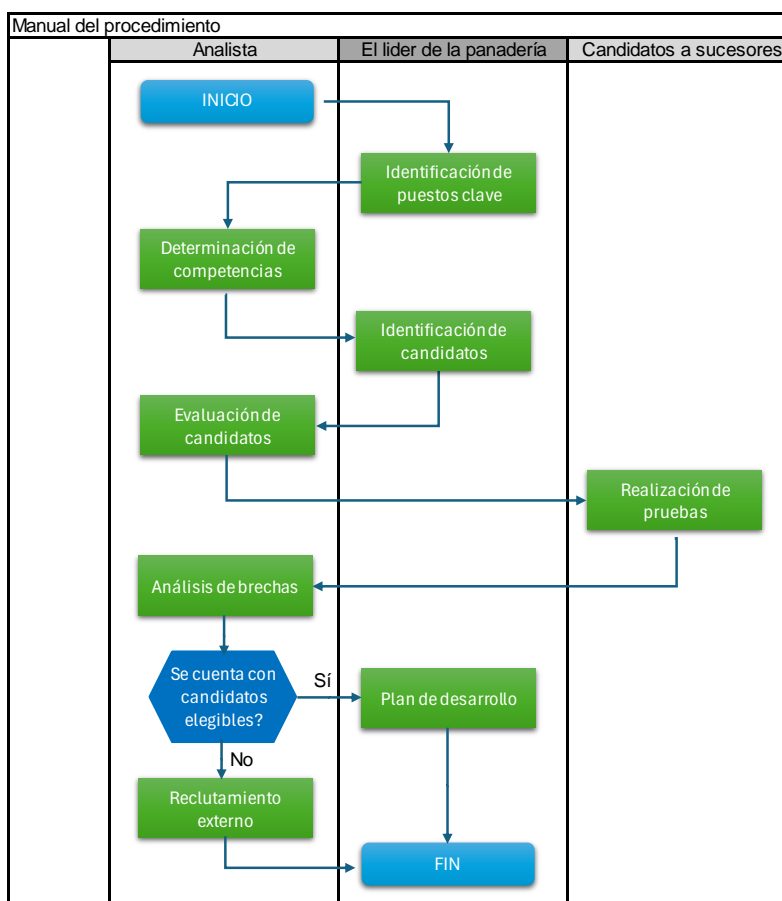
- **Desarrollar habilidades de liderazgo** entre los empleados clave para asegurar que la próxima generación de líderes esté capacitada para asumir roles más importantes.
- **Delegación gradual** de responsabilidades por parte del propietario para que los nuevos líderes puedan adquirir experiencia en la toma de decisiones estratégicas y operativas.
- **Establecimiento de un sistema de mentoría** donde el propietario y el gerente general supervisen y guíen el desarrollo de los nuevos líderes.

12.3.2 *Etapas del Plan*

- **Evaluación de competencias actuales:** Evaluar a los colaboradores identificados para medir sus competencias y áreas de mejora.
- **Plan de desarrollo de liderazgo:** Implementar un programa de capacitación para el desarrollo de habilidades gerenciales, liderazgo y gestión de equipos.
- **Delegación progresiva:** Transferir gradualmente las responsabilidades clave para asegurar una transición fluida en las funciones gerenciales.
- **Monitoreo y evaluación:** Realizar una evaluación periódica del desempeño de los candidatos del plan de sucesión y ajustar los objetivos según sea necesario.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 60 de 73 |


12.4 Diagrama de flujo del proceso del plan de sucesión



12.4.1 Evaluación de la Eficiencia de la Gestión

Para evaluar la eficiencia de la gestión de la Panadería Vianor, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Productividad:** Actualmente, la productividad es adecuada, pero podría incrementarse con la modernización de maquinaria y mejoras en los procesos operativos. Esto garantizará la capacidad de cubrir una mayor demanda sin comprometer la calidad.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 61 de 73 |

- **Delegación de Tareas:** La falta de delegación clara de tareas puede limitar la eficiencia operativa. Con el plan de sucesión, esta delegación será más estructurada, mejorando la capacidad de respuesta y la toma de decisiones.
- **Gestión Financiera:** La incorporación de un nuevo contador mejorará la gestión financiera, permitiendo una planificación más detallada y una optimización del control de costos y gastos.

12.5 Requerimientos de Personal


12.5.1 Necesidades Actuales y Futuras de Contratación

Actualmente, la Panadería Vianor tiene una plantilla adecuada para cubrir la demanda actual. Sin embargo, con la expansión y modernización previstas, se requerirá la contratación de nuevo personal:

- **Contador:** Como se mencionó anteriormente, es necesario un profesional de contabilidad para gestionar las finanzas de manera eficiente y profesional.
- **Panadero adicional:** Con la adquisición de nueva maquinaria y el aumento en la producción, se prevé la necesidad de contratar un panadero adicional para cubrir el aumento en la capacidad de producción.

12.5.2 Evaluación del Desempeño del Personal Existente

El desempeño del personal existente es generalmente satisfactorio, aunque se requiere una evaluación formal para identificar áreas de mejora, particularmente en cuanto a productividad y eficiencia operativa.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 62 de 73 |

12.6 Capacitación y Desarrollo

12.6.1 Programas de Capacitación en Curso

Actualmente, la Panadería Vianor cuenta con programas de capacitación básicos para los empleados, principalmente centrados en la mejora de habilidades técnicas en la producción de pan.


12.6.2 Necesidades de Desarrollo y Formación

Es fundamental implementar programas más avanzados de desarrollo de liderazgo para el personal identificado en el plan de sucesión. También será esencial ofrecer capacitación en el uso de la nueva maquinaria y en gestión financiera para garantizar la eficiencia en las operaciones.

- **Capacitación en liderazgo e inteligencia emocional:** Dirigido a los colaboradores identificados en el plan de sucesión.
- **Capacitación en tecnología:** Asegurar que todo el personal esté familiarizado con el uso de la nueva maquinaria y los sistemas de automatización.

