



## **La repartición**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

**Marco Antonio Alemán Alemán**  
**Jorge Eduardo Best Morla**

**Asesor:**  
**Dr. Manuel Alcázar García**

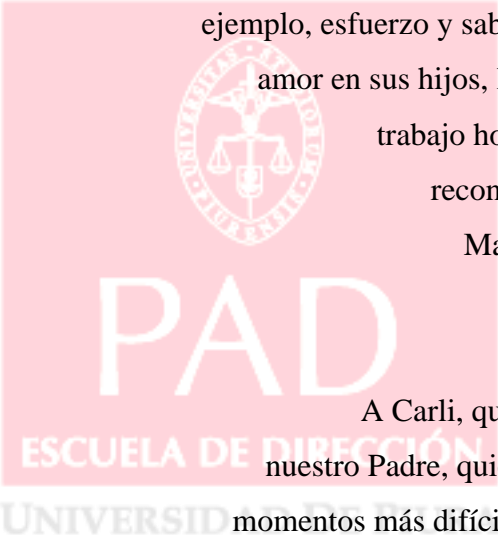
**Lima, octubre de 2020**



## Dedicatoria

A mi familia: mi esposa Nancy, mis hijos Marco Antonio, Nancy Fiorella y Francisco Mateo, quienes fueron mi motor y motivo para realizar esta gran maestría y que, además, en los momentos difíciles me alentaron a continuar con brío, a seguir aprovechando al máximo la misma, usando su sentido del humor y hasta la ironía, haciendo recuerdo de mi papel de padre en su etapa escolar. A mis padres, Yolanda y Francisco, que, con su ejemplo, esfuerzo y sabiduría, inculcaron con mucho amor en sus hijos, la sensibilidad y capacidad de trabajo honesto. A todos ellos mi pleno reconocimiento y orgullo personal.

Marco Antonio Alemán Alemán



A Carli, que hoy goza de la presencia de nuestro Padre, quien fue la que me alentó en los momentos más difíciles que nos tocó vivir durante nuestros 35 años de casados. A mis hijos, Alexandra, Denisse y Jorge Andrés, quienes siempre fueron la razón de seguir adelante. A mis padres, Jorge y Alicia, quienes fueron un ejemplo y modelo a imitar. Y a Milagros Seminario, quien desde hace un año se ha convertido en la primera razón de buscar replantar mi familia.

Jorge Eduardo Best Morla



## Agradecimientos

A nuestros profesores del PAD, quienes nos mostraron una forma más humana y consistente de dirigir las organizaciones, a través de una preocupación real y auténtica por las personas, tanto dentro como fuera de la organización.

A los compañeros de nuestra promoción III de la Maestría de Gobierno de las Organizaciones, del PAD, con los que llegamos a formar un grupo humano en donde brilló la unidad, el respeto y el compañerismo, buscando siempre complementarnos.

Al personal del PAD y a sus directivos, quienes lograron hacernos sentir como en casa, a través de su entrega y disposición por el cuidado en cada detalle de sus atenciones.





## Resumen ejecutivo

*El caso “La repartición” busca que el participante, desde el enfoque del Gobierno de Personas, se sitúe y analice la situación de una empresa familiar bajo dos perspectivas: la de Julio Barco o la de los otros participantes.*

*Este caso busca transmitir lo que, lamentablemente, suele ocurrir en un gran porcentaje de las empresas familiares -no solo de nuestro país sino del mundo entero- cuando los intereses particulares supeditan los intereses de las organizaciones, generándose grupos al interior de las empresas, que lo único que consiguen es destruir el valor para las organizaciones.*

*Ocurre que, cuando las cosas van mal, esta situación suele ser menos complicada; los participantes están dispuestos a sacrificar parte de sus beneficios en aras de sacar adelante la empresa (no en todos los casos, pero sí en la mayoría de los que hemos vivido). Sin embargo, cuando las cosas mejoran, ocurre en mayor o menor grado que los intereses particulares predominan sobre los intereses de la organización, convirtiéndose ésta en la vaca lechera a la que hay que ordeñar, sobreexplotando la organización y, en la mayoría de los casos, tomando la decisión de cerrarla o venderla.*

*Lo que muchos empresarios y/o accionistas no le dan la debida importancia, y, con esta actitud, logran que la organización (a nivel empresarial y personal) pierda valor en el mediano y largo plazo; debido a que sus acciones trascienden a su empresa. Volver a recuperar ese prestigio, si lo consiguen, les tomaría mucho tiempo.*

*El caso busca también la reflexión de los participantes, al tratar de identificar los motivos y las motivaciones que mueven a los diferentes actores de una organización, para sacarla adelante o salir corriendo cuando intuyen que ésta, en el mediano o largo plazo, va a desaparecer o va a ser comprada. No todas las coyunturas son iguales, a veces las organizaciones pierden valor no por sus conflictos internos sino por circunstancias del mercado, pero se debe saber identificar la diferencia.*

**Palabras clave:** *empresas familiares; intereses particulares; intereses de la organización; creación o destrucción de valor; motivos y motivaciones*





## Abstract

*The “La repartición” case seeks that the participant, from the perspective of the Government of People, situates him or herself and analyzes the situation of a family business from two perspectives: that of Julio Barco or that of the other participants.*

*This case seeks to convey what, unfortunately, usually happens in a large percentage of family businesses -not only in our country but throughout the world- when individual interests subordinate the interests of organizations, generating groups within companies, which all they do is destroy value for organizations.*

*It happens that, when things go wrong, this situation is usually less complicated; participants are willing to sacrifice part of their profits in order to move the company forward (not in all cases, but in most cases we have experienced). However, when things improve, it happens to a greater or lesser degree that individual interests predominate over the interests of the organization, becoming the dairy cow to be milked, overexploiting the organization and, in most cases, leading to the decision of closing or selling it.*

*What many businessmen and/or shareholders do not give due importance to, and, with this attitude, they make the organization (at the business and personal level) lose value in the medium and long term; because their actions transcend their company. To regain that prestige, if they succeed, it would take a long time.*

*The case also seeks the reflection of the participants, when trying to identify the motives and motivations that move the different actors of an organization, to get it off the ground or bolt out when they sense that, in the medium or long term, it will cease to exist or will be bought. Not all situations are the same, sometimes organizations lose value not because of their internal conflicts but because of market circumstances, but one must know how to tell the difference.*

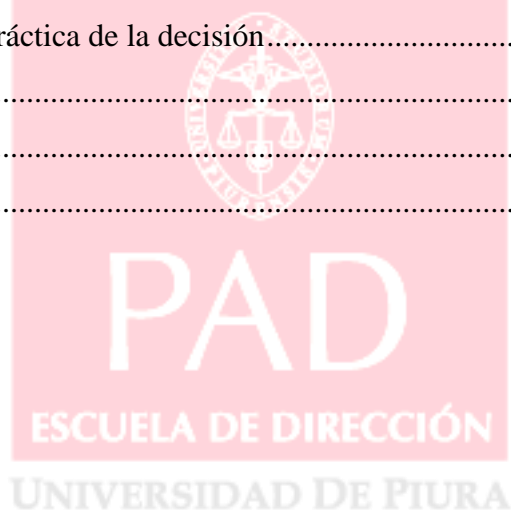
**Keywords:** *family businesses; private interests; organizational interests; creation or destruction of value; motives and motivations*



## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo .....	vii
Abstract .....	ix
Índice de tablas.....	xiii
Índice de anexos del Teaching Note .....	xv
Introducción .....	1
Capítulo 1. La repartición.....	3
1.1. Teaching case A.....	3
1.1.1. Julio Barco .....	3
1.1.2. La empresa.....	5
1.2. Teaching case B.....	8
1.2.1. La empresa.....	9
1.3. Teaching case C.....	12
Capítulo 2. Teaching note.....	15
2.1. Resumen.....	15
2.2. Nivel del caso.....	15
2.3. Objetivos de aprendizaje.....	16
2.4. Método de investigación.....	16
2.5. Teoría del caso.....	16
2.6. Resolución Teaching case A.....	17
2.6.1. Datos significativos.....	17
2.6.2. Definición del problema.....	18
2.6.3. Generación de alternativas.....	18
2.6.4. Criterios para elegir alternativa.....	18
2.6.5. Evaluación de las alternativas, según los criterios.....	19
2.6.6. Decisión o elección de alternativa elegida.....	22
2.6.7. Puesta en práctica de la decisión.....	22
2.7. Resolución Teaching case B.....	22
2.7.1. Datos significativos adicionales.....	22
2.7.2. Definición de problema.....	23

2.7.3. Generación de alternativas .....	23
2.7.4. Criterios para elegir alternativa.....	23
2.7.5. Evaluación de las alternativas, según los criterios.....	24
2.7.6. Decisión o elección de alternativa elegida.....	27
2.7.7. Puesta en práctica de la decisión.....	27
2.8. Resolución Teaching case C .....	27
2.8.1. Datos significativos adicionales.....	27
2.8.2. Definición de problema.....	28
2.8.3. Generación de alternativas .....	29
2.8.4. Criterios para elegir alternativa.....	29
2.8.5. Evaluación de las alternativas, según los criterios.....	30
2.8.6. Decisión o elección de alternativa elegida.....	32
2.8.7. Puesta en práctica de la decisión.....	32
Conclusiones .....	33
Bibliografía.....	37
Anexos.....	39



## Índice de tablas

Tabla 1. Evaluación de alternativas del Teaching case A .....	20
Tabla 2. Sustento de la evaluación .....	21
Tabla 3. Elementos que se tenían que alcanzar para poder hacer viable la reestructuración... 24	
Tabla 4. Evaluación de alternativas del Teaching case B .....	25
Tabla 5. Sustento de la evaluación .....	26
Tabla 6. Evaluación de alternativas del Teaching case C .....	30
Tabla 7. Sustento de la evaluación .....	31





## Índice de anexos del Teaching Note

Anexo TN 1. Inicio del caso A.....	39
Anexo TN 2. Final del caso A.....	40
Anexo TN 3. Inicio del caso B.....	41
Anexo TN 4. Final del caso B.....	42
Anexo TN 5. Final del caso C.....	43
Anexo TN 6. El Octógono.....	44







## Introducción

“La repartición” es un caso de empresa familiar, aparentemente muy frecuente en la historia empresarial del mundo, de la región y de nuestro país, en particular.

El caso ocurre en la empresa Agroindustrial San Judas Tadeo S.A (S.J.T. S.A), que tiene sus oficinas administrativas en Lima, en el distrito de San Isidro. La empresa se dedica a la venta de verduras y frutas, las que exporta preferentemente a EE.UU. y Europa. Dispone de tierras convenientemente preparadas, en el norte y sur del país; completa los pedidos de sus clientes con la compra y acopio en puntos de cosecha de agricultores, previamente certificados, para que sus productos cumplan con los requisitos fitosanitarios exigidos en los países de destino.

La empresa Agroindustrial S.J.T. S.A. estaba por pasar a manos de su segunda generación. Es en esta etapa donde se producen diferencias sustanciales en el manejo de la misma, en el ejercicio pleno y apropiado del poder, que se disputan los hijos (como botín hereditario), con el agravante de tener aún a ambos padres vivos, y con la particularidad del carácter fuerte del padre, fundador de la empresa.

Es quizás obvio y hasta redundante mencionar que, los intereses económicos de los hermanos terminan afectando seriamente la operación, el manejo y la reputación empresarial (inclusive la reputación familiar), lo que dificulta seriamente su desarrollo. Al crecer su riesgo, tanto los proveedores y el sistema financiero evalúan y validan información familiar, en cada renovación de las líneas de crédito, que son tan importantes dentro del negocio agroindustrial y de exportación de perecibles, ya que el dinero debe llegar en cantidades importantes y de manera oportuna.

