



Caso: empresa Industrias S.A.C.

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

**Jessica Cecilia Harada Wakao
Ignacio Jesús Miranda Ibañez
Antonio Elmer Polo Gormas**

**Asesor:
Dr. Pablo Ferreiro de Babot**

Lima, noviembre de 2020

Dedicatoria

A nuestros padres y familia, por su amor y confianza que siempre nos brindaron para seguir perfeccionándonos a través de nuestros estudios.

Jessica Harada Wakao

Ignacio Miranda Ibañez

A mi madre y hermana por ser mis motores de superación personal y a Miriam por su paciencia, apoyo y comprensión durante el tiempo de estudios de la maestría.

Antonio Polo Gormas



Agradecimiento

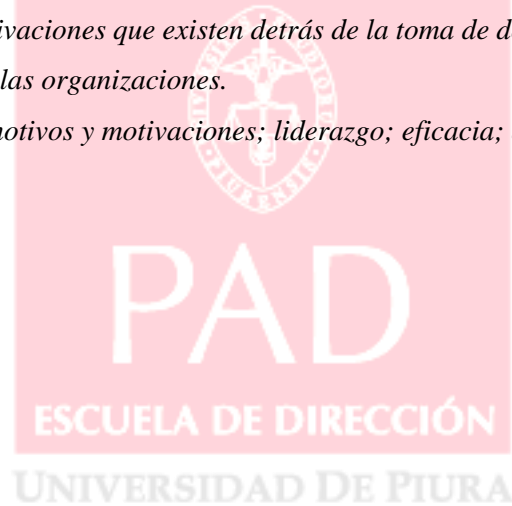
A todos los profesores de la Maestría del Gobierno de Organizaciones del PAD de la Universidad de Piura que nos permitieron crecer y ser mejores personas y en especial a nuestro asesor Dr. Pablo Ferreiro de Babot, por su orientación y aportes al desarrollo del presente trabajo de investigación.



Resumen ejecutivo

Industrias S.A.C., es fruto de un emprendimiento familiar conformado por socios de culturas, generaciones e intereses diferentes, que luego de buen desempeño empresarial, tuvo que soportar una crisis familiar y empresarial que pudo ocasionar su extinción. El desarrollo del caso se enfoca en la familia y la empresa, esto nos permitirá visualizar, que cuando se actúa de modo emotivo y con una actitud pasiva en la toma de decisiones que se manifiesta en la falta de definiciones por parte de los socios, se generan enormes impactos en las personas: en la calidad de sus motivos y motivaciones, y por tanto en sus acciones y cómo éstas afectan a la empresa en su eficacia, atractividad y unidad, pudiéndose poner en riesgo la continuidad del negocio. Al mismo tiempo nos permite determinar cómo juntos la familia y la empresa pueden ser caminos de perfección en la medida que se actúe con virtudes humanas, aunque esto dependa de la libertad de cada partícipe. Los lectores de este caso deben entender los motivos y motivaciones que existen detrás de la toma de decisiones y como estos impactan por dentro a las familias y las organizaciones.

Palabras Clave: familia; motivos y motivaciones; liderazgo; eficacia; atractividad y unidad



Abstract

Industrias S.A.C., is the result of a family business made up of partners from different cultures, generations and interests, which after good business performance, had to endure a family and business crisis that could cause its extinction. The development of the case focuses on the family and the company, this will allow us to visualize that when acting in an emotional way and with a passive attitude in decision-making that is manifested in the lack of definitions on the part of the partners, They generate enormous impacts on people: on the quality of their motives and motivations, and therefore on their actions and how you are, they affect the company in its effectiveness, attractiveness and unity, and business continuity may be put at risk. At the same time, it allows us to determine how together the family and the company can be paths of perfection to the extent that human virtues are acted upon, although this depends on the freedom of each participant. Readers of this case must understand the motives and motivations behind decision-making and how these impact families and organizations on the inside.

Keywords: *family; motives and motivations; leadership; efficacy; attractiveness and unity*

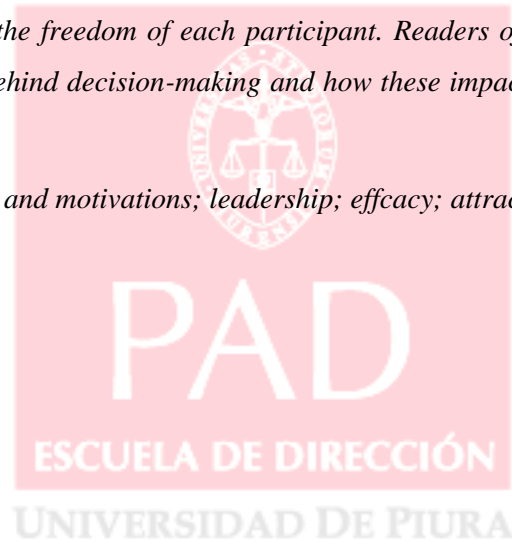


Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Índice de tablas.....	xiii
Introducción	1
Capítulo 1. Descripción del Caso Industrias S.A.C.	3
1.1. Industrias S.A.C. (Parte A).....	3
1.2. Industrias S.A.C. (Parte B)	9
1.3. Industrias S.A.C. (Parte C)	10
1.4. Industrias S.A.C. (Parte D).....	11
Capítulo 2. Teaching Note	13
2.1. Resumen	13
2.2. Objetivos	13
2.3. Métodos de Investigación.....	13
2.4. Conceptos Analizados	13
2.5. Plan de estudios.....	14
2.6. Preguntas para facilitar la discusión del caso:.....	16
Capítulo 3. Análisis de caso	17
3.1. Diagnóstico (uso del Modelo Antropológico).....	17
3.2. Valores y Virtudes	17
3.3. La ética en la toma de decisiones	17
3.4. Motivaciones en su rol de directivos	18
3.5. Dimensiones de los Directivos	18
3.6. Poder y Autoridad.....	18
3.7. Gobierno Corporativo.....	19
3.8. Impacto en la Organización.....	21
Capítulo 4. Plan de Acción.....	23
4.1. Primer Nivel	23
4.2. Segundo Nivel	23
4.3. Tercer Nivel.....	24
Conclusiones	31



Índice de tablas

Tabla 1. Síntesis de diagnóstico – modelo antropológico.....	25
Tabla 2. Definición del problema, alternativas, criterios y decisiones	27
Tabla 3. Virtudes humanas de los partícipes.....	29
Tabla 4. Motivaciones de la Gerente General.....	29



Introducción

El caso de Industrias S.A.C.¹, describe la forma de constitución y organización que tienen muchas empresas familiares y los conflictos que se generan cuando crecen.