12.7 Cronograma de Actividades para la Implementación del Plan de Sucesión: Panadería Vianor


A continuación, se presenta un cronograma detallado para la planificación e implementación del plan de sucesión en la Panadería Vianor. Este cronograma cubre un periodo de 12 meses, asegurando una transición fluida, eficiente, y bien estructurada, integrando elementos clave como la modernización de la maquinaria, la capacitación de nuevos líderes, y la

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 63 de 73 |

mejora en la gestión financiera. Cada fase está diseñada para asegurar que la panadería continúe creciendo y prosperando a lo largo del proceso de sucesión.

Cronograma Plan de Sucesión


| Actividad | Duración | Fecha de Inicio | Fecha de Finalización | Responsable (s) |
|--|----------|-----------------|-----------------------|--------------------------------|
| 1. Evaluación Inicial | 1 mes | Mes 1 | Mes 2 | Propietario, consultoras de RH |
| Identificación de colaboradores en puestos clave | | | | |
| Evaluación de competencias actuales | | | | |
| 2. Definición del Plan de Desarrollo | 1 mes | Mes 2 | Mes 3 | Consultor de RH, Gerente |
| Diseño del plan de capacitación y formación | | | | |
| Establecimiento de metas y objetivos | | | | |
| 3. Capacitación en Liderazgo y Gestión | 2 meses | Mes 3 | Mes 5 | Consultor externo (INA) |
| Formación en habilidades gerenciales | | | | |
| Talleres de liderazgo para colaboradores clave | | | | |
| 4. Delegación Gradual de Responsabilidades | 6 meses | Mes 5 | Mes 11 | Gerente General, Propietario |
| Asignación progresiva de tareas clave | | | | |
| Monitoreo y retroalimentación | | | | |
| 5. Adquisición de nueva maquinaria | 2 meses | Mes 3 | Mes 5 | Propietario, Gerente General |
| Investigación y selección de proveedores | | | | |
| Instalación y puesta en marcha | | | | |
| 6. Contratación del nuevo contador | 1 mes | Mes 4 | Mes 5 | Gerente General, Propietario |
| Definición del perfil del puesto | | | | |
| Proceso de reclutamiento y selección | | | | |
| 7. Evaluación de Desempeño de Colaboradores | 1 mes | Mes 8 | Mes 9 | Gerente General, Consultor RH |
| Evaluación formal del desempeño del personal | | | | |
| Retroalimentación y ajuste de responsabilidades | | | | |

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 64 de 73 |

| Actividad | Duración | Fecha de Inicio | Fecha de Finalización | Responsable (s) |
|---|----------|-----------------|-----------------------|--|
| 8. Implementación del nuevo Sistema de Gestión | 2 meses | Mes 9 | Mes 11 | Consultor Externo, Contador, Gerente General |
| Automatización de procesos financieros | | | | |
| Monitoreo y ajuste de la eficiencia operativa | | | | |
| 9. Evaluación Final del plan de Sucesión | 1 mes | Mes 12 | Mes 12 | Propietario, Consultor RH |
| Revisión de los resultados obtenidos | | | | |
| Ajustes finales y retroalimentación | | | | |

12.7.1 Descripción de las Actividades Clave

- 1. Evaluación Inicial:** Esta fase implica la identificación de los colaboradores clave que participarán en el plan de sucesión y la evaluación de sus competencias actuales. Se utilizarán herramientas como entrevistas y evaluaciones de desempeño.
- 2. Definición del Plan de Desarrollo:** Con base en la evaluación inicial, se establecerán metas claras para el desarrollo de los colaboradores clave y se diseñará un plan de capacitación específico.
- 3. Capacitación en Liderazgo y Gestión:** Durante esta fase, los colaboradores clave recibirán formación específica en liderazgo, gestión de equipos, y toma de decisiones estratégicas. La capacitación será impartida por consultores externos especializados.
- 4. Delegación Gradual de Responsabilidades:** Se irán delegando progresivamente las tareas operativas y estratégicas al personal clave, con el fin de que se adapten al nuevo rol. Durante este proceso, se brindará seguimiento y retroalimentación continua.


| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 65 de 73 |

5. **Adquisición de Nueva Maquinaria:** Con el fin de mejorar la capacidad productiva y modernizar las operaciones, se llevará a cabo el proceso de adquisición e instalación de la nueva maquinaria recomendada. Se coordinará con proveedores y técnicos especializados.
6. **Contratación de Nuevo Contador:** Para mejorar la gestión financiera, se contratará un contador con experiencia en la industria alimentaria. Este nuevo empleado será clave en la implementación de sistemas de control de costos y eficiencia financiera.
7. **Evaluación de Desempeño de Colaboradores:** Se realizará una evaluación formal del desempeño de los colaboradores clave involucrados en el plan de sucesión. Se identificarán áreas de mejora y se realizarán los ajustes necesarios en las responsabilidades.
8. **Implementación del Nuevo Sistema de Gestión:** El nuevo contador implementará un sistema automatizado de gestión financiera y control de inventarios, lo que permitirá una mayor eficiencia en las operaciones diarias de la panadería.
9. **Evaluación Final del Plan de Sucesión:** Al finalizar el año, se evaluará el impacto del plan de sucesión en la operación de la Panadería Vianor, y se harán los ajustes necesarios para optimizar el proceso en el futuro.

Fin de sección

13. Análisis de Riesgos- Identificación de Riesgos: Plan de Sucesión Panadería Vianor

En el entorno dinámico y desafiante de los negocios actuales, las empresas familiares enfrentan una serie de riesgos únicos que pueden influir significativamente en su operación y éxito a largo plazo. La gestión efectiva de estos riesgos es crucial para asegurar la continuidad y el crecimiento sostenido de la empresa, especialmente durante periodos de transición o cambio.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 66 de 73 |

Este análisis de riesgos se centra en identificar, evaluar y mitigar los posibles desafíos que podrían impactar la estabilidad y el desempeño de la empresa familiar. A medida que la empresa navega por el proceso de sucesión, las dinámicas familiares, las estructuras de gobernanza y los factores financieros juegan un papel determinante en el éxito de la transición. Los riesgos asociados a estos aspectos no solo pueden afectar la operativa diaria, sino también el legado y la visión a largo plazo de la empresa.