En pleno desarrollo de la crisis familiar que afectaba a Agroindustrial S.J.T. S.A. el sector agroindustrial estaba teniendo crecimientos sostenidos, durante varios años, siendo el caso que, en algunos productos, llegaba a niveles de 30% a 50% anual (medido en valores exportados), debido al fuerte crecimiento de la demanda en países cuyos ingresos medios habían tenido mejoras importantes.

Nos anima y motiva a presentar el caso “La repartición” como trabajo de investigación, con la idea de mostrar cómo los problemas familiares, además de deteriorar la relación entre los miembros de la familia de sangre, afectan también y muy seriamente el sostenimiento, desarrollo y crecimiento de la empresa; ya que el problema en sí, tiene una connotación y consecuencia real en la pérdida de oportunidades de negocio, así como en el incremento de los costos transaccionales ante proveedores y el sistema financiero.

Siendo el caso “La repartición” muy recurrente, también creemos que las empresas familiares, desde que se inician y en cuanto empiezan a vislumbrar que están logrando su desarrollo, deben evaluar de inmediato la necesidad de trasladar la dirección de la misma a manos profesionales, que, según la experiencia de otras organizaciones, lo más sensato es buscar ayuda profesional especializada y, dentro de ella, corporativizar su manejo, promoviendo la incorporación de directores y nuevos socios (ajenos a la familia), con la idea de consolidar la posición de la empresa en el mercado, y en su sector en particular.

Debe considerarse para este caso y otros similares que, el crecimiento es una obligación y no una opción, es decir que, si no se actúa en ese sentido, se corre el riesgo de ser absorbido de manera brusca y hasta traumática, por empresas más grandes, ubicados o no, en el mercado local. Es pues, una muestra clara del comportamiento empresarial a evitar en las organizaciones en las que se tenga que liderar o ser convocados para dar consejo.

El caso “La repartición” ha sido planteado y trabajado, manteniendo la reserva sobre los nombres verdaderos de la empresa, la familia y el sector económico; por respeto a la sensibilidad de la familia implicada. Sin embargo, tenemos la certeza de no afectar las enseñanzas que se pretenden transmitir con el tratamiento del caso de estudio.

## Capítulo 1. La repartición

### 1.1. Teaching case A

Era una fría mañana de junio de 1995 y Julio Barco había comunicado al gerente general, John Mac Queen, su decisión de retirarse de la empresa Agroindustrial S.J.T. S.A. en un plazo de 30 días. Una hora después, recibe la llamada a su celular de un número conocido. Era la asistente del presidente del directorio y patriarca de la familia, quien lo citaba a una reunión para el día siguiente, a primera hora de la mañana.

Julio Barco podía anticipar lo que le diría su presidente y pensaba cómo abordar la reunión de la mejor manera. Quería ser lo más transparente posible respecto a los motivos de su decisión; pero no quería herir susceptibilidades para no cerrar las puertas de esta organización. Había estado en la empresa seis años, primero como tesorero y actualmente como gerente de finanzas. Intuía que recibiría la propuesta de convertirse en corporativo de finanzas del grupo agroindustrial, y tampoco deseaba en absoluto alimentar razones o excusas, para crearse un enemigo potencial, que pudiera afectar su reputación profesional, para futuros encargos.

#### 1.1.1. Julio Barco

Julio Barco desarrolló su carrera enfocado en finanzas y estrategia. Estudió Ingeniería Industrial, realizó una maestría en Administración de Empresas y varios programas de post grado en prestigiosas instituciones del país.

Para reforzar sus habilidades y conocimientos en estos temas que le apasionaban, decidió ingresar a una Institución Financiera, específicamente al área de negocios. En esa época los ejecutivos de negocio tenían a su cargo la parte comercial, el análisis del riesgo y el servicio al cliente; es decir, estaban pendientes de las operaciones del día a día de sus clientes, y proponían a la gerencia del área, gerencia general y al directorio, las líneas de crédito que consideraban apropiadas para ser aprobadas a favor de cada cliente, dependiendo de la salud financiera y económica, así como el potencial de desarrollo y/o crecimiento, de cada empresa.

Desarrolló una carrera importante, llegando a manejar y ser responsable del financiamiento de operaciones de la segunda área de crédito más importante del banco, que agrupaba entre los principales sectores económicos, el agroindustrial, farmacéutico y alimentos.

Dicho banco se tomó muy en serio al sector agroindustrial, impulsó de manera significativa su crecimiento bajo el concepto de sembrar para cosechar en el momento adecuado, es decir, se acercaron a todos los clientes de ese sector, para establecer una relación con ellos y aprobarles líneas de crédito. Sin embargo, como la institución era un banco asociado (accionariado mixto, privado y estatal), los clientes no necesariamente utilizaban sus líneas otorgadas, ya que preferían trabajar con las instituciones privadas, porque consideraban que tenían menos limitaciones operativas y eran más rápidas, al no depender en parte del Estado; esto generaba cierta tensión al momento de proponer líneas para nuevos clientes del sector.

Sin embargo, Julio Barco, en todo momento fue respaldado por sus superiores, ejecutivos muy competentes y de una calidad humana extraordinaria, lo cual marcó su vida para siempre.

Un dato importante es que, en aquellas fechas, se produjo un hecho trascendente dentro del sector financiero: la Estatización de la Banca, que trajo situaciones favorables para el banco, pero algunas no tan favorables para muchos de sus ejecutivos.

Los clientes empezaron a exigir las facilidades de crédito que se les había aprobado, vía líneas, y las colocaciones en el sector se empezaron a disparar de manera significativa en las empresas líderes del sector y en general en el mercado.

La mala noticia es que los ejecutivos se vieron afectados por los increíbles niveles de inflación y con una política de austeridad que se tradujo en sueldos que no alcanzaban para cubrir las necesidades básicas de una persona, menos de una familia.

Es en esta coyuntura, a fines de 1989, que Julio Barco recibe una propuesta interesante de una empresa familiar, líder del sector agroindustrial, en la producción de frutas y verduras, para la exportación. La posición era hacerse cargo de la tesorería de la empresa. En ese momento, Julio estaba casado y tenía dos hijas, la mayor de tres años y la menor de menos de un año. Él acepta el reto, con mucha pena, debido a que lo que hacía hasta ese momento y la posición en que estaba, le apasionaba personal y profesionalmente.

Estuvo seis años en la empresa agroindustrial, con marcado éxito profesional. Llegó a ser el gerente financiero y, antes de presentar su renuncia, era el candidato para el puesto de gerente financiero corporativo. Dicha posición suponía tener a su cargo la parte financiera de dos unidades operativas, entre otros negocios del grupo.

### **1.1.2. La empresa**

S.J.T. S.A. es una de las cinco primeras empresas agroindustriales, con operaciones en el norte y sur del país, principalmente orientadas a la agroexportación. Pertenece a la familia Sánchez Del Río, y fue durante muchos años, una empresa familiar que cotizaba en bolsa a través de sus acciones de inversión. Era manejada por su fundador, Enrique Sánchez De las Casas. Su esposa dedicó toda su vida a labores del hogar y de apoyo social, tanto en los barrios marginales de la capital, como en los lugares de las operaciones. La familia Sánchez Del Río tenía siete hijos, cuatro mujeres y tres hombres. Tanto las mujeres como los varones habían recibido educación universitaria, en el país y en el exterior, en temas relacionados con la administración y la gestión de empresas: tres de ellos en agricultura y ganadería. A estos últimos les gustaba su profesión y habían crecido vinculados al sector, quizá por eso era usual escucharles decir que, trabajaban en lo que les gustaba. Los otros hermanos se sentían muy cómodos en la actividad agroindustrial, pero desde la posición administrativa.

Por otro lado, el carácter y temperamento en el ejercicio del poder, la autoridad y manejo de don Enrique Sánchez, los había relegado a posiciones más administrativas de apoyo, considerando además que la empresa estaba debidamente respaldada en un directorio profesional de primer nivel. Contaba además con el apoyo de un grupo gerencial compuesto por destacados profesionales del sector.

En 1991, por razones familiares y de acuerdo con su esposa, don Enrique Sánchez deja el control accionario a sus siete hijos, quienes a partir de dicha fecha gestionan la empresa, asumiendo la dirección y liderazgo de esta. Contratan como gerente general a John Mac Queen, que había sido gerente general de una de las principales empresas agroindustriales del país.

John, encuentra una empresa con mucho potencial, con interesantes oportunidades de mejora a través de la estandarización de procesos no alineados a los nuevos objetivos de la empresa, pero descubre algunos indicios de desacuerdos de índole familiar sucesorio, lo cual repercutiría más adelante en la gestión de la empresa. A su pedido, se le concedió un tiempo

para conocer al detalle la realidad de la empresa y lo que se estaba haciendo en ella, lo que le permitió generar las primeras acciones a desarrollar, exponerlas y sustentarlas ante el directorio. Para dicha planificación requirió de la estrecha colaboración de algunos profesionales claves en la organización quienes, a su ingreso, desempeñaban posiciones de responsabilidad, como la de Pedro Gutiérrez, subgerente de operaciones y Julio Barco, sub gerente de finanzas. A Julio lo había conocido cuando trabajaba en el sector financiero, al haber sido banquero de la empresa en la que John Mac Queen era gerente general; con él tiene el primer contacto y generan una gran empatía por la similitud en la que, ambos veían el negocio. En dicho contexto, John propone casi en concordancia absoluta, con Julio, llevar a cabo algunas acciones que mejorarán el resultado de la empresa. Estas acciones se podrían resumir en:

- Cambio de plataforma tecnológica, con la incorporación de un ERP<sup>1</sup>, a efectos de llevar un eficiente control de costos.
- Diseño de un nuevo plan de cuentas y manejo de un presupuesto de operaciones y de inversión bastante detallado.
- Mejora en los procesos operativos y administrativos, lo que significaría mayor eficacia.
- Renegociación con los proveedores de las principales partidas de costos y gastos de la empresa.
- Cambios en el equipo gerencial, promoción a gerentes de Pedro Gutiérrez y de Julio Barco.
- Implementación de un sistema de comunicación interna, desarrollo de un programa de capacitación en los temas técnicos y de seguridad, así como un mayor acercamiento con los trabajadores, por parte de RR. HH.
- Contratación de tres técnicos del mejor nivel para asesorar a la gerencia en temas técnicos, tanto agrícolas como de producción.

En muy poco tiempo se empezaron a dar muy buenos resultados, tanto que, al finalizar el primer año completo de gestión, la empresa había recobrado su mejor *performance* en años, su

---

<sup>1</sup> Enterprise Resource Planning, es decir, un sistema de planificación de recursos empresariales.

reputación en el sistema financiero estaba de lo mejor, los proveedores confiaban en ella y sus clientes otorgaban adelantos y hacían compras a futuro con bastante anticipación, permitiendo tener una caja suficiente y consistente.

Se logró el uso de la máxima capacidad instalada, lo que permitió afrontar un mercado de precios modesto, con buenos resultados relativos, por encima del mercado.

En los siguientes tres años, se mantuvo la misma tendencia sin mayores cambios en los niveles de precios, lo que facilitó hacer las inversiones necesarias, y repartir los dividendos esperados por los accionistas.