Como se verá más adelante, el análisis se enfoca en el accionar de una de las familias (Cecilia y Jesús) y los problemas que se generaron a partir de que no existieron suficientes definiciones en lo que respecta a los roles como familia y como empresa, esto derivado de su actitud espontánea y emotiva, por las que la empresa estuvo a punto de entrar en un proceso de liquidación.

Por otro lado, se puede observar que faltó profesionalidad en los directivos que dirigían la empresa para el control, diseño, comunicación y seguimiento de las operaciones.

El conflicto llega a su punto crítico cuando se cuestiona la honorabilidad de la persona, cuando se le formula una denuncia penal a la Gerente General de Industrias S.A.C., lo que demuestra una falta de valores y virtudes de las personas que estuvieron detrás de esta acción.

En el desarrollo del presente trabajo se ha utilizado el Modelo Antropológico a fin de identificar los problemas que se presentaron y cómo impactan en cada nivel de la organización, así mismo se definen alternativas de solución para los problemas encontrados, se evalúan estas alternativas en función a criterios y se determina un plan de acción, lo que permite encontrar soluciones realistas.

¹ Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres e información de los documentos originales.

Capítulo 1. Descripción del Caso Industrias S.A.C.

1.1. Industrias S.A.C. (Parte A)

A los 26 años Cecilia y Jesús se conocieron en 1986, cursando los primeros ciclos de estudios en la Universidad, en una época difícil para el Perú, que atravesaba una situación social y económica deteriorada. El país estaba convulsionado por los actos terroristas que protagonizaban los movimientos subversivos MRTA y Sendero Luminoso, aunado a una crisis política y económica, como consecuencia de la Reforma Agraria y los gobiernos autoritarios de la época.

En estas circunstancias siempre existieron las clases privilegiadas, profesionales vinculados al gobierno, empresarios dedicados al comercio exterior y la industria. A ese entorno pertenecía la familia de Cecilia, cuyos padres, comerciantes de ascendencia japonesa, eran participantes activos dentro del entorno de la Colonia Nikkei al igual que sus tíos que tenían una empresa de comercio y de servicios.

Por su parte, Jesús proviene de una provincia de Cajamarca, y es hijo de profesores de escuela con una familia numerosa.

En 1990 el Ing. Alberto Fujimori se convierte en el nuevo presidente del Perú, y en su gobierno se inicia una transformación profunda, social y económica. El gobierno de Fujimori logró vencer al terrorismo, liberó la economía peruana, insertó nuevamente al Perú en la economía mundial, privatizó las empresas públicas, trajo inversión en minería y petróleo; asimismo inició la modernización del Estado poniendo las bases para el crecimiento. Las empresas que no se adaptaron al nuevo entorno socioeconómico pasaron dificultades financieras y muchas fueron liquidadas.

En la casa de los padres de Cecilia había vivido la hermana menor de su madre hasta 1978, año en que contrajo matrimonio con un empresario de la colonia japonesa (tío) que se había formado profesionalmente en el extranjero (México, Estados Unidos y Japón). Vivieron una bonanza empresarial hasta que el Perú se insertó en la economía mundial y se hizo más competitivo.

En el año 1992, Cecilia y Jesús crean una sociedad llamada M&H Consultores, dedicada a la consultoría tributaria y financiera. Dos años más tarde, en 1994, sobre la plataforma de la consultora crearon un operador de comercio exterior. Los primeros tiempos de la empresa fueron difíciles por la quiebra de varios de sus clientes que no pudieron honrar sus deudas, pero superadas las dificultades y con una experiencia acumulada en los negocios, hacia diciembre de 1996 Cecilia y Jesús deciden formar una familia.

La mayor competencia ocasionó la quiebra de la empresa de los Tíos de Cecilia, una situación de insolvencia que afectó a toda la familia, en especial a sus dos hijos. Dania estudiaba en la universidad y existía la posibilidad de que tuviera que dejar de hacerlo dadas las dificultades económicas, mientras que su hermano menor Esteban, estudiaba en un reconocido colegio privado de la alta sociedad. Sin duda la crisis tuvo una amplia repercusión, pues afectó económica y emocionalmente a todos los miembros de la familia. Así las cosas, los amigos y familiares más cercanos ayudaron a que tanto Dania como Esteban culminaran con éxito sus estudios. El otro gran problema familiar y emocional fue que la casa de los Tíos estaba hipotecada a una entidad financiera y no había posibilidad de pagar dicha deuda.

Ante este sombrío panorama de drama familiar y crisis empresarial, Cecilia y Jesús decidieron crear una nueva empresa buscando otra inversión que les permitiera diversificar su riesgo, para tal fin Cecilia les propuso a sus tíos formar una empresa comercializadora del mismo rubro de las que ellos tenían anteriormente, ofreciendo aportar capital de trabajo y tomando el conocimiento del mercado de proveedores y clientes de la empresa que estaba en proceso de liquidación. Los tíos aceptaron la propuesta de su sobrina y así nació Industrias S.A.C., con Cecilia como Gerente General, su tía como Sub Gerente y su tío como Gerente de Logística. Así mismo se crea un directorio, en el cual el tío es el presidente del Directorio y Cecilia y su tía, directoras.

Los tíos al tener como antecedente deudas impagas ante las entidades financieras no podían aparecer formalmente como socios en la sociedad, por cuanto se decide que mediante contratos de mandato² el total de las acciones estén representadas legalmente por la pareja de esposos conformada por Cecilia y Jesús.

² Contratos en la cual una persona actúa en representación de otra.

Los socios de Industrias S.A.C. son Cecilia y Jesús (50%), y los tíos (50%); los primeros aportaron capital de trabajo y los segundos aportaron conocimiento, sin embargo, al estar estos últimos con mala clasificación dentro del sistema financiero, afectaba la calificación de la empresa, por ello su participación fue representada por Cecilia y Jesús.

Industrias S.A.C. inició sus operaciones en agosto del año 2000, en un local alquilado de tres pisos ubicado en el Malecón de la Marina, frente al mar de Miraflores. En el primer piso operaba la empresa y, en los pisos superiores, vivían los tíos de Cecilia con sus dos hijos. De esta forma pudieron entregar la casa en que vivían en condición de pago a una entidad financiera y con ello cancelar sus deudas, esto les ayudó a bajar la presión emocional y financiera que tenían.