El propósito de este análisis es proporcionar una comprensión detallada de los riesgos más relevantes para la empresa familiar, explorar sus posibles impactos y ofrecer estrategias para gestionar y mitigar dichos riesgos. Al abordar estos riesgos de manera proactiva y estructurada, la empresa puede fortalecer su capacidad para enfrentar desafíos futuros, asegurar una transición de liderazgo efectiva y mantener una trayectoria de éxito y sostenibilidad. El objetivo final es equipar a los miembros de la empresa familiar con las herramientas y conocimientos necesarios para tomar decisiones informadas y garantizar la estabilidad y prosperidad de la empresa en el futuro.

13.1 Desarrollo de Mapa de Calor y Mitigación

A continuación, se presentan los riesgos identificados en un mapa de calor y se profundiza en cada uno de los riesgos asociados con el plan de sucesión en la empresa familiar Panadería Vianor, analizando su impacto potencial, las causas subyacentes y posibles estrategias para mitigarlos y se definen planes de mitigación para cada uno de ellos a pesar de que de acuerdo con el análisis realizado únicamente los riesgos 5 y 7 se definen como de riesgo alto.


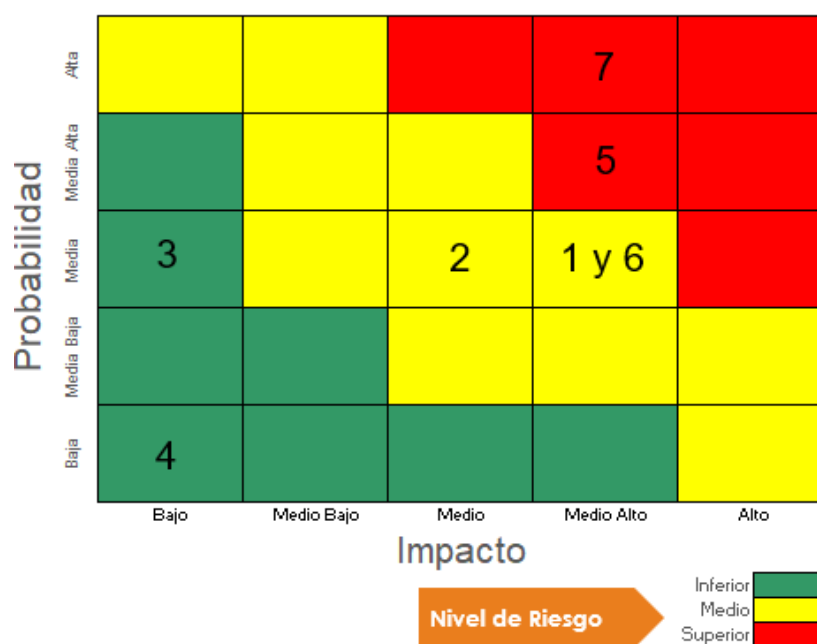

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 67 de 73 |

Figura N°15 Mapa de Calor – Análisis de Riesgos



1. Resistencia al Cambio por Parte de la Familia y/o Empleados

- **Impacto Potencial:** La resistencia por parte de la familia y/o empleados puede causar entre otras cosas retrasos en la ejecución del plan de sucesión y desviaciones del plan original, puede provocar conflictos internos, tensiones familiares y una atmósfera negativa, así mismo, los empleados pueden sentirse inseguros o desalentados, afectando su rendimiento.
- **Factores Subyacentes:** La falta de información clara sobre el plan y sus beneficios, e temor a los cambios y al impacto en su propio rol o posición o el deseo de mantener el *statu quo* o preferencias por otros candidatos.
- **Estrategias de Mitigación:** Mantener a todos los miembros de la familia y empleados informados sobre el plan y sus beneficios, involucrar a todos en el proceso de planificación y

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 68 de 73 |


toma de decisiones para aumentar la aceptación o bien, ofrecer programas de formación y apoyo para adaptarse al cambio.

2. Falta de Compromiso o Preparación Insuficiente de los Sucesores Identificados

- **Impacto Potencial:** Las decisiones ineficaces o falta de dirección clara por parte de un sucesor no preparado puede generar inestabilidad operativa; los empleados, clientes y proveedores pueden perder confianza en la empresa, así como la probabilidad de que la empresa puede enfrentar desafíos en la ejecución de su estrategia y en la obtención de resultados.
- **Factores Subyacentes:** El sucesor puede carecer de la experiencia y habilidades necesarias para desempeñar el rol de líder; desarrollo inadecuado del líder al existir programas de desarrollo y capacitación insuficientes o expectativas no alineadas entre el sucesor y los miembros de la familia.
- **Estrategias de Mitigación:** Crear un plan de desarrollo claro para el sucesor con objetivos específicos y oportunidades de capacitación; asignar un mentor con experiencia para guiar al sucesor; realizar evaluaciones periódicas del progreso del sucesor y ajustar el plan según sea necesario.

3. Conflictos Familiares

- **Impacto Potencial:** Disminución de la cohesión familiar al aumentar de las tensiones y disputas que pueden afectar la armonía familiar; decisiones retrasadas o incorrectas debido a conflictos no resueltos o reducción de la moral y compromiso de los empleados debido a la inestabilidad.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 69 de 73 |


- **Factores Subyacentes:** Intereses personales divergentes al existir diferencias en las aspiraciones y expectativas de los miembros de la familia; falta de un consenso claro sobre quién debe asumir el liderazgo; problemas preexistentes en dinámica familiar.
- **Estrategias de Mitigación:** Elaborar un acuerdo de sucesión formal que defina claramente el proceso y las decisiones; promover sesiones de mediación para resolver conflictos y establecer un consenso o establecer un consejo familiar para gestionar conflictos y tomar decisiones

4. Problemas de Gobernanza

- **Impacto Potencial:** La toma de decisiones erróneas debido a la falta de claridad en roles y responsabilidades; falta de dirección clara y estructura puede llevar a la confusión dentro de la empresa; materialización de riesgos de cumplimiento (potenciales incumplimientos de normativas y regulaciones).
- **Factores Subyacentes:** Falta de un marco de gobernanza formal y bien definido; roles y responsabilidades no claramente definidos o insuficiente supervisión y control de la gestión.
- **Estrategias de Mitigación:** Implementar una estructura de gobernanza clara con roles y responsabilidades definidos; establecer un consejo asesor independiente para supervisar la transición y evaluar y ajustar la estructura de gobernanza de manera regular.