Llegado el año 1995, y a pesar de que los resultados estaban por encima del promedio del mercado, los accionistas no logran ponerse de acuerdo para renovar el contrato de John Mac Queen, y en su lugar contratan a Pedro López, quien en ese momento se desempeñaba como CEO<sup>2</sup> de una empresa del sector, de mayor dimensión.

Casi de manera simultánea, tanto Gutiérrez como Barco reciben propuestas de otras empresas para asumir mayores retos profesionales con importantes mejoras económicas. Es de precisar también que Julio consideraba el cambio de gerente general como un hecho no favorable para la empresa y, por el contrario, suponía un retroceso en los niveles de eficiencia y profesionalismo conseguidos con mucho esfuerzo y dedicación, en un escenario de precios bajos en el mercado internacional.

Julio comunica al que todavía era el gerente general, John Mac Queen, su decisión de retirarse de la empresa. Le expuso con franqueza sus motivos, entre otros, el temor a tener constantes enfrentamientos con el nuevo CEO Pedro López, al que conocía y consideraba que su perfil profesional no se ajustaba a las necesidades de ese momento en la organización, debido a que carecía de experiencia en la dirección de empresas familiares, tenía un manejo con énfasis en lo político respecto a lo ejecutivo, considerando este último un requisito importante, dada la coyuntura por la que atravesaba la empresa, entre otras su proceso de integración y un mercado cuyos precios tendían a la baja.

---

<sup>2</sup> Director o Presidente Ejecutivo, en inglés Chief Executive Officer.

Julio, al comunicar su decisión a John Mac Queen, pudo percibir su real preocupación respecto a ¿cuál sería el futuro de la empresa con la salida de los tres principales ejecutivos de manera simultánea?

A nivel personal, Julio venía desarrollando una carrera profesional bastante exitosa, la cual era reconocida en el sector empresarial. Sin embargo, este éxito le había significado mucho sacrificio en el ámbito familiar, con una esposa también profesional y muy competitiva y con dos pequeñas hijas estudiando en un buen colegio de Lima. A él, le preocupaba cómo poder estar cerca de ellas para darles una adecuada formación, y se preguntaba si realmente la decisión que estaba por tomar era la mejor, considerando todos los factores involucrados.

Llegó el día de la reunión con el presidente de la empresa, y tal como lo suponía, el mismo presidente le ofreció mejorar su posición y sus condiciones económicas dentro de la corporación, con una remuneración similar a la ofrecida por la otra empresa, y, además, otro de los argumentos que recibe Julio por parte del presidente, es que no es el mejor momento para salir de la empresa, dado que el CEO y el gerente de operaciones también habían renunciado.

- ¿Qué decisión le aconsejarías a Barco, y en base a qué?
- ¿Podría trabajar con Pedro López?
- ¿Cuáles son los riesgos reputacionales en los que piensa?
- ¿Su permanencia en la empresa era segura, a pesar de lo que opinaba respecto al nuevo CEO?

## **1.2. Teaching case B**

Julio Barco finalmente le comunicó al presidente de la empresa que su renuncia era irrevocable, porque ya había dado su palabra de incorporarse como gerente corporativo de administración y finanzas en una compañía de otro sector. Era mediados de 1995.

Cinco años después, a fines de marzo del 2000 recibe la llamada de Mariela Sánchez Del Río, una de las accionistas de S.J.T. S.A. La notó muy confusa, entre angustiada y molesta, pero con una urgencia poco disimulada, de tener una reunión, según decía para tratar “temas urgentes”.



Julio algo confundido, pero a la vez intrigado, le propone verse al día siguiente, por la tarde. Ella, le reitera que el tema es urgente y que requiere que la reunión sea ese mismo día. Julio insiste en que no puede porque tiene una reunión familiar, planificada desde semanas atrás, y se ofrece a atenderla, terminada la reunión, alrededor de las 11:00 A.M.

Cuando llegó, Mariela apenas saludándole le comenta: “Julio tienes que ayudarme, estamos en una encrucijada. Como sabes la empresa tiene recursos y potencialidades, pero hay cosas que se han deteriorado de manera importante y nosotros los cuatro hermanos hemos asumido el control de las empresas agroindustriales. Lo cierto es que necesito que te vengas a trabajar con nosotros. Eres uno de los pocos que nos puede ayudar. Estás capacitado, has tenido una experiencia de éxito con la empresa, eres un profesional honesto, reflexionas tus decisiones, eres poco sanguíneo, gozas de nuestra confianza y conoces la empresa”.

### **1.2.1. La empresa**

Después de su salida, Julio Barco se había mantenido informado sobre cómo iba la empresa. Supo que, al año siguiente de su retiro, el directorio decidió prescindir de los servicios del CEO, Pedro López.

Es importante mencionar que, al momento de retirarse, cinco años atrás, Julio y los dos otros ejecutivos, la empresa pasaba por una de las mejores situaciones, desde el punto de vista económico y financiero; sin embargo, el hecho de que tres de sus principales ejecutivos: el gerente general, el gerente de operaciones y el gerente de finanzas renunciaran, no vislumbraba un buen futuro y generaba muchas dudas en los *stakeholders*<sup>3</sup> de la empresa.

La empresa tuvo un par de años buenos que, desde la perspectiva y análisis de Julio, se debía en parte a la inercia positiva con la que venía, y a unos precios de mercado favorables; sin embargo, algunas decisiones relacionadas a la contratación de ejecutivos y a no tener una política atractiva de retención de talento, generaron serias dificultades de gestión y resultados que, acompañado en los siguientes años por un ciclo de precios bajos y problemas de índole familiar, llevaron después a la dirección de la empresa, a tomar la decisión de cerrarla.

---

<sup>3</sup> Grupos de interés.

El mercado había sufrido cambios importantes, en su composición y participación, producto del ingreso de compañías transnacionales, que buscaron asimilar a los mejores profesionales del medio, lo que provocó una escasez de profesionales competentes.

La empresa había abierto su capital e incorporado como accionista estratégico a una de las principales empresas a nivel regional del sector agroindustrial. Esta empresa había compartido tecnología de primer nivel, y mejores estándares de gestión del negocio. Sin embargo, la falta de profesionales que dominaran el sector en algunas áreas de la empresa, así como el incremento significativo de las diferencias al interior de la familia en cuanto a la dirección que debía tomar, desencadenó en una situación de quiebra técnica.

La organización estaba conformada por dos empresas agroindustriales (S.J.T. S.A. y la otra empresa de la familia) que atendían distintos mercados de consumo y a veces coincidían en algunos países; no obstante, tenían manejo y administración separada. De los siete hermanos, cuatro de ellos estaban a cargo de ambas empresas y tomaron la decisión de entregar el control de las dos operaciones, al otro grupo de hermanos, a cambio de ceder el control de otras propiedades que pertenecían a la familia. Cabe agregar que la participación del accionista se mantuvo como tal; sin embargo, su intención era liquidar la empresa, asumiendo las deudas que se habían generado hasta esa fecha.

Es en esas circunstancias que Mariela contacta a Julio para proponerle su regreso.

Julio por su parte tenía cinco años fuera de la empresa. En el segundo año de su retiro, el nuevo gerente general de la empresa le contactó para ofrecerle retornar y Julio le pidió que le presentara una propuesta económica. El nuevo gerente general planteó una propuesta al directorio de la empresa; pero esta no fue aceptada por aquellos miembros que no habían tomado nada bien la renuncia de Julio.

Durante este período de cinco años, Julio pasó por dos grupos económicos como gerente corporativo de administración y finanzas, teniendo buenos resultados en su gestión; sin embargo, nunca llegó a identificarse con esas organizaciones al nivel como sí lo había conseguido, tanto en el banco como en la empresa agroindustrial S.J.T. S.A.

Paralelamente y a nivel familiar, Julio enfrentaba un problema de salud con su hijo que

acaba de nacer. Esta dificultad unida a la coyuntura a nivel profesional lo llevó a decidir retirarse de la empresa en la que había estado trabajando en los tres últimos años.

Se dedicó, junto a su esposa, a sacar adelante a su hijo, y a toda su familia. La difícil situación de salud que afrontaba su hijo les había cambiado la vida familiar y de su entorno de manera significativa, debido a que les implicó viajes al extranjero para que su hijo pueda ser atendido en hospitales especializados. Estos viajes, que duraban semanas o meses, les generaba un desgaste emocional muy grande para su núcleo familiar, debido a la ausencia por largos períodos de tiempo de su familia.

Julio en ese momento se dedicaba también a asesorar empresas en temas de finanzas y de estrategia de negocios. Eran años bastante complicados para muchas empresas del sector.

Frente a la solicitud de Mariela, Julio le pidió un par de días para poder analizar la propuesta, y le requirió una serie de información sectorial tanto de carácter técnico y operativo como económico y financiero, de la empresa.

También le pidió a Mariela poder juntarse con algunos ejecutivos de la empresa para recabar la impresión de ellos respecto de la situación por la que estaba atravesando la empresa.

Luego de revisar la información, Julio confirmó que la empresa se encontraba efectivamente técnicamente quebrada y que iba a ser necesario un proceso de reestructuración bastante complejo y ambicioso, que implicaba levantar capital fresco, prescindir de parte de los colaboradores, reestructurar la deuda y refinanciarla a largo plazo. Así también contar con un ejecutivo del más alto nivel que viera la parte técnica, y que los accionistas estuvieran de acuerdo en el plan de salvataje, ya que necesariamente tenían que contar con el voto aprobatorio del accionista estratégico para este tipo de operación. De lo contrario la operación terminaría en una situación de quiebra, y su consecuente liquidación.

- ¿Qué decisión le aconsejaría a Julio y en base a qué sustento?
- ¿En caso de que Julio aceptase, cree que podría conseguir, real y efectivamente, todos los requisitos que él consideraba como mínimos, en base a su primer análisis? (Ver tabla 3).

- ¿Qué riesgo o contingencias tendría que asumir Julio?

### 1.3. Teaching case C

Julio finalmente aceptó la propuesta de Mariela y condicionó su incorporación a ingresar como ejecutivo de la empresa. Lo hizo primero como asesor financiero y de estrategia, para hacer un análisis más profundo de la situación a la que se enfrentaba y poder delinear un plan de acción que le permitiera saber si era factible sacar de esa situación a la empresa. Era mediados del 2000.

Mariela, que había sido nombrada vicepresidente de la compañía, había recibido el cometido de reestructurar la compañía.

Mariela y Julio habían trabajado en el pasado de manera muy cercana, ella como gerente comercial, él como gerente financiero. Julio compartía el tipo de liderazgo y los valores que ejercía Mariela como líder de este proceso.

Ya en la empresa, Julio profundizó en su análisis, llegando a la conclusión que debía conseguir obtener de la misma, lo que él había definido como: “requisitos mínimos para alcanzar el éxito”. Por otro lado, era necesario que el proceso se llevara dentro de un acuerdo concursal bajo la protección de INDECOPI<sup>4</sup>, lo que requería actuar no solamente de manera diligente sino en tiempos muy cortos para evitar que los acreedores tomaran otro tipo de medidas que complicarían todo el proceso.

Mariela, gracias a su prestigio, logró atraer a un aliado estratégico quien financió el capital necesario, siendo el primer impulso que la empresa requería para incrementar el nivel de producción. Se incorporó como gerente general a Luis Gambaren, un ejecutivo del sector que anteriormente había trabajado para el aliado estratégico. Luis tenía un nivel técnico muy alto, pero lo más importante, desde la perspectiva de Julio, era la capacidad de ejecución casi inmediata de las decisiones que, entre los dos, tomaban.