Poco a poco el nuevo emprendimiento fue tomando forma y ganándose un nombre en el mercado, tan es así que Industrias S.A.C, al pasar el tiempo, ya era líder del mercado en su especialidad, tomó representaciones de marcas reconocidas con certificaciones Underwrites Laboratories (UL) y Factory Mutual Research Corporation (FM) de Estados Unidos, Europa, Japón y China. Su crecimiento permitió adquirir locales comerciales, almacenes, flotas de vehículos para la distribución de sus productos. La familia gozaba de ingresos considerables, en remuneraciones y dividendos.

En el año 2002 nació el primer hijo de Cecilia, por cultura y tradición familiar japonesa los niños debían crecer al lado de su madre y a Jesús le parecía muy bien. Por ello, a solicitud de su tío, Cecilia comenzó a trabajar en solo media jornada. La relación entre las dos familias era tan estrecha que los unos veían por los otros en ambos sentidos.

Pasado el tiempo, el tío inició un nuevo emprendimiento empresarial a título personal, utilizando la infraestructura y los contactos de Industrias S.A.C. dentro del sector. Al ser un servicio complementario se hizo evidente para los socios que esto no afectaría al negocio principal.

Industrias S.A.C seguía creciendo sostenidamente, con la reinversión de recursos propios generados y con la ayuda de las principales entidades financieras del mercado. Este crecimiento generaba la necesidad de incorporar nuevo personal, la organización necesitaba mandos medios. Jesús solicitaba personal calificado para dichos puestos, porque quería profesionalizar

la empresa y así poder seguir creciendo, mientras que los tíos valoraban más la confianza que el conocimiento propiamente dicho, se enfocaban en el corto plazo y no tenían una visión de la empresa en el largo plazo.

Ante dicha disyuntiva, Cecilia y Jesús decidieron contratar a Pedro, hermano de Cecilia e Ingeniero Electrónico egresado de la Universidad Católica, su incorporación se concretó en el año 2008 y trajo como consecuencia una mejora en los procesos de atención a los clientes y en los sistemas de control. En un breve plazo, Pedro se convirtió en la piedra angular de Industrias S.A.C.

En la organización trabajaban los tíos y los hermanos Cecilia y Pedro, se quería que la empresa estuviese dirigida por familiares, sin embargo, por la diferencia de edades y familiaridad, se hacía sentir como si en la empresa trabajaran padres e hijos, tal cual era el trato y la coherencia en la toma de decisiones entre ambas partes.

Se realizaban reuniones bimensuales en la casa de Jesús y Cecilia, donde se analizaban los estados financieros, se definían políticas y se controlaba el buen funcionamiento de la empresa.

La empresa siguió desarrollándose con buenos resultados y se hizo necesaria e importante la incorporación de otro profesional que ayudara al desarrollo de Industrias S.A.C. Lo más cómodo para todos era la incorporación de Esteban, hijo menor de los tíos, quien ya era profesional, aunque sin mayor experiencia, pero podía ir formándose en el camino.

Esteban se incorporó a la empresa en el año 2010. Los primeros meses fueron de armonía, alineamiento y el flamante colaborador demostró ganas de hacer las cosas al recibir cada vez mayor responsabilidad al interior de la organización, sin embargo, al poco tiempo Esteban empezó a llegar tarde, llegaba al trabajo más allá de las diez de la mañana, se retiraba antes de las cuatro de la tarde, se ausentaba de vez en cuando de la jornada de labores, además de no rendir cuentas de sus encargos.

Ante estas indisciplinas, Jesús pidió la elaboración de un protocolo familiar con la finalidad de cuidar sus intereses, los de la familia en general y la sostenibilidad de la empresa. Tras dicha solicitud, el tío manifestó que se encargaría personalmente de resolver el asunto, sin

embargo, transcurrido más de un año y pese a la insistencia de Jesús, el tío no consiguió un modelo de protocolo tal como había ofrecido.

En el año 2014, Jesús decidió contratar a un consultor para que elaborara el protocolo familiar. El protocolo quedó en proceso de implementación, ya que para retomar el buen manejo de la empresa, Pedro y Esteban debían ser desvinculados, de tal forma que fuesen reemplazados por profesionales ajenos a la familia. Pedro fue invitado a retirarse por las razones expuestas, su retiro involucró asegurar su recolocación y velar por su bienestar. Sin embargo, los Tíos decidieron no despedir a su hijo y, por el contrario, lo nombraron representante de sus acciones ante la sociedad, con un contrato de mandato sin representación, además de ser nombrado apoderado de la sociedad.

Esteban creó dos empresas junto a su esposa y unos amigos, un hecho que propició el descuido de sus responsabilidades ya que trabajada como Gerente de Ventas. Luego, al nacer la primera hija de su matrimonio, la tía empezó a descuidar sus actividades en la empresa y a ejercer activamente su nuevo rol de abuela.

El año 2015, Jesús pidió la valorización de la empresa, así como un plan estratégico, y decidió retirarse de la organización dejando como responsable a Cecilia.

Cecilia, se encontraba en una situación muy incómoda y conflictiva, sabía que debía tenerse un protocolo familiar y actualizar el plan estratégico, pero a la vez los tíos no estaban de acuerdo en el desarrollo e implementación de ambos documentos de trabajo.

Desde el retiro de Jesús no se volvieron a analizar los estados financieros y tampoco se logró estructurar un plan estratégico, tal como lo había solicitado Jesús en su debido momento.

En el año 2016, con el objetivo de buscar su crecimiento profesional y comprender a las personas y las organizaciones, Jesús empezó a cursar una Maestría en Gobierno de Organizaciones.

En el año 2017, Jesús le pidió a Cecilia que insistiera en el desarrollo de un plan estratégico. Estaba preocupado porque se habían efectuado compras de baja o nula rotación en el mercado, se estaba perdiendo competitividad, estaban ingresando nuevos competidores, la

rentabilidad de la empresa había bajado y las deudas con las entidades financieras se habían incrementado. Los créditos estaban avalados por el patrimonio de Cecilia. Por otro lado, Esteban se encarga de boicotear esta iniciativa, influyendo en sus padres; diciéndoles que todo estaba bien y que como ellos conocían el negocio y tenían las relaciones comerciales con varios clientes no era necesario hacer cambios.