5. Problemas Financieros

- **Impacto Potencial:** Problemas financieros que pueden llevar a dificultades económicas serias; disminución en la rentabilidad debido a la mala gestión financiera durante la transición, riesgo de insolvencia, si no se maneja adecuadamente la situación financiera.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 70 de 73 |


- **Factores Subyacentes:** Falta de un plan financiero sólido para la transición; costos asociados con la transición que no fueron previstos; aumento de la deuda o problemas de flujo de caja.
- **Estrategias de Mitigación:** Desarrollar un plan financiero detallado para la transición; realizar un análisis de riesgos financieros y preparar contingencias o asesoría financiera para asegurar la estabilidad económica.

6. Impacto en el Ambiente Laboral de la Empresa

- **Impacto Potencial:** Disminución en el rendimiento y eficiencia laboral, aumento en la rotación de empleados clave debido a la inseguridad y desmotivación o creación de un ambiente de trabajo tenso y conflictivo.
- **Factores Subyacentes:** Incertidumbre sobre el futuro de la empresa y sus empleados; falta de moral y compromiso debido a los cambios; conflictos y falta de cohesión entre empleados.
- **Estrategias de Mitigación:** Mantener una comunicación clara y constante con los empleados, involucrar a empleados clave en el proceso de transición y ofrecer soporte emocional y profesional durante la transición.

7. Falta de Visión y Estrategia


- **Impacto Potencial:** La empresa puede enfrentar dificultades para crecer y adaptarse a los cambios del mercado, los objetivos y estrategias pueden volverse confusos o ineficaces o la empresa puede volverse incapaz para identificar y aprovechar nuevas oportunidades.
- **Factores Subyacentes:** El nuevo liderazgo puede no tener una visión clara o una estrategia bien definida; no se ha desarrollado un plan estratégico a largo plazo o el sucesor puede carecer de experiencia en la planificación estratégica.

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | <p>Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago</p> | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 71 de 73 |

- **Estrategias de Mitigación:** Trabajar con el sucesor para desarrollar una visión y estrategia clara para la empresa; crear y mantener un plan estratégico a largo plazo e involucrar a empleados y otros en el proceso de desarrollo estratégico.

Cada uno de estos riesgos tiene el potencial de afectar profundamente tanto la operativa diaria como la viabilidad a largo plazo de la empresa familiar. Estos riesgos pueden manifestarse en diversas formas, desde desafíos operativos hasta complicaciones financieras y conflictos internos, y su impacto puede variar en severidad. Por ello, es imperativo no solo identificar estos riesgos con precisión, sino también implementar estrategias efectivas para su gestión. Una adecuada identificación y una gestión proactiva de estos riesgos son esenciales para garantizar que la transición de liderazgo se realice de manera fluida y exitosa, minimizando las interrupciones y optimizando la continuidad y estabilidad de la empresa. Un enfoque integral y bien planificado en la gestión de riesgos contribuye a salvaguardar el legado familiar y a promover un futuro sólido y sostenible para la empresa.

Fin de sección

| | | | |
|---|---|---------|----------------|
|  | Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago | Código | PS-PV01 |
| | | Área | Administración |
| | | Rige | 01/11/2024 |
| | | Versión | 0.1 |
| | | Página | 72 de 73 |

14. Control de Cambios

| Fecha de Actualización | Versión | Descripción del Cambio | Información Versión Anterior | Detalle de la Modificación Realizada |
|------------------------|---------|------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Noviembre 2024 | 0.1 | Creación del documento | No aplica | No aplica |
| | | | | |
| | | | | |

Fin de la Propuesta

Referencias

Referencias Capítulo I. Introducción

- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2011). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2011*. <https://www.inec.go.cr/>
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business Review Press.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Palgrave Macmillan.

Referencias Capítulo II. Marco Teórico

Alles, M. A. (2020). Diccionario de competencias: La trilogía: Diccionario, Perfiles y Evaluaciones por Competencias (4.a ed.). Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2020). Diccionario de competencias: La trilogía: Diccionario, Perfiles y Evaluaciones por Competencias (4.a ed.). Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2017). Desempeño por competencias: Evaluación de 360 grados: Las claves para armar un sistema eficaz (2.a ed.). Ediciones Granica.

Alles, M.A. (2013). Dirección estratégica de recursos humanos. Argentina: Ediciones Granic.

Alles, M. A. (2009). Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Asociación de Panaderos de Costa Rica. (2020). Informe de la Industria Panadera en Costa Rica (p. 18, 24).

Carranza, M. y Sánchez, E. (coord.) (2004). Empresa Familiar: Consejos para Asegurar su Continuidad, Asociación Andaluza de la Empresa Familiar, Cádiz.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Deloitte (2024). Artículo Perspectivas Empresas familiares que evolucionan y trascienden Propiedad, familia, empresa. Costa Rica.

- Deloitte (2020). Sucesión en la Empresa Familiar, Boletín Gobierno Corporativo. México.
- Deloitte (2020). Acciones para una Sucesión Exitosa, Boletín Gobierno Corporativo. México.
- Deloitte (2010). Plan de Sucesión, Boletín Gobierno Corporativo. México.
- Dirube, J. (2004). Un modelo de gestión por competencias. España: Ediciones Gestión 2000.
- Estudio sobre la Innovación en la Industria Panadera en Costa Rica (p. 25, 32, 40).
- Exuadi Family Business Consulting “Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar” por Paulo Aure Fariñez, 2023
- Folle, Carlos (2012) Compromiso y continuidad en las empresas familiares en IEEM Revista de Negocios, año 15, N°4
- Gallo, M. (1995). Empresa familiar: Textos y casos. Barcelona: Editorial Praxis
- Ghalke, A., Haldar, A., & Kumar, S. (2022). Family firm ownership and its impact on performance: Evidence from an emerging market. *Review of Managerial Science*, doi:10.1007/s11846-022-00527-7
- Gonzales J., Gobierno corporativo en México, Seminario Internacional, Lima, Marzo 2002.
- Handler, W.(1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7:133-157.
- Informe de la Industria Panadera en Costa Rica (p. 12, 20).Universidad de Costa Rica. (2019).
- Joan M . Amat, La Continuidad de la Empresa Familiar, Gestión, España 2000.