---

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

Fueron años muy difíciles ya que, a pesar de haber incrementado las áreas de cultivo y el nivel de producción, los precios no acompañaron y, por el contrario, estos cayeron fuertemente. Si se comparan a los niveles más altos alcanzados en años posteriores, se estaría hablando de la tercera parte de dicha cotización.

Luego de más de dos años, de tener inmersa a la compañía en un duro proceso de reducción de costos y gastos, se logra equilibrar la operación; sin embargo, esto significó un serio desgaste de Luis Gambaren, quien se había incorporado a la empresa luego de seis meses de asumida la posición por Julio. A Luis le retiran la confianza, muy a pesar de la opinión y fuerte oposición de Mariela, que lideraba la empresa.

Esta fue la primera alarma que sonó, respecto a un cambio en el balance de poderes al interior el grupo familiar.

Ya se podía vislumbrar que, habiendo reestructurado toda la deuda concursal, logrado equilibrar la empresa a nivel de *cash cost* (no de utilidades contables) y tener un ambiente de cooperación y compromiso por parte de todos los colaboradores y en general de los acreedores, era fácil predecir que apenas mejoraran los precios, la situación iba a cambiar radicalmente para mejor. Es, en esta situación que, uno de los hermanos que radicaba en el exterior, José Sánchez Del Río, hasta entonces alejado del manejo de la empresa, ve la oportunidad de tomar el control, pero lo hace de manera hostil, con una campaña de desprestigio hacia Mariela.

Pasaron poco más de tres años en que los viajes de José, a Lima, se hicieron con bastante frecuencia. Estos viajes tenían como finalidad el poder estar cerca de las reuniones de directorio, las cuales se tornaban bastante críticas e improductivas en el avance y consolidación de la empresa. En opinión de Julio, era clara la intencionalidad del hermano y probablemente del resto de ellos, de proceder a un cambio de control, generándose interferencia, desgaste en la relación y hacer los directorios cada vez más difíciles.

En el transcurso del 2006 el precio de los productos agrícolas, en general, se incrementa en casi 2.5 veces. Se empieza a dar la brillante coyuntura de la demanda y precios en el mercado internacional, lo que impacta directamente en los resultados económicos de la empresa a nivel de utilidad neta, llegando en el caso de varios productos, a ser significativamente superiores a los que se habían manejado durante la mayor parte del proceso. La empresa comienza a generar

una cantidad de recursos impresionante, en doce meses de buenos precios se logra prepagar toda la deuda concursal, los acreedores recibieron felices del pago anticipado, y esto genera que la empresa también obtenga un ahorro de más de US\$ 2 millones, entre intereses ahorrados y descuentos negociados, por el pago adelantado.

Sin embargo, sin considerar lo delicado del proceso llevado a cabo y el cuidado que había que tener para cualquier variación significativa en los cambios de mando, ya había un plan diseñado para la toma de control de parte de los hermanos de Mariela, con el consentimiento de dos de ellos que, hasta ese momento habían apoyado la gestión de Mariela.

A nivel de directorio se dan una serie de hechos y movimientos en la orientación de la gestión, que logran el propósito de retirarle la confianza a Mariela y finalmente, el hermano que lideraba esta oposición, de una manera poco ortodoxa y sin considerar el vínculo sanguíneo, toma el control del directorio y también de la junta de accionistas.

Julio Barco, dos años y medio antes, había sido nombrado gerente general, reteniendo su puesto de gerente de administración y finanzas. Así mismo para reforzar la parte técnica había logrado contratar a Nano Escurra, un profesional con una buena reputación en el sector.

Julio es convocado, de manera privada, por el esposo de una de las otras hermanas para que apoye a la nueva dirección. Era finales del 2007.

- ¿Qué decisión le aconsejaría a Julio y basándose en qué sustento?
- ¿Estaría Julio incurso en un conflicto ético, en el caso de que acepte la propuesta?
- En caso de que Julio aceptase ¿cree que podría trabajar con el otro hermano?
- ¿Qué riesgo o contingencias tendría que asumir Julio?

## Capítulo 2. Teaching Note

### 2.1. Resumen

“La repartición” es un caso, lamentablemente, muy frecuente dentro de las empresas familiares del mundo, y en el Perú en particular, consideramos que, está bastante acentuado.

El caso trata de la participación de Julio Barco, dentro de una organización de carácter familiar, dedicada al negocio agroindustrial, en operaciones principalmente de exportación en la zona norte y sur de nuestro país.

Julio, luego de un exitoso paso por el sistema financiero, ingresa como tesorero a esta empresa familiar, que era una de las cinco primeras empresas de ese sector, en ese momento. Es incorporado a la empresa luego de un proceso de evaluación, esta, había sido su cliente en el banco donde trabajó, en la idea de hacer eficiente el manejo de los flujos financieros y apuntalar las mejoras del área, en su conjunto.

Julio realiza una exitosa y productiva estancia en la empresa, en la posición de tesorero, para luego pasar a ocupar la gerencia financiera, reteniendo el cargo de tesorero. Antes de su retiro, él debía asumir el puesto de gerente de finanzas a nivel corporativo.

El caso nos cuenta una interesante historia profesional, con idas y venidas en la toma de decisiones, así como el desarrollo de pugnas internas entre los grupos dentro de la empresa familiar. Y cuando esto ya se estaba ordenando, viene una lucha poco ortodoxa por el poder en el manejo de la organización; a pesar de que, a nivel externo, se vivía una inesperada evolución positiva de los precios internacionales de los productos agrícolas que la empresa producía, acopiaba y comercializaba.

### 2.2. Nivel del caso

Nosotros consideramos que el caso debe usarse a nivel de post grado, en una materia relacionada con Gobierno de Personas (GP) y después de haber estudiado historia económica, antropología, y estudio de empresas familiares. Mucho mejor si es desarrollado en el sector privado.

Es también muy importante la experiencia laboral en puestos ejecutivos, de modo que, conforme se lea y desarrolle el caso, se imagine, el símil con sus vivencias laborales o de emprendimiento.

### **2.3. Objetivos de aprendizaje**

Están vinculados a la posición de Julio Barco ante situaciones tan complicadas en los distintos escenarios que le toca pasar. No queremos decir que fue muy difícil, porque es claro que también le permitió crecer y desarrollarse como persona y profesional:

1. Analizar las decisiones ya tomadas por Julio Barco, respecto de los ofrecimientos recibidos.
2. En las decisiones a tomar por Julio, se tendría que entender con integralidad los conflictos éticos y reputacionales que debe enfrentar al momento de recibir las propuestas, en razón a que, muchas veces deberá tomar posición respecto a los otros accionistas que, por añadidura, son hermanos.
3. No es menos importante y por el contrario es un tema prioritario a entender que, el análisis del caso debe considerar la repercusión de sus decisiones, en su economía familiar, entre otras razones, porque formaba parte de una familia joven, con tres hijos, el menor, con problemas serios de salud.

### **2.4. Método de investigación**

El caso está basado en la experiencia laboral de uno de los integrantes del grupo y para ello se ha debido mantener la reserva del caso sobre la empresa, la familia e integrantes de esta, la composición familiar y las fechas. Los hechos sucedidos y su secuencia son reales y describen lo que ocurrió, desde la perspectiva de Julio Barco, en cada uno de los eventos concatenados y armonizados por ambos integrantes. Debido a ello, debemos precisar que el caso no ha sido disfrazado y por el contrario corresponde a la descripción de los hechos, desde la perspectiva que, según Julio, se dieron.

### **2.5. Teoría del caso**

Herramientas utilizadas para la resolución del caso:

- El Octógono (Ferreiro, 2013).
- Metodología para resolución de problemas no operativos.



## 2.6. Resolución Teaching case A

### 2.6.1. Datos significativos

- Proceso de sucesión del fundador, a la familia.
- Siete hermanos en la lucha por sus intereses particulares.
- Cambio de liderazgo.
- Directorio de primer nivel, compuesto por miembros de la familia y prestigiosos profesionales independientes.
- Plana gerencial muy competitiva y especializada en el sector.
- Accionistas desempeñando cargos de gerentes y directores.
- Incorporación de John Mac Queen como gerente general.
- Mejora en la gestión, con la incorporación y promoción de nueva plana gerencial.
- Promoción de Julio Barco y Pedro Gutiérrez a gerentes de línea.
- Rediseño de procesos y procedimientos operativos y administrativos, en busca de modernizar la gestión, para alcanzar una mayor eficacia.
- Mejora de reputación ante los *stakeholders*.
- Desvinculación de gerente general y de operaciones.
- Ingreso de nuevo CEO Pedro López, con experiencia en empresas corporativas, pero no familiares. En opinión de Julio Barco, su perfil era más político que ejecutivo, y no se ajustaba a las necesidades del momento.
- La incorporación de Pedro López busca ejecutar la decisión de unificar la administración de las dos operaciones.
- Julio Barco recibe la propuesta de una empresa de otro sector, con una importante mejora económica y de posición.
- El control de cada una de las operaciones estaba en manos de diferentes grupos de la familia que, a su vez tenían una distinta visión del negocio; un grupo buscando la consolidación y el otro, el manejo independiente.
- Decisión de unificar la administración de las dos operaciones productivas.

### **2.6.2. Definición del problema**

- Julio Barco considera que su futuro en la empresa le significa un alto riesgo profesional, debido a los intereses contrapuestos entre accionistas, por lo cual debe decidir si quedarse o irse de la organización.

### **2.6.3. Generación de alternativas**

1. Quedarse, condicionando su permanencia a que se generen los cambios que considera indispensables para la mejora de la organización. Esta alternativa fue desechada como solución, debido a que, desde la posición de Julio, no se garantizaba su implementación.
2. Quedarse en la idea de impulsar los cambios desde adentro y de manera no traumática.
3. Quedarse y no hacer nada adicional.
4. Retirarse de la organización, en los mejores términos con la alta dirección, a fin de no cerrar la puerta y evitar un daño reputacional en su trayectoria profesional.

### **2.6.4. Criterios para elegir alternativa**

- Factibilidad, solo hay dos opciones, es factible su implementación o no lo es.
- Económico/VAN, se ha considerado este criterio dado que, si las cosas no funcionan en la empresa, los ingresos de Julio Barco, a pesar de que hoy son similares, en el futuro, si las cosas van mal, podría tener una caída en el monto que recibiría en la empresa.
- Identificación con la organización, qué tan cómodo se siente en la organización.
- Familiar, cómo puede impactar en Julio la calidad de vida que pueda compartir con su familia, es decir cuantas veces podrá disfrutar de su compañía.
- Ético, le hace crecer y da felicidad al decisor.
- Nivel de riesgo, es el nivel de incertidumbre generado al plantear una solución, y que esta tenga los efectos esperados.

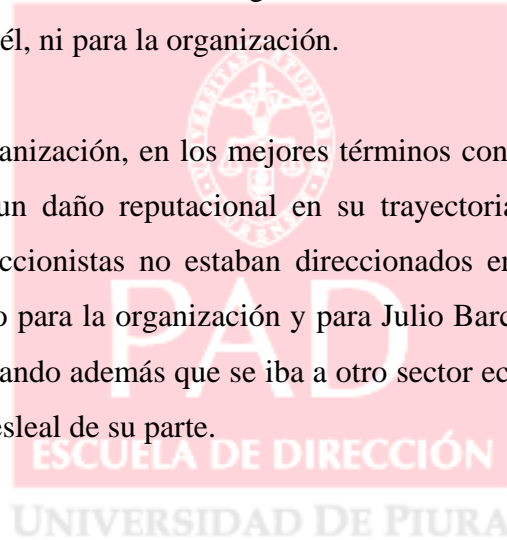
### **2.6.5. Evaluación de las alternativas, según los criterios**

Quedarse, condicionando su permanencia a que se generen los cambios que consideran indispensables para la mejora de la organización. Esta alternativa fue desechada debido a que su factibilidad, era imposible de asegurar, por parte de Julio dada la posición que tenía dentro de la organización.