En estas circunstancias, Jesús acuerda con Cecilia para que ella haga un viaje al extranjero con su hija menor. Durante su ausencia, Jesús conversó con la tía y le planteó la disolución de la sociedad o la venta de sus acciones, dándole un plazo perentorio hasta fines del 2017 para que tome una decisión. A su regreso Cecilia insiste con sus tíos en la respuesta al planteamiento de Jesús, pero los tíos no dan ninguna.

En la primera semana de febrero del 2018, Cecilia insiste con sus tíos en terminar con la sociedad, pero febrero se termina y no se obtiene repuesta alguna. Ante tal situación, Cecilia y Jesús deciden tomar algunas acciones para reorientar la organización, Cecilia despide a Esteban, de inmediato, los tíos muestran su desacuerdo y deciden valorizar la empresa, encargándole el proceso a un tercero que ellos han elegido. Por su parte, Cecilia y Jesús contaban con un valor calculado por unos consultores expertos con los que tenía vinculación de muchos años.

A fines de febrero de 2018, Jesús se reúne con un amigo que estaba al tanto del conflicto societario y familiar, de esta conversación pudo sacar las siguientes conclusiones:

1. La compañía no tiene valor económico mientras dure el conflicto.
2. No debes tener un tiempo límite para resolver el conflicto.

Gracias a la conversación con su amigo, después de analizar los hechos, para Jesús y Cecilia el valor de la Industrias S.A.C. a partir de ese momento es = US\$ 0.00 y no tienen fecha para resolver el conflicto.

A inicios de marzo de 2018, Cecilia y Jesús se reúnen con un amigo de ambas familias para pedirle su recomendación de cómo resolver las diferencias societarias, y él les aconseja obsequiar sus acciones a los Tíos. Cecilia no está de acuerdo porque considera que no es justo y no es la forma de resolver los problemas.

A mediados de abril de 2018 llega una denuncia penal contra Cecilia como Gerente General e involucra a Jesús y seis colaboradores por comisión de delitos contra el patrimonio en la modalidad de apropiación ilícita, estafa agravada, fraude en la administración de persona jurídica, contra la tranquilidad pública en la modalidad de asociación ilícita para delinquir y contra la fe pública en la modalidad de falsedad genérica. Cecilia y Jesús se sienten sorprendidos, Jesús le pide a Cecilia tomar las cosas con calma y sobre la base de los conocimientos y experiencia que poseen deben pensar que hacer.

1.2. Industrias S.A.C. (Parte B)

Al enterarse de la denuncia interpuesta por Esteban, Cecilia habla con sus Tíos y estos le garantizan que no pasará nada y que todo ha sido una exageración de parte de su hijo.

Posteriormente se contacta con Cecilia un abogado desconocido diciendo que necesitaba con urgencia tratar con ella temas personales y reservados, a lo que Cecilia no presta atención a pesar de sus insistentes llamadas telefónicas. Transcurrida una semana, Cecilia, de acuerdo con Jesús, envía a un abogado de su confianza para que se contacte con el abogado desconocido y tome conocimiento de qué temas personales quería tratar. En la reunión, el abogado desconocido solicita USD 2 millones para que Esteban retire la denuncia, asimismo informa que los tíos de Cecilia están de acuerdo con la denuncia de su hijo.

A la semana siguiente, estando en la empresa, Cecilia recibe una carta notarial de su tía y Esteban. Sin dilaciones, Cecilia confronta a su tía acerca de este grave y delicado asunto, pero su tía le resta importancia, argumentando el desconocimiento de los hechos realizados por su hijo, minimizando además las cartas notariales.

Transcurridos dos meses la situación se torna insostenible, los tíos decían una cosa y actuaban de otra manera, generando un ambiente hostil. La denuncia continuaba en fase de investigación policial. Los tíos habían acudido a presentar su declaración ante la policía, manifestando que se mantenían al margen y que su hijo sabía lo que hacía.

Los empleados no se pudieron mantener ajenos a estas diferencias entre accionistas, esto les generó incertidumbre, comenzó a afectar seriamente las ventas y el sostenimiento del negocio.

Ante esta situación, Jesús y Cecilia, aconsejados por sus asesores, deciden seleccionar un nuevo gerente para que sustituya a Cecilia; pese a que no se podía instalar un directorio o una junta general de accionistas porque el presidente, que era el tío, había renunciado irrevocablemente a la empresa.

Por si fuera poco, la junta general de accionistas no podría llegar a ningún acuerdo porque la participación era de 50% por cada familia, ninguno tenía mayoría. Los estatutos de Industrias S.A.C. le permitían a Cecilia en su condición de Gerente General delegar sus funciones y representación a sola firma, lo que se ejecutó y a mediados de junio ya se tenía inscrito en registros públicos el otorgamiento de poder al nuevo gerente de la empresa.

Con la finalidad de terminar con esta situación, Cecilia comunicó formalmente a sus tíos su desvinculación como empleados de la empresa al haber alcanzado la edad de jubilación. Ante este hecho, la tía y Esteban, como venganza, cursan cartas a los principales bancos con los que Industrias S.A.C. tenía líneas de financiamiento, adjuntando copia de la denuncia policial y haciéndoles responsables de cualquier acto doloso, toda vez que la gerente general estaba en un proceso de investigación por actuación indebida. Los bancos en respuesta a la carta inhabilitaron el uso de las cuentas corrientes y suspendieron las líneas de financiamiento otorgadas, bloqueando las operaciones de la compañía.

Ante este panorama, Cecilia y Jesús deben pensar que hacer para enfrentar esta crisis empresarial, personal y familiar, que no deja de agravarse.

1.3. Industrias S.A.C. (Parte C)

En el 2018, Cecilia empieza a estudiar una maestría y se desvincula parcialmente de la empresa, dejando la conducción del negocio al nuevo gerente que actúa como apoderado por delegación de funciones.

Industrias S.A.C., hace un acuerdo con una empresa consultora para que le preste el servicio de gestión de tesorería, para continuar con el negocio en marcha. Se honran las obligaciones con proveedores, bancos y empleados; sin embargo, Esteban y el tío inician una campaña de desprestigio con los clientes, proveedores y empleados.

Con el fin de llegar a un acuerdo, ambas familias acceden a que se establezca una mesa de negociación con la participación de personas honorables de la colonia japonesa y del mundo empresarial. A pesar de que se llevaron a cabo varias reuniones en diversos lugares de Lima, no se logró llegar a ningún acuerdo. El tío pedía varios millones de dólares por su participación, mientras Jesús y Cecilia reclamaban el valor perdido de su inversión.