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. España: Gestión 2000.

Marston, W. M. (1928). *Emotions of Normal People*. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co.

Material del Centro Internacional de Empresas Familiares, Tecnológico de Monterrey CEM

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (2020).

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (2022).

Poza, Ernesto J. *Family Business*, South Western, Cengage Learning, 2010.

Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares PyMES: Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (57), 131-142.

Spencer, L. & Spencer, M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana*. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. México D.F: Pearson Educación.

Referencias Capítulo III- Marco Metodológico

Alles, M. A. (2017). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360 grados: Las claves para armar un sistema eficaz* (2.a ed., p. 35). Ediciones Granica.

Arenal Laza, C. (2019). *Investigación y recogida de información de mercados*. UF1780.

España: Editorial Tutor Formación.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr&id=srenDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=fuent>

es+de+informaci%C3%B3n+primarias&ots=OW8138l6bw&sig=ceKeOhsrxmpel6BHo9bq7vH9Qw4&pli=1#v=onepage&q=fuentes%20de%20informaci%C3%B3n%20primarias&f=false

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4.a ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Díaz Bravo, M., Torruco-García, J., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, J. (2013). Ventajas de la entrevista en la investigación social. *Revista de Investigación en Educación*, 11(2), 163-175.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucia, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw- Hill Interamericana Editores, S.A.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, p. 215.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, p. 225.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed., p. 393). McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, Y., Jaramillo, J., y Hernández, G. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28 (1), 102-129. La Relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal Ob...: Ebscohost (Uned.Ac.Cr)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2020)

https://www.citypopulation.de/en/costarica/distr/admin/cartago/30103__carmen/

Referencias Capítulo IV. Análisis de la Investigación.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2004). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Free Press.

Berry, L. L., Seiders, K., & Grewal, D. (2002). Understanding service convenience. *Journal of Marketing*, 66(3), 1-17.

Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1990). Five Imperatives for Improving Service Quality. *Sloan Management Review*, 31(4), 29-38.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1994). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.

Cabrera-Suárez, M.K. (1998). "Tesis doctoral : factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar." Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital.

Davenport, T. H. (2013). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Review Press.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

- Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 101-109.
- Ghosh, A. (1990). *Retail Management*. Dryden Press.
- Grewal, D., Iyer, G. R., Krishnan, R., & Sharma, A. (2010). The Internet and the price–value–loyalty chain. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 1043-1048.
- Harris, L. C., & Ezeh, C. (2008). Servicescape and loyalty intentions: An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 390-422.
- Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management (14th ed.)*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing (15th ed.)*. Pearson Education.
- Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation - Of Anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83-91.
- Mintel. (2019). *Gluten-free foods: US market report*.
- Monroe, K. B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*. McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business Review Press.

Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). "The Mismanagement of Customer Loyalty." *Harvard Business Review*, 80(7), 86-94.

Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1996). The effect of the service scape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 45-61.

Wansink, B., & Sobal, J. (2007). Mindless eating: The 200 daily food decisions we overlook. *Environment and Behavior*, 39(1), 106-123.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (5th ed.). McGraw-Hill Education.

Referencias Capítulo VI. Propuesta de Solución

Asociación Nacional de Panaderos (ANP). (2022). *Tendencias de Innovación en Panaderías*.

Banco Central de Costa Rica. (2022). *Informe Anual de Inflación*.

Banco Central de Costa Rica. (2023). *Informe sobre la inflación y su impacto en las PyMES*.

Banco Central de Costa Rica (BCCR). (2023). *Informe de Política Económica del Banco Central de Costa Rica*.

Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA). (2021). *Informe del sector alimentario*.

Cámara Nacional de Comerciantes Detallistas y Afines (2021). *Informe de Mercado de Panaderías en Costa Rica*.

Cámara Nacional de Panaderos. (2022). *Informe Anual de la Cámara Nacional de Panaderos*

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-47.

Consejo Nacional de PyMES (CONAPYME). (2021). Informe sobre la situación de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. San José, Costa Rica.

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on 'comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence.' *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.

Euromonitor International. (2022). Bakery Goods in Latin America.

Herrera, R. (2022). Manual de gestión de costos laborales para PyMES. Editorial EUNED.

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2021). Programas de Capacitación y Apoyo a las PyMES.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). Informe sobre la Canasta Básica Alimentaria.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business Press.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (2020). Estudio de mercado de panaderías artesanales en Costa Rica.

Ministerio de Salud de Costa Rica. (2022). Cambios en los hábitos alimentarios de los costarricenses.

Mora, J., & Alvarado, S. (2021). Informe de Eficiencia Operativa de PyMES en el Sector Alimentario. Ediciones Tecnos.

Pérez, L., & López, M. (2022). Manual de Mantenimiento Preventivo para PyMES. Editorial EUNED.

Rodríguez, A., & Gómez, P. (2022). Informe de Cadenas de Suministro en PyMES Alimentarias. Universidad de Costa Rica.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.

Anexos

Instrumento Diagnóstico de Situación Panadería Vianor



Diagnóstico Situacional

Para identificar ¿cuál o cuáles de los elementos están ocasionando problemas y para determinar las causas críticas de ocurrencia de dichos problemas, se utiliza el Diagnóstico Situacional.

A continuación, se presentan enunciados (los cuales representan prácticas de excelencia) o áreas claves de evaluación, para cada uno los elementos de la Excelencia Organizacional, para los cuales se encuentra una escala de evaluación de la situación actual, del tipo "bipolar semántica", la cual consta de dos extremos de contraste, desde "totalmente en desacuerdo" con el enunciado, hasta "totalmente de acuerdo" con el mismo.

Favor marcar con X la que más se relaciona con la Panadería Vianor. ¡Gracias!