Quedarse, en la idea de impulsar los cambios desde dentro y de manera no traumática. Esta alternativa, contempla la creencia de Julio Barco, en poder hacer los cambios necesarios, confiando en el apoyo del presidente.

Quedarse y no hacer nada adicional. Significaba un deterioro como persona y profesional y esto no era bueno para él, ni para la organización.

Retirarse de la organización, en los mejores términos con la alta dirección, a fin de no cerrar puertas y evitar un daño reputacional en su trayectoria profesional. Dado que, los intereses de todos los accionistas no estaban direccionados en un objetivo común, lo que significaba un alto riesgo para la organización y para Julio Barco como profesional, opta por esta alternativa, considerando además que se iba a otro sector económico, y por lo tanto no se daba una competencia desleal de su parte.



**Tabla 1. Evaluación de alternativas del Teaching case A**

Criterios	Factibilidad		Económico/VAN	Identificación con la organización	Familiar	Ético	Nivel de riesgo	Total
	Sí	No	25%	10%	25%	25%	15%	100%
<b>Alternativas</b>								
1 Quedarse, condicionando su permanencia a que se generen los cambios que considera indispensables para la mejora de la organización.		*						0.00
2 Quedarse, en la idea de impulsar los cambios desde dentro y de manera no traumática.	*		1	1	1	2	-1	0.95
3 Quedarse y no hacer nada adicional.	*		-2	-1	2	-1	-2	-0.65
4 Retirarse de la organización, en los mejores términos con la alta dirección, a fin de no cerrar puertas y evitar un daño reputacional en su trayectoria profesional.	*		2	1	1	2	1	1.50

Nota: puntuación de -2 a +2

Fuente: elaboración propia

**Tabla 2. Sustento de la evaluación**

Criterios Alternativas	Factibilidad		Económico/VAN	Identificación con la organización	Familiar	Ético	Nivel de riesgo
	Sí	No	25%	10%	25%	25%	15%
1 Quedarse, condicionando su permanencia a que se generen los cambios que considera indispensables para la mejora de la organización.		*	Alternativa descartada				
2 Quedarse, en la idea de impulsar los cambios desde dentro y de manera no traumática.	*		Se califica con <b>1</b> debido a que el presidente ofrece igualar la propuesta, pero Julio Barco no está seguro que los cambios que se deben hacer brinden los resultados esperados, dándose un deterioro en la empresa que le impactará en su economía.	Se califica con <b>1</b> debido a que Julio Barco no está seguro que su permanencia no genere fricciones en el interior de la organización.	Se califica con <b>1</b> debido a que es probable que al generar los cambios le produzcan estrés y mayor dedicación a la empresa.	Se califica con <b>2</b> debido a que busca recomponer la situación.	Se califica con <b>-1</b> debido a que existe una posibilidad media por lo menos, que los cambios no se den y la empresa se deteriore.
3 Quedarse y no hacer nada adicional.	*		Se califica con <b>-2</b> debido a que de ahí la empresa entrará en insolvencia.	Se califica con <b>-1</b> debido a que sabiendo que se deben hacer ajustes al plan de acción no los hace ni los comunica.	Se califica con <b>2</b> debido a que en un primer momento seguirá con la rutina en un trabajo que ya domina.	Se califica con <b>-1</b> ya que sabiendo que se requieren cambios no los hace.	Se califica con <b>-2</b> ya que se prevé un deterioro con alta probabilidad de ocurrencia.
4 Retirarse de la organización, en los mejores términos con la alta dirección, a fin de no cerrar puertas y evitar un daño reputacional en su trayectoria profesional.	*		Se califica con <b>2</b> ya que la propuesta económica era atractiva, en una empresa líder de su sector y con directivos reputados en el medio empresarial.	Se califica con <b>1</b> debido a que asume que su salida será menos perjudicial que los conflictos que genere con el nuevo CEO por el cambio de enfoque.	Se califica con <b>1</b> debido a que por más que sea una buena empresa con buenos directivos, siempre el asumir nuevas funciones en otra organización genera estrés y mayor dedicación.	Se califica con <b>2</b> debido a que Julio Barco anticipa que es lo mejor para él y para la empresa.	Se califica con <b>1</b> debido a que a pesar de lo expuesto Julio Barco no se adapte a los requerimientos de la organización.

Nota: puntuación de -2 a +2

Fuente: elaboración propia

### **2.6.6. Decisión o elección de alternativa elegida**

Julio Barco finalmente decidió retirarse de la compañía.

### **2.6.7. Puesta en práctica de la decisión**

Julio Barco le comunicó al presidente de la empresa, que su renuncia era irrevocable, porque ya había dado su palabra de incorporarse a una compañía de otro sector; simultáneamente conversó con Mariela Sánchez Del Río, comunicándole su decisión y las razones de fondo de la misma, dejando abierta la posibilidad de retorno a la organización, en otras circunstancias.

## **2.7. Resolución Teaching case B**

### **2.7.1. Datos significativos adicionales**

- Cinco años después, Mariela contacta a Julio; le comenta que la empresa estaba en grave situación y que acababan de tomar el control de las empresas, además, estas contaban con recursos y potencialidades, y apela a la buena relación del pasado y sus capacidades profesionales, así como al aspecto emocional.
- Sobre la empresa, sabía que el directorio había prescindido del CEO Pedro López, al año siguiente de su salida.
- Escasez de profesionales competentes, e inadecuada política de retención.
- Los precios habían caído en los últimos tres años.
- Se abrió el capital social a un inversionista estratégico.
- Las diferencias al interior de la familia continuaron, lo que explica el cambio de control; sin embargo, Julio percibía que, al interior del grupo al mando, si existía un objetivo común.
- Accionista estratégico propone llevar a liquidar la organización.
- Julio había logrado buenos resultados en su gestión; sin embargo, nunca llegó a identificarse tanto, como en S.J.T. S.A.
- A nivel personal, Julio afrontaba una situación familiar de salud muy complicada, que lo obligaba a ausentarse semanas y hasta meses, debido a viajes al extranjero.

- Dada la oferta de Mariela, Julio requiere información relevante y reuniones con los principales ejecutivos.

### **2.7.2. Definición de problema**

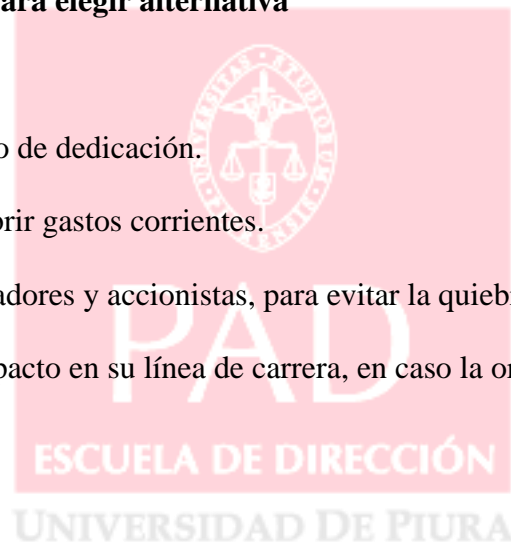
- Julio Barco debe decidir el aceptar o no la propuesta de una empresa, para la cual solo tiene dos opciones, reestructurarla o llevarla a la quiebra.

### **2.7.3. Generación de alternativas**

- Aceptar la posición propuesta.
- No acepta propuesta.

### **2.7.4. Criterios para elegir alternativa**

- Factibilidad
- Familiar/tiempo de dedicación.
- Económico/cubrir gastos corrientes.
- Ayuda a trabajadores y accionistas, para evitar la quiebra de la organización.
- Reputación/impacto en su línea de carrera, en caso la organización quebrara.



### 2.7.5. Evaluación de las alternativas, según los criterios

**Tabla 3. Elementos que se tenían que alcanzar para poder hacer viable la reestructuración**

Calificación	NP	PP	P	MP
1 Alinear accionistas familiares				X
2 Neutralizar la decisión de accionista estratégico de quebrar la empresa		X		
3 Conseguir a gerente técnico de 1er. nivel			X	
4 Obtener capital fresco necesario y cumplir las condiciones		X		
5 Alinear y motivar a los colaboradores			X	
6 Lograr paz con sindicato de trabajadores			X	
7 Lograr apoyo de proveedores y acreedores		X		
8 Presentar en 90 días expediente completo al INDECOPI		X		
9 Lograr apoyo de comité de vigilancia			X	
10 Responder a condiciones de mercado	X			
11 Mantener la calidad del producto				X

Notas:

NP: Nada probable

PP: Poco probable

P: Probable

MP: Muy probable

Fuente: elaboración propia

UNIVERSIDAD DE PIURA



**Tabla 4. Evaluación de alternativas del Teaching case B**

Criterios  Alternativas	Factibilidad		Familiar	Económico	Ayuda a trabajadores accionistas	Reputación	Total
	Sí	No	30%	30%	20%	20%	100%
1 Aceptar la posición propuesta.	*		1	2	1	-2	<b>0.70</b>
2 No acepta propuesta.	*		2	-1	-1	-1	<b>-0.10</b>

Nota: puntuación de -2 a +2

Fuente: elaboración propia



**Tabla 5. Sustento de la evaluación**

Alternativas	Factibilidad		Familiar	Económico	Ayuda a trabajadores accionistas	Nivel de riesgo
	Sí	No	30%	30%	20%	20%
1 Aceptar la posición propuesta.	*		Se califica con <b>1</b> debido a que sin ser óptima la propuesta, garantiza un flujo de ingresos que cubrirán gran parte los costos familiares.	Se califica con <b>2</b> debido a que desde el punto de vista económico era en ese momento la única alternativa concreta de trabajo que tenía y que cubría las necesidades.	Se califica con <b>1</b> debido a que conocía la organización, asimismo, su relación con Mariela era buena como con el resto de los colaboradores a quienes consideraba buenos profesionales.	Se califica con <b>-2</b> debido a que es la posición con mayor riesgo desde el punto de vista profesional.
2 No acepta propuesta.	*		Se califica con <b>2</b> ya que desde el punto de vista familiar es lo que más conviene por la estabilidad que otorga.	Se califica con <b>-1</b> debido a que los iba a impactar económicamente el no tener ingresos.	Se califica con <b>-1</b> debido a que no le era indiferente la situación.	Se califica con <b>-1</b> ya que podría serle más difícil si pasa mucho tiempo encontrar otra opción laboral de acuerdo con sus calificaciones.

Nota: puntuación de -2 a +2

Fuente: elaboración propia

### **2.7.6. Decisión o elección de alternativa elegida**

Julio Barco finalmente aceptó la propuesta de trabajo. Basándose en que iba a atender necesidades de gastos en su familia (ME<sup>5</sup> y MT<sup>6</sup>), se ubicaba en una posición expectante profesionalmente, ya que, de tener éxito en levantar la organización (MI<sup>7</sup>), su prestigio profesional se consolidaba. Así también ayudaría a los trabajadores y accionistas a preservar y mejorar la fuente generadora de ingresos (MT), todo esto enriquecido por la atención cercana y estabilidad con su familia.