En octubre de 2019, el Poder Judicial resuelve archivar de forma definitiva la denuncia penal contra Cecilia, Jesús y otros ejecutivos, por carecer de sustento.

En ese mismo mes, con la finalidad de llegar a un acuerdo, Jesús pide una valorización a través de una entidad de prestigio que sea designada por los tíos. Ellos acceden, conociendo la resolución del caso por parte del Poder Judicial.

El resultado de la valorización determina una pérdida de valor al compararlo con la realizada el 2015. Frente al resultado actual, Jesús solicita una indemnización por la pérdida de valor ocasionada gracias al conflicto generado por Esteban y secundado por sus padres.

Cecilia y Jesús, otra vez se encuentran en la disyuntiva de cómo resolver estas diferencias buscando el bien común para ambas familias.

1.4. Industrias S.A.C. (Parte D)

En abril de 2020, Cecilia y Jesús decidieron no interponer denuncias ni demandas, porque valoraron más su tranquilidad que estar involucrados en litigios; asimismo, acordaron no ceder un dólar en cuanto al valor perdido para poder llegar a un buen acuerdo.

Esteban se separó de su esposa y se fue a vivir con sus padres.

Finalmente, los tíos se dieron cuenta del error cometido y contrataron a un abogado amigo y con prestigio, para que lograra sacarlos de los problemas en los que se encontraban y llegar así a un acuerdo con Cecilia y Jesús.

Jesús y Cecilia delegaron el acuerdo en un abogado que siguió al pie de la letra sus instrucciones.

El 8 de abril del 2020 se firmó el acuerdo final ante un notario, los tíos y sus hijos entregaron el 100% de sus acciones y reconocieron una deuda como parte de la indemnización por los daños causados.

Por su parte, Cecilia en concordancia con su madre y hermanos, decidieron regalar un departamento a su tía para que tuviera un lugar donde vivir sin tener que pagar una renta.

Jesús y Cecilia incorporaron nuevos directores a la empresa, además de personal calificado para poder sacar adelante la empresa. Como accionistas, han redefinido los roles que deben de tener dentro de la organización.



Capítulo 2. Teaching Note

2.1. Resumen

Industrias S.A.C. inicia operaciones en agosto del año 2000, es producto de un emprendimiento familiar conformado por socios de culturas, generaciones e intereses diferentes. Luego de buen desempeño empresarial, los conflictos internos la llevaron a una crisis familiar y empresarial que pudo terminar con su extinción.

2.2. Objetivos

El caso está orientado a propietarios de empresas, familias empresarias, alumnos de las escuelas de dirección y a cualquier directivo que requiera efectuar una evaluación de una empresa familiar, donde se integran aspectos relativos a la ética, los valores y las virtudes de las personas, los motivos y las motivaciones, el poder, la autoridad, los estilos de dirección, entre otros.

2.3. Métodos de Investigación

El presente caso de estudio ha sido elaborado sobre la base de una experiencia real vivida por los autores, debiendo ser adaptado para mantener la confidencialidad de la empresa y las personas involucradas. Sin embargo, esto no ha alterado en lo absoluto lo realmente sucedido.

2.4. Conceptos Analizados

Con el objetivo de desarrollar el caso, el participante debe conocer previamente los siguientes conceptos:

- a) Bienes, Valores y Virtudes de la persona.
- b) El talante ético del directivo.
- c) La ética en la toma de decisiones.
- d) Motivos y motivaciones.
- e) Criterios para la toma de decisiones: Eficacia, Eficiencia y Consistencia.
- f) Motivación humana: dimensiones (motivación espontánea y motivación racional), autocontrol (racionalidad y virtualidad), aprender a pensar (detectar el problema, analizar, evaluar alternativas y decidir).
- g) Liderazgo: dimensiones del directivo (estratega, ejecutivo y líder) y perfiles del directivo.

- h) Dimensiones de la organización: la eficacia, la atractividad y la unidad.
- i) Poder y Autoridad.
- j) Misión interna y externa, estilos y valores de dirección
- k) Gobierno Corporativo.

2.5. Plan de estudios

Parte A del caso

- a) Lectura de la parte A.
- b) Identificación de los personajes y análisis de los perfiles directivos de Cecilia y Jesús.
- c) Analizar la ética aplicada en las decisiones de los accionistas.
- d) Analizar los valores y virtudes de Cecilia y Jesús.
- e) Identificar los motivos y motivaciones de Cecilia al proponerle formar una empresa a sus tíos.
- f) Identificar el desempeño de Cecilia como Gerente General dentro de **Industrias S.A.C.**
- g) Analizar el gobierno corporativo dentro de la empresa.
- h) Identificar cómo las diferencias generadas entre los socios tuvieron impacto en la eficacia, la atractividad y la unidad dentro de **Industrias S.A.C.**
- i) Identificar el impacto dentro de la organización de las decisiones que tomaron Cecilia y Jesús.
- j) Analizar el impacto de las decisiones en el círculo familiar de Cecilia, Jesús y los tíos.
- k) Identificar cómo se ejerció el poder y autoridad dentro de Industrias S.A.C.
- l) Analizar el papel del directorio: como requisito legal, como fuente de ingresos o como órgano de gobierno.
- m) Evaluar los criterios para la toma de decisiones:
 - i. Dimensiones de la organización: eficacia, atractividad y unidad.
 - ii. Identificación de la decisión que deberían tomar Cecilia y Jesús, ante la notificación de la demanda penal.

Parte B del caso

- a) Lectura de la parte B.

- b) Analizar las decisiones tomadas por Cecilia y Jesús para administrar la crisis luego de tomar conocimiento de la denuncia penal.
- c) Analizar los inconvenientes generados por no tener implementado un buen gobierno corporativo dentro de la organización.
- d) Toma de decisiones:
 - i. Criterios de toma de decisiones: eficacia, eficiencia y consistencia.
 - ii. Identificación de la decisión que deberían tomar Cecilia y Jesús, ante el bloqueo de las cuentas y líneas de financiamiento por parte de las entidades financieras.

Parte C del caso

- a) Lectura de la parte C.
- b) Analizar las decisiones tomadas por Cecilia y Jesús para enfrentar el bloqueo de las cuentas y líneas de financiamiento por parte de las entidades financieras.
- c) Toma de decisiones:
 - i. Criterios de toma de decisiones: eficacia, eficiencia y consistencia.
 - ii. Identificación de la decisión que deberían tomar Cecilia y Jesús, para resolver las diferencias entre los socios ante la resolución de la denuncia penal por parte del Poder Judicial.