* Obligatoria

1. ¿Conocemos claramente cuales son los segmentos targets (público objetivo) de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización? *

ENFOQUE ESTRATEGICO

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

2. ¿Tenemos un claro conocimiento de las necesidades de los clientes y el mercado, incluyendo nuestros puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de su satisfacción, para cada uno de nichos (porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas) segmentos targets? *

ENFOQUE ESTRATEGICO

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

3. ¿Conocemos nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción de los clientes y el mercado? *

ENFOQUE ESTRATEGICO

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

20/02/24, 12:09

Diagnóstico Situacional

4. ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves? *

ENFOQUE ESTRATEGICO

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

5. ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados y la comunidad? *

ENFOQUE ESTRATEGICO

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

6. ¿Comprendemos qué es lo que esperan nuestros socios/accionistas? *

ENFOQUE ESTRATEGICO

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

7. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)? *

ENFOQUE ESTRATEGICO

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

8. ¿Tenemos claramente identificados los principales retos estratégicos de la organización? *

ENFOQUE ESTRATEGICO

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

9. ¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes, tanto en lo relacionado con el producto, como con el servicio y las relaciones con el cliente? *

ENFOQUE ESTRATEGICO

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

20/9/24, 12:09

Diagnóstico Situacional

10. ¿Tenemos claramente identificados, priorizados (objetivos estratégicos), graficado (mapa estratégico) y comunicado el modelo de negocios que tendremos que tener para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultura, capital humano. etc.? *

ENFOQUE ESTRATEGICO

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

11. ¿Tenemos información sobre el desempeño de nuestros procesos, tanto claves, como de apoyo? *

TRASLADO HACIA EL BSC

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

12. ¿Poseemos datos sobre el desempeño de nuestros proveedores y socios claves? *

TRASLADO HACIA EL BSC

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

13. ¿Realizamos análisis comparativos de bechmarking para identificar nuestra posición competitiva? *

TRASLADO HACIA EL BSC

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

14. ¿Tenemos claramente identificadas nuestras principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a través del análisis del desempeño de nuestros procesos (11), el desempeño de nuestros proveedores y socios claves (12) y la información comparativa de benchmarking (13)? *

TRASLADO HACIA EL BSC

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

20/9/24, 12:09

Diagnóstico Situacional

15. Tenemos claramente definidas y documentadas la visión, misión y valores centrales de la organización? *

TRASLADO HACIA EL BSC

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

16. ¿Los principales retos estratégicos, la propuesta de valor diferenciada que le ofreceremos a los clientes y el modelo de negocios para entregar consistentemente dicha propuesta de valor, la visión y misión, son trasladados al mapa estratégico? *

TRASLADO HACIA EL BSC

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

17. ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño, con una clara definición operativa que incluye: frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.? *

TRASLADO HACIA EL BSC

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

18. ¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño, describimos metas de corto y largo plazo? *

TRASLADO HACIA EL BSC

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

19. ¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas y proyectos concretos de cómo vamos a conseguir dichas metas? *

TRASLADO HACIA EL BSC

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

20. ¿Para cada una de las iniciativas planteadas, tenemos descritos cronogramas de implementación, con fechas, recursos y responsables identificados? *

TRASLADO HACIA EL BSC

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

20/02/24, 12:09

Diagnóstico Situacional

21. ¿Tenemos una clara determinación y documentación de los procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)? *

SINCRONIZACIÓN

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

22. ¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente proveedor de nuestros procesos de la cadena de valor, en cuanto a: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos? *

SINCRONIZACIÓN

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

23. Para los procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI's (indicadores clave de desempeño) en cuanto ha: eficiencia, calidad, impacto, etc.? *

SINCRONIZACIÓN

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

24. ¿Para cada uno de los procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI's (indicadores) e iniciativas? *

SINCRONIZACIÓN

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

25. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados con los de la organización? *

SINCRONIZACIÓN

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

26. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo? *

SINCRONIZACIÓN

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

20/9/24, 12:09

Diagnóstico Situacional

27. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en caso que se requiera)? *

SINCRONIZACIÓN

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

28. ¿Nuestros presupuestos están directamente relacionados con el apoyo de los objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas a nivel de la organización y procesos? *

SINCRONIZACIÓN

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

29. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascado (causa-efecto) de desde el nivel gerencial? *

SINCRONIZACIÓN

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

30. ¿Tenemos claramente alineadas las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización? *

SINCRONIZACIÓN

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

31. ¿Tenemos una calendario de mediciones, que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño? *

CULTURA DE EJECUCION

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

32. ¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y de nuestros procesos? *

CULTURA DE EJECUCION

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

20/9/24, 12:09

Diagnóstico Situacional

33. ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos? *

CULTURA DE EJECUCION

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

34. ¿Contamos con un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de mis principales metas personales? *

CULTURA DE EJECUCION

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

35. ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y del personal no están de acuerdo a las metas trazadas? *

CULTURA DE EJECUCION

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

36. ¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de seguimiento, coaching y retroalimentación sistematizadas de nuestro desempeño? *

CULTURA DE EJECUCION

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

37. ¿Se cuenta con una clara definición de las competencias gerenciales y los conocimientos específicos de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel? *

CULTURA DE EJECUCION

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

38. ¿Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente conectados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales? *

CULTURA DE EJECUCION

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

2019/24, 12:09

Diagnóstico Situacional

39. ¿La evaluación del desempeño y mi compensación están claramente conectadas con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC? *

CULTURA DE EJECUCION

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

40. ¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución? *

CULTURA DE EJECUCION

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Totalmente en
desacuerdoTotalmente de
acuerdo

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

Instrumento
Evaluación de Alineamiento de Objetivos Estratégicos
con las Necesidades y Expectativas del Cliente



¡Ayúdanos a ser mejores!

Evaluación de alineamiento de objetivos estratégicos con las necesidades y expectativas del cliente

Valoramos

profundamente su opinión y compromiso como cliente. Con el objetivo de mejorar continuamente los servicios y productos de Panadería Vianor, estamos realizando la presente encuesta. Su participación es fundamental para ayudarnos a alcanzar los objetivos y asegurar que cumplen con sus expectativas y las de sus propietarios. La información proporcionada será utilizada únicamente para fines académicos y no comerciales. Se agradece de antemano su colaboración.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. 1. ¿Con qué frecuencia visita la Panadería Vianor? *

Marca solo un óvalo.