### **2.7.7. Puesta en práctica de la decisión**

Julio Barco le comunicó a Mariela la aceptación de la propuesta, condicionando la misma a ingresar como ejecutivo de la empresa, lo que significaba formalizar laboralmente la relación de asesor que venía teniendo, para lograr un mayor compromiso de los colaboradores y una mejora económica en su remuneración.

## **2.8. Resolución Teaching case C**

### **2.8.1. Datos significativos adicionales**

- Julio Barco ingresa a trabajar, precisando que, inicialmente lo hace como asesor y luego como ejecutivo de la organización.
- Mariela Sánchez Del Río conoce a Julio Barco, porque habían trabajado juntos y desarrollaron una buena relación profesional.
- Respecto a los elementos para hacer viable la reestructuración, se logra lo siguiente:
  - Accionistas familiares alineados con la propuesta.
  - La participación del accionista estratégico es adquirida por la familia.
  - Se contrata a Luis Gambaren como gerente general, encargado de la parte técnica.
  - El equipo directivo logra el financiamiento necesario para la reestructuración.

---

<sup>5</sup> Motivos extrínsecos.

<sup>6</sup> Motivos trascendentes.

<sup>7</sup> Motivos intrínsecos.

- Se logra identificar y comprometer a los colaboradores, con el objetivo único de reestructurar la empresa y sacarla adelante.
- Se logra una paz laboral por tres años con el sindicato, que incluía la postergación de sus demandas laborales.
- Acreedores y proveedores, apoyaron la reestructuración.
- Se presentó y admitió el expediente concursal en INDECOPI, en el plazo de 90 días.
- La dirección logra que las acciones del comité de vigilancia sean de naturaleza asesora, más que fiscalizadora de la empresa.
- A pesar de las condiciones de mercado muy difíciles, se logra equilibrar la empresa, a nivel de *cash cost*.
- Se mantiene la calidad el producto.
- Después de dos años, a Luis Gambaren le retiran la confianza, a pesar de la fuerte oposición de Mariela.
- Se empiezan a decantar acciones para la toma de control, como los viajes frecuentes del hermano de Mariela y los directorios se tornan más hostiles.
- Se avizoraban mejores condiciones de mercado.
- En el año 2006, el precio se incrementa 2.5 veces. Julio Barco, hace año y medio, había sido nombrado gerente general.
- Con el incremento de precios, se logra prepagar la deuda concursal, ahorrando en intereses y descuentos de capital, más de US\$ 2 millones.
- Se contrata a Nano Ecurra como subgerente general de operaciones.
- Se da el cambio de control hostil.
- Mariela, deja la vicepresidencia.
- Julio Barco es convocado por el esposo de una de las otras hermanas, para que apoye a la nueva dirección.

### **2.8.2. Definición de problema**

- Julio Barco, debe decidir si acepta o no la propuesta. De considerar no aceptarla, la situación personal y profesional, derivada de su decisión, quedaba a su manejo; sin

embargo, de optar por aceptar la propuesta del grupo familiar que había tomado las riendas de la organización, le representaba serias dudas respecto de las motivaciones reales que este grupo tenía; porque eran los mismos que dispusieron la salida de Luis Gambaren, y que, a criterio de Julio, resultaba por lo menos inexplicable, cuando no injusta.

### **2.8.3. Generación de alternativas**

- Aceptar la posición propuesta.
- Solo renunciar.

### **2.8.4. Criterios para elegir alternativa**

- Factibilidad.
- Familiar, mantener el estatuó quo en el corto plazo.
- Económico, garantizar los ingresos familiares.
- Identificación con grupo de accionistas (dos grupos de poder) y trabajadores.
- Ético, para Julio Barco no era claro el manejo transparente del nuevo grupo de poder, en la organización.
- Reputación, en ambas decisiones, Julio Barco asumió un alto riesgo reputacional, aceptando la propuesta no sabía el desempeño correcto del nuevo grupo de poder y no aceptándolo, era susceptible de ser mal referenciado, por el desplante dado.

### 2.8.5. Evaluación de las alternativas, según los criterios

**Tabla 6. Evaluación de alternativas del Teaching case C**

Criterios \ Alternativas	Factibilidad		Familiar	Económico	Identificación con grupo de accionistas y trabajadores	Ético	Reputación	Total
	Sí	No	25%	20%	15%	20%	20%	100%
1 Aceptar la posición propuesta.	*		1	2	1	-2	-1	<b>0.20</b>
2 Solo renunciar.	*		0	-1	0	2	1	<b>0.40</b>

Nota: puntuación de -2 a +2

Fuente: elaboración propia



**Tabla 7. Sustento de la evaluación**

Criterios Alternativas	Factibilidad		Familiar	Económico	Identificación con grupo de accionistas y trabajadores	Ético	Reputación
	Sí	No	25%	20%	15%	20%	20%
1 Aceptar la posición propuesta.	*		Se califica con <b>1</b> debido a que se conocía el trabajo, pero era probable que los temas políticos complicaran la gestión, demandando mayor tiempo en el trabajo.	Se califica con <b>2</b> debido a que desde el punto de vista económico era en ese momento la única alternativa concreta de trabajo que estaba teniendo.	Se califica con <b>1</b> debido a que conocía ya el trabajo y era aceptado y respetado por todos sus colaboradores.	Se califica con <b>-2</b> debido a que esta alternativa implicaba un conflicto con la persona que lo había convocado y, por otro lado, se había dado un trato injusto con Luis Gambaren.	Se califica con <b>-1</b> debido a que es la posición con mayor riesgo desde el punto de vista profesional debido a la polarización de los accionistas.
2 Solo renunciar.	*		Se califica con <b>0</b> ya que Julio opta por darse un espacio para capacitarse.	Se califica con <b>-1</b> debido a que los iba a impactar económicamente el no tener ingresos.	Se califica con <b>0</b> debido al efecto neutro que le generaba la identificación con los trabajadores y, por otro lado, incertidumbre con el nuevo grupo de poder.	Se califica con <b>2</b> debido a que es una posición transparente y consistente con todos los accionistas.	Se califica con <b>1</b> ya que podría serle más difícil si pasa mucho tiempo en encontrar otra opción laboral de acuerdo con sus calificaciones.

Nota: puntuación de -2 a +2

Fuente: elaboración propia

### **2.8.6. Decisión o elección de alternativa elegida**

Julio Barco renunció a la organización. Su decisión fue sustentada e impulsada por la poca confianza que tenía en el nuevo grupo de poder, a mando de la organización.

### **2.8.7. Puesta en práctica de la decisión**

A finales de año, Julio Barco le comunicó al nuevo vicepresidente, José Sánchez Del Río, su decisión de retirarse de la organización, dándole un plazo de seis meses para que busque su reemplazo y presentar los resultados al cierre de año. Sin embargo, en el mes de febrero, previo a la reunión de cierre de año, se llevó a cabo un directorio cuyo desarrollo fue muy hostil, provocando la renuncia inmediata de Julio, quien permanece un mes más en condición de asesor y con el fin de cumplir con la entrega ordenada del puesto.

En el ínterin y a solicitud de José Sánchez Del Río, Julio apoyó en la búsqueda de un nuevo CEO, entrevistándose con diversos directivos del sector. Una vez que finalizó su relación con la organización, Julio decidió salir del país para capacitarse en su especialidad profesional.





## Conclusiones

La gran mayoría de empresas nacen del seno familiar, de un emprendedor que sueña, imagina, considera y encuentra una idea central – en la que cree – para hacer negocio; y visualiza una forma de hacer empresa.

Los empresarios son personas que saben hacer negocios; sin embargo, no siempre contemplan los temas administrativos y legales que podrían, en determinado momento, ser definitivos para la empresa que están formando y liderando.

La vida de una empresa contempla varias etapas. Como toda organización viva tiene un nacimiento, crecimiento, consolidación y desarrollo; y dentro de estas etapas suceden crisis, que son resueltas de manera natural, con la experiencia y capacidad del líder, sumadas a la eficacia y eficiencia de la empresa. El fundador recurre a su mejor entendimiento y logra salir airoso de estas crisis.

La empresa es dirigida por personas que, como cualquier individuo, tienen virtudes y defectos; y, además, dentro de su proceso de consolidación personal y familiar, estas personas establecen lazos conyugales con quienes comparten opiniones e intereses.

Julio Barco, ingresa a la organización propuesto por amigos y clientes del sector, los cuales lo presentan al directorio, inicialmente para la posición de tesorero, luego y debido a su desempeño, asciende a gerente de finanzas. Pasado el tiempo le es ofrecida la gerencia general, y en su paso por la empresa, demuestra una sólida formación profesional y capacidad para comprometer a los colaboradores, así como lograr objetivos, entre ellos tener éxito en la formulación y estructuración de un ambicioso plan de reestructuración patrimonial, indispensable para dar viabilidad y continuidad a la empresa. Julio después de permanecer en la empresa por alrededor de 6 años, decide retirarse por razones profesionales, y posteriormente es convocado para incorporarse inicialmente como asesor y luego como funcionario de línea, estando un período de 8 años.

A la eficacia y eficiencia de cada empresa debe ser debidamente incorporada la unidad (Ferreiro y Alcázar, 2017), si es que el líder fundador quiere que su emprendimiento de muchos

años trascienda de generación, a sus herederos. Para este fin, el líder debe prepararse y preparar la empresa a los cambios, naturaleza y actores o ejecutores de estos cambios; así como también preparar a quienes tomarán la posta en la gestión y liderazgo. Es el líder quien decide cuándo es necesario su retiro, por diversas razones: cansancio debido a la edad, retiro voluntario por deseo compartido con su cónyuge, salud, muerte, etc.

En el caso de la empresa Agroindustrial S.J.T. S.A., el fundador de la empresa y su cónyuge consideraron que había que avanzar en el proceso de corporativizar la empresa, para lo cual hicieron un protocolo familiar en el que decidieron entregar la propiedad a sus hijos, vía anticipo de herencia, procediendo a contratar profesionales competentes en el rubro. Sin embargo, es sintomático que, en el proceso de entrega de la empresa a los hijos, se dieron los hechos narrados, debido a problemas de familiares que fueron afectando gradual y consecutivamente la marcha de la empresa, asociado a las condiciones de mercado, lo que generaron una situación insostenible, incrementando los riesgos de viabilidad y consistencia del negocio (Trevinyo-Rodríguez, 2010). Con los problemas familiares se han encarecido los precios transaccionales, han afectado la reputación de la familia y la empresa, y todo ello ha generado una seria destrucción de valor en la organización.

En la creación de una empresa, los líderes deben considerar que los negocios pasan por diferentes etapas y están expuestos a las condiciones de mercado que no son de su manejo; por lo tanto, es función de quienes ejercen el liderazgo, anticiparse y preparar a la organización para enfrentar esos ciclos económicos.

Hoy nos toca vivir una situación de crisis sanitaria nunca vista, con el COVID-19, la cual está generando situaciones adversas en todos los sectores, en todo el mundo y en diversa magnitud. Es importante estar muy cerca de la organización, a efectos de estar preparados para enfrentar situaciones como esta, de la mejor forma posible. En el caso del Teaching case C que se presenta, se logra consolidar un equipo humano bastante reducido, que durante varios años tuvo que lidiar con una empresa muy deteriorada patrimonialmente y con el mercado de precios adverso, lo cual originó que el compromiso del equipo humano ante esta situación fuera de trascendental importancia para sacar adelante la organización, hasta llegar el momento en que los precios internacionales de los productos agrícolas mejoraran sustancialmente.