Parte D del caso

- a) Lectura de la parte D.
- b) Analizar las decisiones tomadas por Cecilia y Jesús para resolver las diferencias entre los socios ante la resolución de la denuncia penal por parte del Poder Judicial.
- c) Toma de decisiones:
 - i. Criterios de toma de decisiones: eficacia, eficiencia y consistencia.
 - ii. Identificación de la decisión que deberían tomar Cecilia y Jesús, para reconvertir el negocio y relanzar Industrias S.A.C.
- d) Discusión final y aprendizajes que se pueden obtener gracias a la discusión del caso.

2.6. Preguntas para facilitar la discusión del caso:

- a) ¿Cómo la falta de definición de los roles de los accionistas afecta las relaciones familiares y la buena marcha de la empresa?
- b) ¿Por qué la ética es importante en la toma de decisiones como empresarios y como directivos?
- c) ¿Cuál es la importancia de los valores y virtudes de una persona para la toma de decisiones?
- d) ¿Qué motivó a Cecilia para proponerle a sus tíos formar una empresa?
- e) ¿Por qué Cecilia no pudo separar sus roles como empresaria, directiva y miembro de una familia?
- f) ¿Cómo debe ejercerse el poder dentro de una organización?
- g) ¿Cuáles fueron los estilos de dirección de Cecilia?
- h) ¿Por qué la motivación espontánea por motivos trascendentes impacta negativamente a una organización?
- i) ¿Cómo deben actuar Cecilia y Jesús cuando reciben la denuncia de Esteban?
- j) ¿Qué motivó a Jesús para retirarse del control de Industrias S.A.C., dejando sola a Cecilia?, ¿fue prudente?, ¿facilitó o dificultó las cosas?
- k) ¿Cómo deben administrar el periodo de crisis Cecilia y Jesús?
- l) ¿Qué es más importante: la persona, la familia, la empresa o el dinero?
- m) ¿Es eficaz contar con un directorio que no funciona como un órgano de gobierno?

Capítulo 3. Análisis de caso

3.1. Diagnóstico (uso del Modelo Antropológico)

El uso del Modelo Antropológico nos permitirá diagnosticar los problemas, evaluar las alternativas y elegir soluciones.

3.2. Valores y Virtudes

El desarrollo de una persona se refiere al crecimiento personal o la perfección de ésta como tal, como virtudes tenemos a la bondad, la responsabilidad, la fidelidad, la sinceridad, la honradez. El caso nos describe que Cecilia y Jesús fueron personas bondadosas, que al inicio buscaron el bien al constituir una empresa con sus tíos para ayudarles a salir de una situación de insolvencia, luego de suscitado el conflicto, no se vengan a pesar del daño que les han causado, por el contrario, actúan buscando el bien común, intentando llegar a un acuerdo, sin ejercer ninguna acción que pueda romper su tranquilidad y armonía familiar.

Las personas con virtudes son personas con valores. Las virtudes humanas o también llamadas virtudes cardinales son la templanza, la fortaleza, la justicia y la prudencia, las que se analizan para Cecilia y Jesús como actores directos en el caso.

3.3. La ética en la toma de decisiones

Toda decisión empresarial tiene un componente ético, puesto que termina afectando a las personas, es decir que puede contribuir a su desarrollo o dañarlas, por ello, toda decisión ética tiene que estar enfocada en buscar y hacer el bien, y evitar el mal.

Las decisiones empresariales afectan en última instancia, cómo es lógico, las personas y a sus familias, por ello se debería actuar siempre con prudencia, templanza, fortaleza y justicia.

Cecilia y Jesús actuaron de modo éticamente incorrecto, puesto que, en búsqueda del bien común, debieron – desde la constitución de la sociedad – definir claramente los roles como accionistas (inversores), directores (supervisión) y directivos (ejecución). Es decir, no supieron prever las consecuencias que podrían derivarse a raíz de un accionar negativo por parte de alguno de los familiares y/o futuras generaciones.

3.4. Motivaciones en su rol de directivos

Dado que estamos analizando la participación de Cecilia, es muy importante poder determinar las motivaciones que ha tenido como directiva de Industrias S.A.C. para entender su actuar en cada situación relevante.

3.5. Dimensiones de los Directivos

Siguiendo con el análisis enfocado en las actuaciones de Cecilia a continuación, analizamos sus dimensiones como directiva de Industrias S.A.C.

❖ Cecilia (Gerente General)

Vemos que tiene un perfil directivo Bonachón, sus preocupaciones son esencialmente sentimentales. Quiere llevarse bien con sus tíos, no le gusta los enfrentamientos. Este hecho hace que pierda su visión estratégica y su capacidad ejecutiva para dirigir la organización.

3.6. Poder y Autoridad

Analizaremos fundamentalmente el ejercicio del poder y autoridad en Cecilia como Gerente General de Industrias S.A.C. Como se puede apreciar no ejerció el poder sobre los demás dependientes y sin importar si estos eran familiares o no, debió reunir a su equipo y pedirles ejecutar sus funciones de forma clara y efectiva, y exigir el cumplimiento de ciertas variables de medición, además de dejar en claro cuál es el límite a donde puedan llegar.

No ejerció adecuadamente su poder (no el poder legal como gerente general) frente a sus subordinados (sin distinción si estos eran familiares), ni de forma coactiva ni persuasiva, así como sancionar la desobediencia. Los tíos no estaban sujetos a cumplimiento de metas, por tanto, las actividades de Industrias S.A.C. se movían inercialmente.

Luego de lo descrito anteriormente, analicemos tres posibles razones por las que no actuó como lo exigían las circunstancias:

No podía: Si podía, tenía todas las facultades para ello y conoce el negocio.

No sabía: Si sabe, cuenta con formación académica en administración, contabilidad y finanzas.

No quería: Cecilia no quiere enfrentarse a sus tíos por el respeto y la ascendencia que existe (cultura NIKKEI, el mayor manda), se sentía limitada a la hora de tomar decisiones propias de su función de gobierno.

3.7. Gobierno Corporativo

Según el profesor Bazán (13 de junio de 2018), se entiende por Gobierno Corporativo a las estructuras, procesos y principios establecidos entre los accionistas, el directorio y la alta dirección para:

- Dirigir la empresa.
- Alcanzar los objetivos planteados.
- Generar valor sostenible en el tiempo para sus accionistas y
- Responder a los legítimos requerimientos de los diversos grupos de interés.