- Diariamente
- Una vez por semana
- Varias veces por semana
- Una vez al mes
- Varias veces al mes
- Menos de una vez al mes

5/8/24, 16:59

Evaluación de alineamiento de objetivos estratégicos con las necesidades y expectativas del cliente

2. 2. ¿Qué productos suele comprar con más regularidad? Elija al menos dos opciones *

Selecciona todos los que correspondan.

- Pan salado (baquette con queso, sin queso, con ajonjolí, baquettín, manita, etc.)
- Pan dulce (bonetes, dulce con rellenos, etc.)
- Repostería dulce (pasteles, galletas, alfarores, queque seco, etc.)
- Repostería salada (arrollados, empanadas, etc.)
- Helados (de paleta, vasito)
- Refrescos gaseosos (retornable, vidrio, "pitufa", etc)
- Jugos (tamaño grande, tipo merienda)
- Café
- Lácteos (leche, mantequilla, natilla, quesos, queso crema, etc.)
- Embutidos (paté, jamón, mortadela jamonada, salchichas)
- Huevos
- Jaleas
- Repostería de temporada (queque navideño, panettone, galletas de jengibre etc.)

3. 3. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos en comparación con otras panaderías que ha visitado? *

Marca solo un óvalo.

- Excelente: Mejor que otras panaderías que he visitado.
- Muy buena: Muy similar a otras panaderías que considero de alta calidad.
- Buena: Comparable a la mayoría de las panaderías que he visitado.
- Regular: A veces inferior a otras panaderías que he probado.
- Deficiente: Generalmente inferior a otras panaderías que he visitado.

5/8/24, 16:59

Evaluación de alineamiento de objetivos estratégicos con las necesidades y expectativas del cliente

4. 4. ¿Qué recomendación daría para que la experiencia sea mejor? *

Marca solo un óvalo.

- Ampliando la variedad de productos
- Mejorando la calidad de los productos actuales
- Capacitando al personal en atención al cliente
- Reduciendo los tiempos de espera en el servicio
- Implementando programas de ofertas, fidelización o descuentos
- Renovando o mejorando el diseño del establecimiento
- Ofreciendo opciones de pedido en línea o entrega a domicilio
- Otro: _____

5. 5. ¿Hay algún producto o servicio que considera que deberían añadir a su oferta actual? *

Marca solo un óvalo.

- Pasteles o postres específicos
- Productos sin gluten o opciones para dietas especiales
- Bocadillos o opciones para almuerzos rápidos
- Zona para tomar café
- Otro: _____

6. 6. ¿Qué opinión tiene sobre la atención al cliente que recibe en Panadería Vianor? *

Marca solo un óvalo.

- Excelente: Siempre recibo una atención excepcional
- Muy buena: La mayoría de las veces la atención es amable y eficiente
- Regular: A veces la atención es inconsistente o podría mejorar
- Deficiente: Suelo tener problemas con la atención al cliente

5/8/24, 16:59

Evaluación de alineamiento de objetivos estratégicos con las necesidades y expectativas del cliente

7. 7. ¿Existe algún proceso interno que perciba como especialmente eficiente o que necesite ser optimizado para mejorar la experiencia del cliente? *

Marca solo un óvalo.

- Muy eficiente: El proceso funciona muy bien y mejora mi experiencia como cliente
- Eficiente en general, pero con margen de mejora
- Regular: A veces el proceso puede ser inconsistente o poco claro
- Necesita ser optimizado para mejorar la experiencia del cliente.

8. 8. ¿Qué le motiva a elegir la Panadería Vianor en lugar de otras opciones disponibles en la zona? (Elija al menos dos opciones) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Variedad y calidad de productos
- Atención y servicio al cliente
- Precios competitivos
- Proximidad o conveniencia de la ubicación
- Ambiente agradable del establecimiento
- Experiencias previas positivas
- Recomendaciones de amigos o familiares

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Instrumento Sistema de Perfil Personal Modelo DISC Personal Panadería VIANOR

Nombre: _____
Cargo: _____

Fecha de evaluación: _____
Fecha de Nacimiento: _____

A continuación se presentan 28 cuadrantes compuestos cada uno de ellos por 4 palabras. escoja y marque la palabra que **MAS** lo/a describe y la que **MENOS** lo describe de acuerdo a su percepción personal y su forma de trabajo. En cada recuadro deberá haber solamente dos marcas, una en la columna más y otra en la columna menos.
¡Conteste con rapidez y espontaneidad! Tiempo 10 minutos. Este test descubre las características de las personas normales en los diferentes ámbitos en que se desenvuelven y su potencial. No hay resultados buenos o malos.