Sin embargo, la nobleza del sector agroindustrial y el buen manejo patrimonial de la empresa durante la etapa de crecimiento e inicio del desarrollo, así como el inesperado incremento de los precios internacionales de los productos agrícolas, derivados de la mayor demanda en el mundo en general, permitió tener vida saludable a una empresa, maltratada por sus accionistas.

Situación que después de estas etapas no fue debidamente aprovechada como consecuencia de la lucha de poderes en la familia.





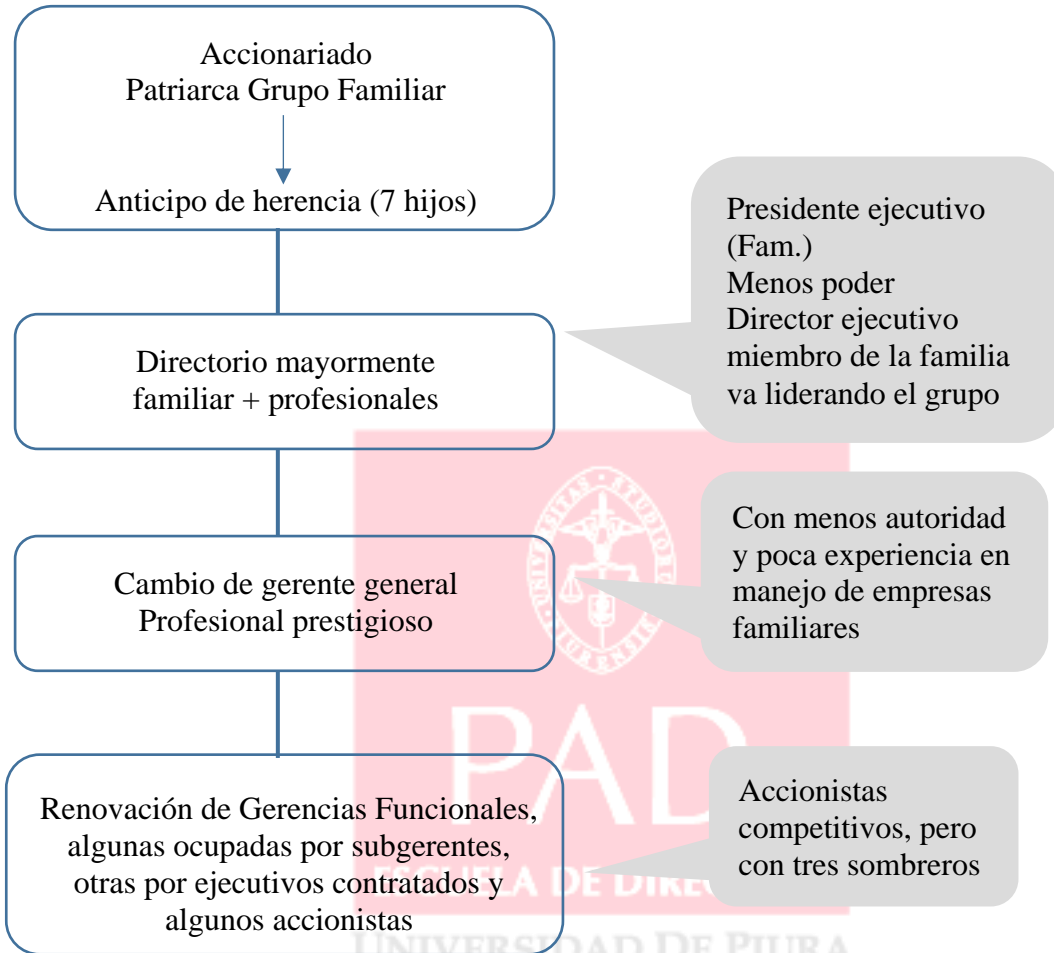
## Bibliografía

- Alcázar, M. (2019a). *Decisiones Directivas*. Lima: PRODEC.
- Alcázar, M. (2019b). *Persona*. (2a. ed.) Lima: PRODEC.
- Castillo, G. (2014). *Hacia el Descubrimiento de Nuestro Ser Personal*. Piura: Universidad de Piura.
- Drucker, P. F. (2015). *The practice of Management*. Bogotá D.C.: Penguin Random House.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono, un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de Personas en la empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Pérez, J. A. (1991). *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones. La Acción Personal*. Madrid: Rialp.
- Pérez, J. A. (2006). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. (6a. ed.) Madrid: Rialp.
- Pérez, J. A. (2018). *Liderazgo y Ética en la Dirección de Empresas: La nueva Empresa del Siglo XXI*. (7a. ed.) Madrid: Rialp.
- Trevinyo – Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares Visión Latinoamericana, Estructura, Gestión, Crecimiento y Continuidad*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.