Corresponde analizar el rol que desempeñaron los diferentes órganos de gobierno de Industrias S.A.C. del que son parte Cecilia y Jesús:

✓ **Los Accionistas**

¿Proveían de financiamiento y eligieron el directorio?

Cecilia y Jesús eran los que buscaban financiamiento para la compañía y utilizan su patrimonio familiar como garantía, por tanto, los tíos no se exponían a ninguna contingencia financiera. Los directores eran los mismos accionistas.

✓ **El Directorio**

¿Fue responsable de desarrollar la estrategia y supervisó la ejecución?

El Directorio no desarrolló ninguna nueva estrategia y menos supervisó la ejecución de la que estaba vigente, al ser sus miembros accionistas, ejecutaban sus funciones según su experiencia y conocimiento del negocio y el mercado.

Bazán (13 de junio de 2018) afirma que:

La misión del directorio es asegurar la viabilidad de la empresa en el largo plazo y en este contexto, debemos considerar:

- La formulación de la estrategia, a través de la cual se define el futuro de la empresa.
- El seguimiento de la ejecución implica un trabajo conjunto del directorio con el CEO y su comité de dirección.

- El desarrollo y tutela del equipo directivo para maximizar su aporte y asegurar la continuidad de la empresa para los objetivos que se ha fijado.
- El identificar, resguardar y desarrollar las competencias distintivas de la empresa, entre ellas el conocimiento y la custodia de los valores de la dirección. (p. 2).

Ninguna de las responsabilidades antes indicadas fue ejecutada por el directorio nombrado, por tanto, su desempeño solo era para el cumplimiento legal.

✓ **La Administración**

¿Fue responsable de dirigir la empresa y cumplir los objetivos que determinan los accionistas?

La administración estuvo dirigida por los mismos accionistas y no separaron sus roles de accionista, director o gerente, esto generó la inexistencia de control y seguimiento a los resultados.

Según la Guía Práctica de Gobierno Corporativo de la Corporación Financiera Internacional [IFC] (2010), se presentan los siguientes desafíos de gobierno corporativo en empresas familiares:

Ventajas del negocio familiar. La propiedad de la empresa puede considerarse una oportunidad o una amenaza, si esta participa y está comprometida con el negocio será un valor agregado, en cambio si solo se tiene la propiedad, escasa transparencia, falta de responsabilidad e imparcialidad, lo conducirá al fracaso. (p.126).

Desafíos en el gobierno de empresas familiares. El desafío principal que enfrenta el gobierno de la empresa familiar involucra un nivel adicional de relaciones: el del control y la propiedad familiar. Para los accionistas, esta complejidad implica comprender las diversas interconexiones dentro de la familia propietaria/con la participación mayoritaria. Estas conexiones incluyen:

- ❖ Miembro de la familia/propietarios.
- ❖ Miembro de la familia/miembros del directorio.
- ❖ Miembro de la familia/gerentes.
- ❖ Miembro de la familia/empleados.

- ❖ Familiares que no son accionistas, pero que integran el clan familiar y son herederos.
- ❖ Miembros de la familia que combinan alguno de estos roles. (p. 130).

Soluciones de gobierno corporativo a los desafíos que enfrenta la empresa familiar. Necesita definir los siguientes temas:

- ❖ Distintas soluciones de gobierno en las diversas fases de participación del negocio familiar (fase en que se encuentra la titularidad de la familia que ostenta el control).
- ❖ Instituciones de gobierno corporativo para la empresa familiar (mantener la unión entre generaciones y todos sus miembros).
- ❖ Documentos de gobierno corporativo para la empresa familiar (las estructuras de gobierno requieren formalización)
- ❖ Soluciones específicas para ciertas dificultades de gobierno corporativo en empresas familiares (separar las funciones de propiedad, control y gerencia).
- ❖ Planificación de la sucesión en empresas familiares (estructura de propiedad, responsabilidades, formación, etc.). (p. 132).

Industrias S.A.C., no contó con un buen gobierno corporativo, como consecuencia tuvo que enfrentar una serie de dificultades de dirección, organización, control de gestión y crecimiento sostenido.

3.8. Impacto en la Organización

a) Eficacia

El conflicto generado entre los socios afectó negativamente a las operaciones de Industrias S.A.C., disminuyeron las ventas, se generó disminución de sus inventarios de los productos que ofrecía puesto que sus principales proveedores recortaron las líneas de crédito y no se contaba con fuentes de financiamiento, por tanto, no podían atender las necesidades de sus clientes.

b) Atractividad

Producto de la separación de los socios por el conflicto generado, no haberse ejercido bien el poder y la autoridad y no se buscó satisfacer los motivos extrínsecos e intrínsecos de los subordinados, los vendedores con mayor experiencia se retiraron y estos a su vez motivaron a otros trabajadores también a retirarse generando

inestabilidad en el personal que se quedó. Esto trascendió al entorno externo dificultando con ello la contratación de nuevos empleados.

c) Unidad

Si bien, se debilitó la unidad, había un grupo de empleados que confiaba en Cecilia y que se mantuvo expectante a que se resolverían las diferencias con sus tíos. Con el ingreso del nuevo gerente se fortaleció la unidad del grupo y fue el encargado de administrar la crisis y, a pesar de las circunstancias, poder atender los requerimientos de los clientes, lo que permitió ir cumpliendo con las obligaciones contraídas con proveedores e instituciones financieras.



Capítulo 4. Plan de Acción

4.1. Primer Nivel

Definición del Problema:

La estructura societaria y los roles definidos están deteriorando la eficacia de la empresa

Alternativa a elegir: por Cecilia y Jesús

- a) Elaborar e implementar protocolo familiar.
- b) Liquidar la Sociedad.
- c) Vender la Sociedad.
- d) Adquirir el 50% de las acciones de los tíos, para tener el control total de la compañía.
- e) Definir el propósito empresarial de Cecilia y Jesús.

Decisión: por Cecilia y Jesús

- a) Adquirir el 50% de las acciones de los tíos, para tener el control total de la compañía.
- b) Definir el propósito empresarial de Cecilia y Jesús.

Plan de acción: para Cecilia y Jesús

- a) Valorización de la sociedad por un tercero reputado.
- b) Definen quien compra y forma de pago.
- c) Suscriben acuerdos.
- d) Contratar consultores competentes para definir el propósito de la familia empresaria y sus roles dentro de la empresa.

4.2. Segundo Nivel

Definición del Problema:

Los estilos de dirección de los principales directivos, así como su desempeño, están dañando la atractividad de la empresa.