| | | | | | | | | | | | |
|--|------------|--------------|--|------------|--------------|---|------------|--------------|--|------------|--------------|
| 1 Entusiasta Rápido(a) Lógico(a) Apacible | MAS | MENOS | 8 Extrovertido(a) Precavido(a) Constante Impaciente | MAS | MENOS | 15 Popular Reflexivo(a) Tenaz Calmado(a) | MAS | MENOS | 22 Impulsivo(a) Cuida los Detalles Enérgico(a) Tranquilo(a) | MAS | MENOS |
| 2 Cauteloso(a) Decidido(a) Receptivo(a) Bondadoso(a) | MAS | MENOS | 9 Discreto(a) Complaciente Encantador(a) Insistente | MAS | MENOS | 16 Analítico(a) Audaz Leal Promotor(a) | MAS | MENOS | 23 Sociable Sistemático(a) Vigoroso(a) Tolerante | MAS | MENOS |
| 3 Amigable Preciso(a) Franco(a) Tranquilo(a) | MAS | MENOS | 10 Valeroso(a) Anima a los demás Pacífico(a) Perfeccionista | MAS | MENOS | 17 Sociable Paciente Autosuficiente Certo(a) | MAS | MENOS | 24 Cautivador(a) Contento(a) Exigente Apegado(a) a las normas | MAS | MENOS |
| 4 Elocuente Controlado(a) Tolerante Decisivo(a) | MAS | MENOS | 11 Reservado(a) Atento(a) Osado(a) Alegre | MAS | MENOS | 18 Adaptable Resuelto(a) Prevenido(a) Vivaz | MAS | MENOS | 25 Le agrada discutir Metódico(a) Comedido(a) Desenvuelto(a) | MAS | MENOS |
| 5 Atrevido(a) Conciencioso(a) Comunicativo(a) Moderado(a) | MAS | MENOS | 12 Estimulante Gentil Perceptivo(a) Independiente | MAS | MENOS | 19 Agresivo(a) Impetuoso(a) Amistoso(a) Discerniente | MAS | MENOS | 26 Jovial Preciso(a) Directo(a) Ecuánime | MAS | MENOS |
| 6 Amenos(a) Ingenioso(a) Investigador(a) Acepta Riesgos | MAS | MENOS | 13 Competitivo(a) Considerado(a) Alegre Sagaz | MAS | MENOS | 20 De trato Fácil Compasivo(a) Cautos(a) Habla Directo | MAS | MENOS | 27 Inquieto(a) Amable Elocuente Cuidadoso(a) | MAS | MENOS |
| 7 Expresivo(a) Cuidadoso(a) Dominante Sensible | MAS | MENOS | 14 Meticuloso(a) Obediente Ideas Firmes Alentador(a) | MAS | MENOS | 21 Evaluador(a) Generoso(a) Animado(a) Persistente | MAS | MENOS | 28 Prudente Pionero(a) Espontáneo(a) Colaborador | MAS | MENOS |

Carta de Aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 28 de octubre de 2024

Señores
Servicios estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

Los estudiantes **EMMANUELLA ULLOA LAÍNEZ Y JENIFFER RODRÍGUEZ CHAVES**, me han presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PLAN ESTRATÉGICO DE SUCESIÓN PARA LA EMPRESA FAMILIAR PANADERÍA VIANOR DEL CARMEN DE CARTAGO EN EL PERÍODO 2024" el cual ha elaborado para optar por el grado académico de **MAESTRIA CON ÉNFASIS EN FINANZAS y GERENCIA** respectivamente.

En mi calidad de **TUTOR**, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

| | PUNTOS A EVALUAR | % CALIFICACION | % OTORGADO |
|----|---|----------------|-------------|
| a) | ORIGINAL DEL TEMA | 10% | 10% |
| b) | CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES | 20% | 20% |
| c) | COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION | 30% | 30% |
| d) | RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 20% | 20% |
| e) | CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO | 20% | 20% |
| | TOTAL | 100% | 100% |

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Lic. Luis Ángel Montoya Mora. MBA
 Contador Público Autorizado No. 3463
 Colegio Ciencias Económicas No. 36137

**LUIS ANGEL
 MONTOYA
 MORA
 (FIRMA)**

Firmado digitalmente
 por LUIS ANGEL
 MONTOYA MORA
 (FIRMA)
 Fecha: 2024.10.28
 13:03:07 -06'00'

Carta de aprobación del lector

CARTA DE LECTOR

San José,

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera

Estimado señor

La estudiante Emmanuella Ulloa Láinez, cédula de identidad 1-0903-0829 y Jennifer Rodríguez Chaves con cédula 1-1048-0498 , me han presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago en el periodo 2024, el cual ha elaborado para obtener su grado de MAESTRIA EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN GERENCIA.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el tema de la investigación y su contenido, los objetivos propuestos y el desarrollo de la investigación, el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados, la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma
Nombre MBA. Seir Chacón Achí

SEIR FRANCISCO CHACÓN ACHI (FIRMA)
Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACÓN ACHI (FIRMA)
Fecha: 2024.11.26 09:44:48 -05'00'

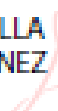
Declaración Jurada de las Estudiantes

DECLARACIÓN JURADA

Yo Emmanuella Ulloa Láinez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 109030829 egresado de la carrera de Post Grado Máster en Administración de Negocio con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Post Grado Máster en Administración de Negocio con énfasis en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar: Panadería Vianor en el Carmen de Cartago para el Periodo 2024, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 25 días del mes de noviembre del año dos mil 2024.

EMMANUELLA
ULLOA LAINEZ
(FIRMA)



Firmado digitalmente por
EMMANUELLA ULLOA
LAINEZ (FIRMA)
Fecha: 2024.11.25 16:08:01
+06'00'

Firma del estudiante

Cédula: 109030829

DECLARACIÓN JURADA

Yo Jeniffer Rodríguez Chaves, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 110480498 egresado de la carrera de Post Grado Máster en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Post Grado Máster en Administración de Negocio con énfasis en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar: Panadería Vianor en el Carmen de Cartago para el Periodo 2024, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 228 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 25 días del mes de noviembre del año dos mil 2024.

JENIFFER
RODRIGUEZ CHAVES
(FIRMA)



Firmado digitalmente por
JENIFFER RODRIGUEZ CHAVES
(FIRMA)
Fecha: 2024.11.25 16:02:19 -0600'

Firma del estudiante

Cédula: 110480498

Cartas de autorización del CENIT

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 25 de noviembre de 2024

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Emmanuella Ulloa Láinez con número de identificación 109030829 autor (a) del trabajo de graduación titulado Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago en el periodo 2024 presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia; si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

EMMANUELLA Firmado digitalmente
por EMMANUELLA
ULLOA LAINEZ (FIRMA)
(FIRMA) Fecha: 2024.11.25
16:48:56 -06'00' 109030829
Firma y Documento de Identidad

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 25 de noviembre de 2024

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

La suscrita Jeniffer Rodríguez Chaves con número de identificación 110480498 autor (a) del trabajo de graduación titulado "Plan Estratégico de Sucesión para la Empresa Familiar Panadería Vianor del Carmen de Cartago en el período 2024" presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia; Sí autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

JENIFFER
RODRIGUEZ
CHAVES (FIRMA)

Firmado digitalmente por
JENIFFER RODRIGUEZ
CHAVES (FIRMA)
Fecha: 2024.11.25
17:15:21 -05'00'

110480498
Firma y Documento de Identidad