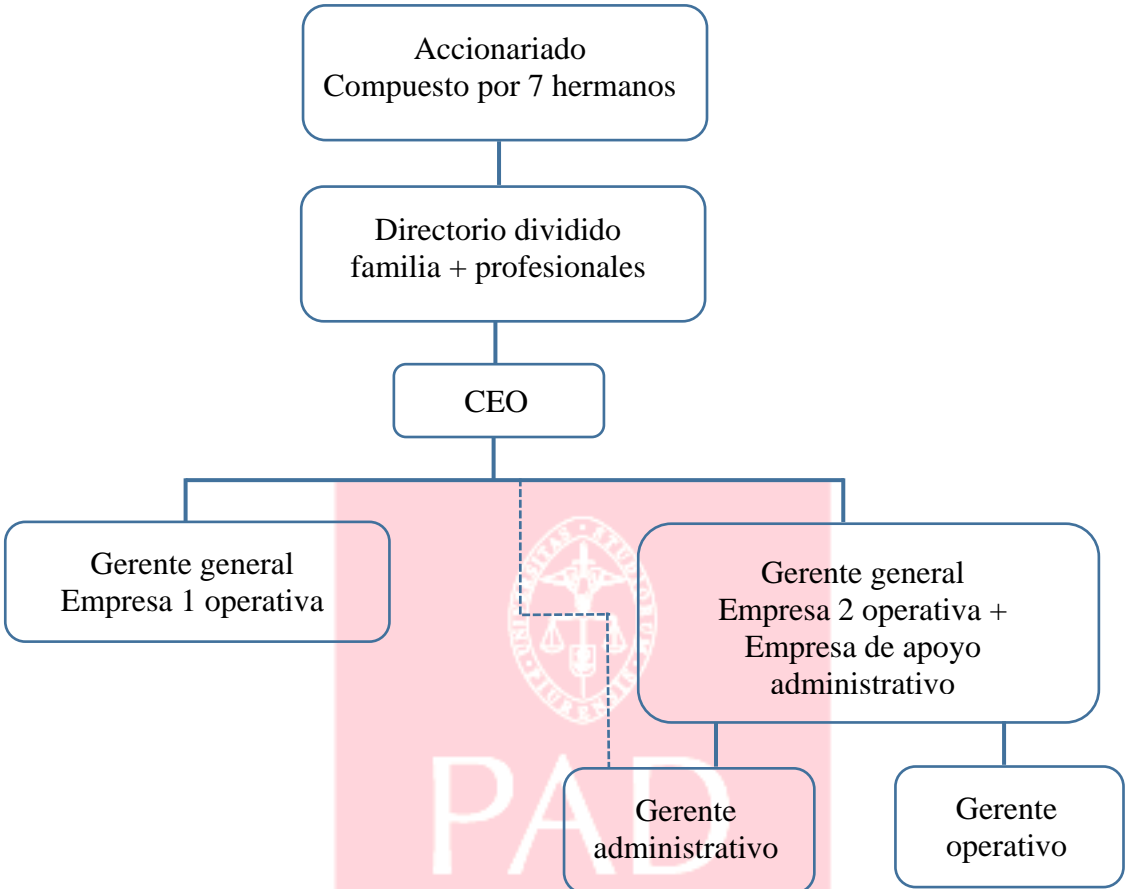
## Anexos del Teaching Note

### Anexo TN 1. Inicio del caso A

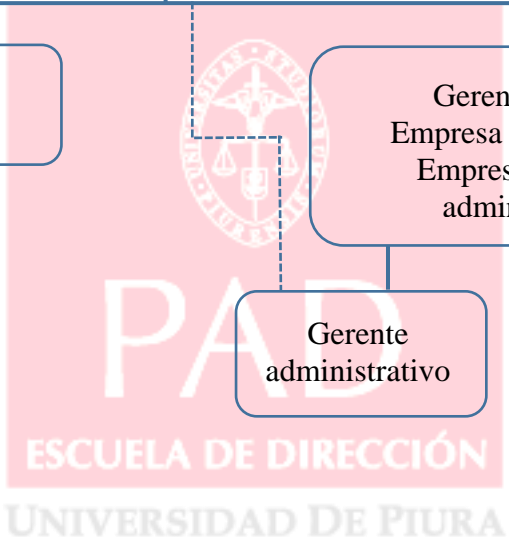


Fuente: elaboración propia

**Anexo TN 2. Final del caso A**

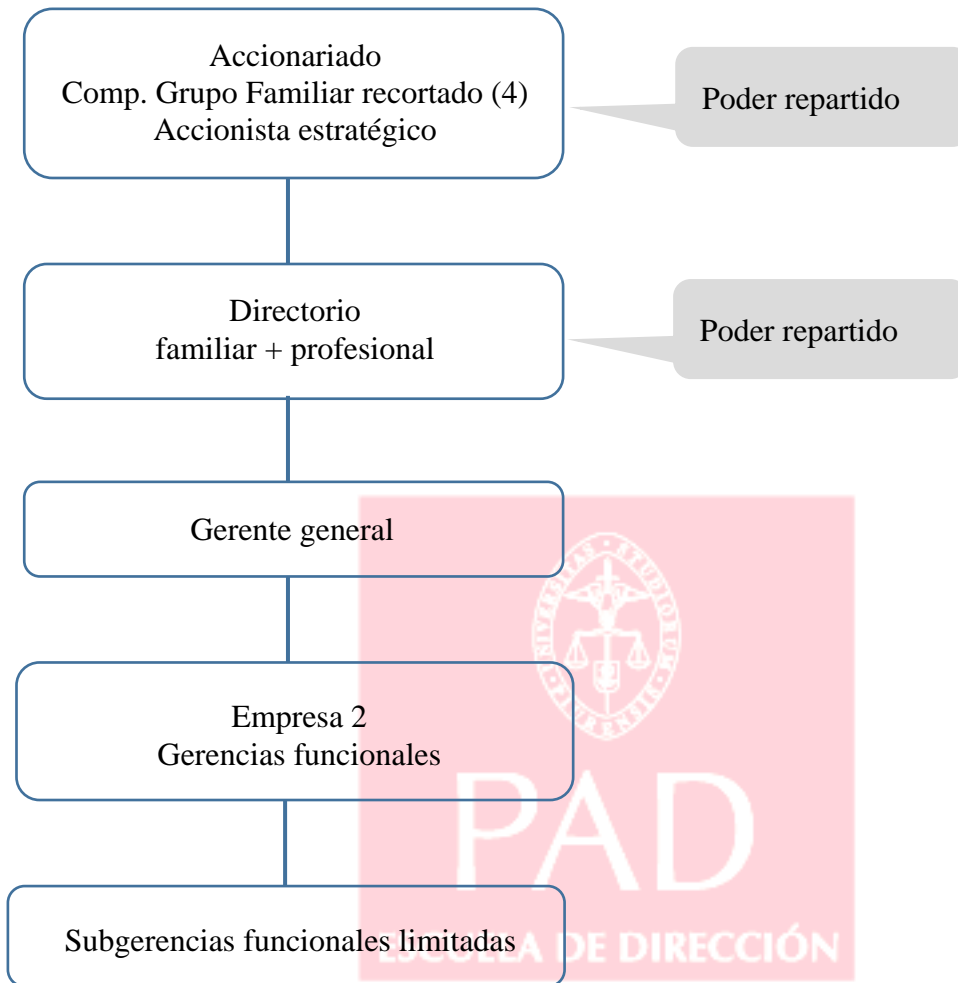


Fuente: elaboración propia



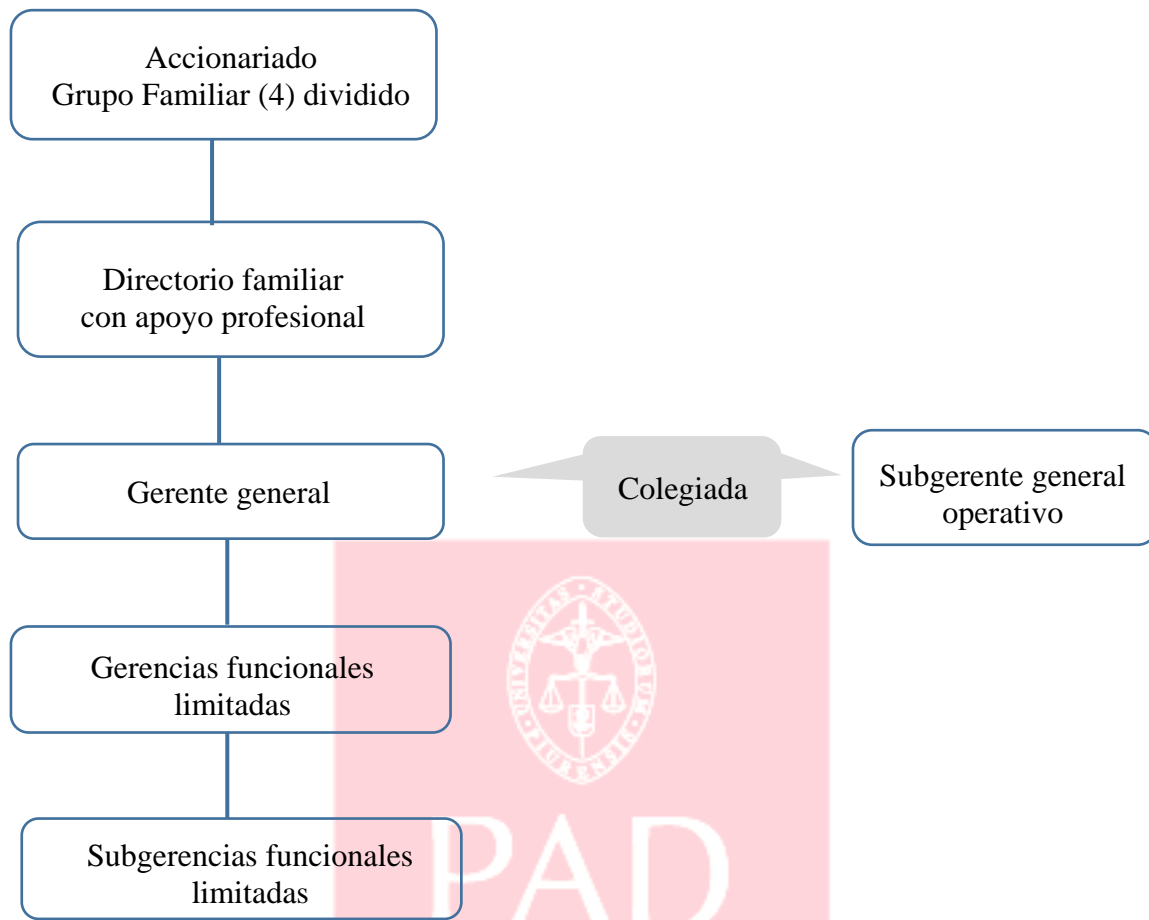


### Anexo TN 3. Inicio del caso B



Fuente: elaboración propia

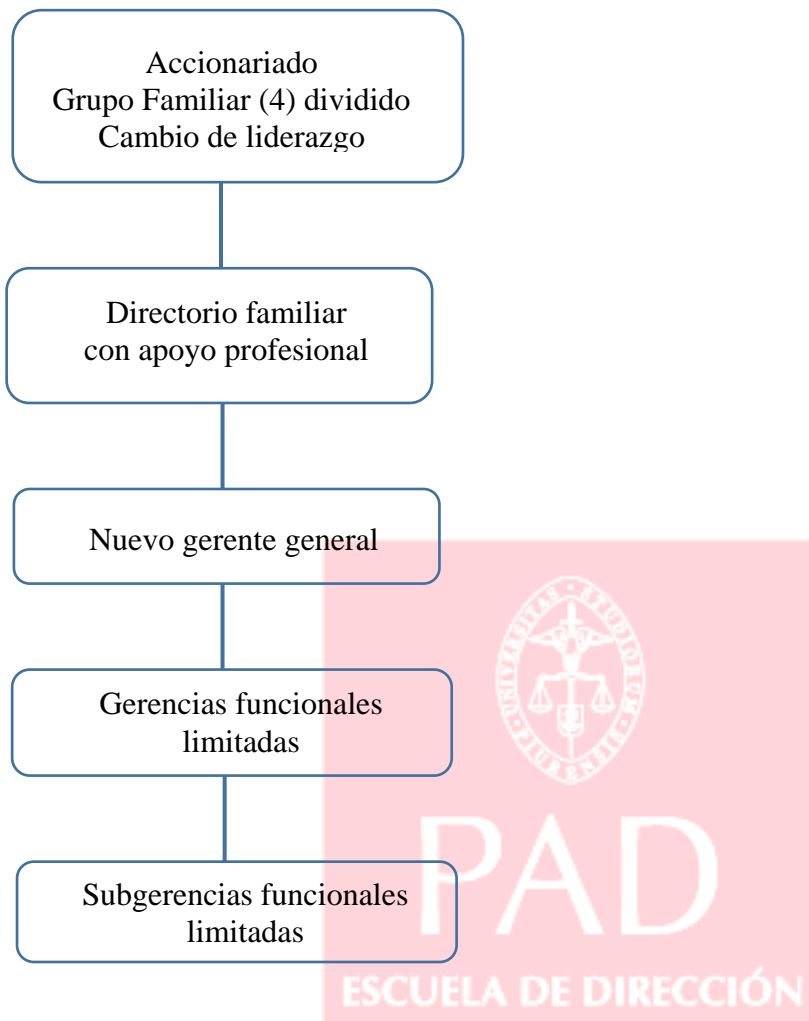
#### Anexo TN 4. Final del caso B



Fuente: elaboración propia



### Anexo TN 5. Final del caso C



Fuente: elaboración propia

UNIVERSIDAD DE PIURA

## Anexo TN 6. El Octógono

ANÁLISIS PARA DIAGNOSTICAR			NIVEL
	<p><b>ENTORNO EXTERNO</b></p> <p>Mercado internacional de frutas y verduras, muy competitivo, en calidad y precio.</p> <p>Clientes ubicados en el mercado europeo y americano.</p> <p>Para completar la oferta exportable, contactamos proveedores locales, certificados.</p>		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>SISTEMA FORMAL, DE DIRECCIÓN Y CONTROL</b>	<b>ESTRUCTURA FORMAL</b>	
<p>Productos y operaciones para asegurar proveeduría todo el año, a los diversos mercados que se atendía.</p> <p>Sembríos de productos diversos en cada zona, norte y sur.</p> <p>Todos los productos contaban con la certificación sanitaria debida, para superar las exigencias fitosanitarias de los países donde se exportaba.</p> <p>Producción de verduras y frutas seleccionadas.</p>	<p>La empresa reposaba sobre el liderazgo del fundador y del CEO de la compañía.</p> <p>Una de las hermanas accionistas y directora, ejercía el liderazgo y manejo de la empresa.</p> <p>Se implementó un sistema ERP para ejercer un control efectivo, integral, de la matriz y de cada centro de operaciones.</p> <p>Se implantó un sistema de trabajo con programas y presupuestos.</p>	<p>Empresa familiar, con un liderazgo muy fuerte de parte del fundador y patriarca de la familia.</p> <p>Los hijos del matrimonio Sánchez Del Río ocupaban lugar en el directorio y en algunas gerencias de la organización.</p> <p>Las otras gerencias y lugares en el directorio eran ocupados por profesionales competentes y con experiencia en cada área.</p>	1er.

<b>SABER DISTINTIVO</b>	<b>ESTILOS DE DIRECCIÓN</b>	<b>ESTRUCTURA REAL</b>	
<p>Aplicación de alta tecnología en los procesos de preparación de tierras, sembrío, regadío, cosecha y empaque.</p> <p>Alianzas comerciales con operadores logísticos, para asegurar la entrega oportuna de los productos.</p> <p>Cuidadosa selección de productos agrícolas, solamente frutas y verduras, de alta demanda en mercado internacional.</p>	<p>Autonomía de los ejecutivos, en la toma de decisiones.</p> <p>Los temas transversales y de importancia mayor, eran tratados en comités multifuncionales.</p> <p>Durante algunas etapas hubo un ejercicio discrecional del poder, por parte del fundador y sus hijos, en ciertas medidas que debían salir dada las características de la coyuntura.</p>	<p>El fundador cuando lo veía conveniente, disponía de los recursos sin mayor explicación a la gerencia del área afectada.</p> <p>En ocasiones se apelaba al compromiso de los colaboradores, usando como medio los líderes para que expliquen con detalle entendible, ciertas debilidades por las que se atravesaban, en la idea de superarlas rápidamente.</p>	2do.
<b>MISION EXTERNA</b>	<b>VALORES DE LA DIRECCIÓN</b>	<b>MISION INTERNA</b>	
<p>Suministrar productos agroindustriales, de alta calidad, frescos, certificados en origen y destino, según las especificaciones requeridas por el cliente, de manera oportuna y a precios competitivos.</p> <p>Cercanía con el cliente, para conocer sus niveles de satisfacción y necesidades potenciales.</p>	<p>Se cuida que, los colaboradores que intervienen en la cosecha y manipuleo de los productos, tengan un alto nivel de sanidad.</p> <p>Se promovía los valores de solidaridad, generosidad y amistad entre los colaboradores.</p> <p>Se fomentaba de manera sana y cordial, la corrección fraterna, para subsanar deficiencias observadas en otras áreas.</p> <p>La alta dirección tenía una vocación de servicio y apoyo altruista efectivo, en beneficio de la organización y comunidades.</p>	<p>A pesar de las dificultades económicas y financieras, esforzadamente se atendía con prioridad el pago de remuneraciones.</p> <p>Apenas la situación mejoró, se activó un programa de capacitación importante, en instituciones de prestigio.</p> <p>Se logró salvar los puestos de trabajo de cientos de trabajadores, cabezas de familia, así como cumplir con proveedores que habían confiado en la empresa.</p>	3er.
	<b>ENTORNO INTERNO</b>		

Los colaboradores, eventualmente mostraban insatisfacción por los alimentos y pedían cambio de concesionario.

Los colaboradores, ajenos a la realidad de la compañía, optaron por la huelga, como medio de presión para lograr oportuna atención a sus derechos laborales.

Fuente: elaboración propia