Alternativa a elegir: por Cecilia o Jesús

- a) Profesionalizar la empresa.

Decisión: por Cecilia o Jesús

- a) Profesionalizar la empresa.

Plan de acción: para Cecilia y Jesús

- a) Asignar roles claramente definidos.
- b) Alineamiento de intereses personales con los de la empresa.
- c) Actualizar plan estratégico.
- d) Ejecutar plan estratégico con control mensual.
- e) Evaluación de cuadros ejecutivos.
- f) Contratación de plazas vacantes.

4.3. Tercer Nivel

Definición del Problema:

Los valores de los principales directivos están destruyendo la unidad de la empresa.

Alternativa a elegir: por Cecilia o Jesús

- a) Salir de la gestión directiva.
- b) Cursar un programa de formación directiva para que aprendan a tomar DRxMTr.

Decisión: por Cecilia o Jesús

- a) Cursar un programa de formación directiva para que aprendan a tomar DRxMTr

Plan de acción: para Cecilia y Jesús

- a) Seleccionar una escuela de negocios que dicten la cátedra y empezar a estudiar.
- b) Aplicar los conocimientos dentro de la organización.

Tabla 1. Síntesis de diagnóstico – modelo antropológico

ANÁLISIS PARA DIAGNOSTICAR (Cecilia y Jesús – Accionistas de Industrias S.A.C.)			NIVEL
	ENTORNO EXTERNO <ul style="list-style-type: none"> • Años 80s terrorismo, crisis política y económica. • Años 90s inversión extranjera, boom minero. • Nuevos competidores, mercado globalizado. 		
ESTRATEGIA <ul style="list-style-type: none"> • Importación de marcas de prestigio: productos certificados UL/FM. Representaciones de USA, China, Europa y Japón. • Sin cambios en la estrategia. 	SISTEMAS DE DIRECCION Y CONTROL <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de remuneraciones y pagos de dividendos. • Directorio Bimensual = Análisis de Resultados. • 2015 en adelante no Directorio Bimensual – Pérdida de control de gestión. • En el 2017 el Plan estratégico queda trunco. 	ESTRUCTURA FORMAL <ul style="list-style-type: none"> • Cecilia + Jesús = 50%, los tíos = 50% acciones. • Esteban representa a sus padres. • Protocolo Familiar trunco, afecta el buen gobierno corporativo. • Jesús deja la dirección en el 2015. 	1ER
SABER DISTINTIVO <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico de los productos. • Conocimiento de los proveedores: saber comprar. • Conocimiento de los clientes: saber vender. • Conocimiento de los demás stakeholders. 	ESTILOS DE DIRECCIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Tío absorbente y autoritario no respeta el rol de sus socios. • Tía, Cecilia y Jesús abdicantes. • Tíos y Esteban en actitud “Kamikaze”. 	ESTRUCTURA REAL <ul style="list-style-type: none"> • Directorio sin acción efectiva • Tío con negocio paralelo utilizando activos de la empresa. • Esteban en actitud irresponsable. • Tíos a la deriva. • Cecilia confusa y sin saber qué hacer. 	2DO
MISION EXTERNA <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos de calidad a sus clientes 	VALORES DE LA DIRECCIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Tíos: motivación espontánea por motivos trascendentes. • Cecilia y Jesús: motivación espontánea por motivos trascendentes. • Esteban: motivación espontánea por motivos extrínsecos. 	MISION INTERNA <ul style="list-style-type: none"> • Tíos: insatisfacción de las necesidades en los tres planos, especialmente en las necesidades afectivas. • Cecilia y Jesús: insatisfacción de las necesidades en los tres planos, especialmente en las necesidades afectivas. • Trabajadores: insatisfacción de las necesidades en los tres planos, especialmente en las necesidades afectivas y cognoscitivas. • Conflicto de los socios pone en riesgo la continuidad laboral de los empleados. 	3ER

ANÁLISIS PARA DIAGNOSTICAR (Cecilia y Jesús – Accionistas de Industrias S.A.C.)			NIVEL
	ENTORNO INTERNO		
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura Nikkei • Estrechos lazos familiares. 		

Fuente: Industrias S.A.C. (2018)³



³ Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres e información de los documentos originales.

Tabla 2. Definición del problema, alternativas, criterios y decisiones

NIVEL	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVAS: (Cecilia y Jesús)	CRITERIOS			DECISIÓN (Cecilia y Jesús)	PLAN DE ACCIÓN DE LA DECISIÓN: (Cecilia y Jesús)
			E	A	U		
1ER	<ul style="list-style-type: none"> La estructura societaria y los roles definidos están deteriorando la eficacia de la empresa. 	Elaborar e implementar protocolo familiar.	Motivación para seguir con la compañía e impulsar el negocio. ↑	Tener definidos los roles de cada familia. ↑	Confianza de los partícipes dentro de la compañía y la familia. ↑	Adquirir el 50% de acciones de los tíos, para tener el control total de la compañía. Definir el propósito empresarial de Cecilia y Jesús.	1) Valorización de la sociedad por un tercero reputado. 2) Definen modalidad de compra y forma de pago. 3) Suscribir acuerdos. 1) Contratar consultores competentes para definir el propósito de la familia empresaria y sus roles dentro de la empresa.
		Liquidar la Sociedad.	Se termina el negocio. ↓	Se perdería el aprendizaje operativo. ↓	Deja sin trabajo a los partícipes. ↓		
		Vender la Sociedad.	Satisfacción de motivos extrínsecos. ↑	Mantiene aprendizaje del negocio. ↓	Incertidumbre por ingreso de nuevos socios. ↓		
		Adquirir el 50% de las acciones de los tíos, para tener el control total de la compañía.	Permitiría redefinir el negocio, permitiendo su continuidad. ↑	Se fortalecería el aprendizaje operativo. ↑	Se genera confianza de los partícipes en la organización. ↑		
		Definir el propósito empresarial de Cecilia y Jesús.	Visión de largo plazo para sostenimiento del negocio. ↑	Mejora la cooperación de los partícipes. ↑	Fortalece la relación con el personal y se tiene claridad de los objetivos en común. ↑		

NIVEL	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVAS: (Cecilia y Jesús)	CRITERIOS			DECISIÓN (Cecilia y Jesús)	PLAN DE ACCIÓN DE LA DECISIÓN: (Cecilia y Jesús)
			E	A	U		
2DO	<ul style="list-style-type: none"> Los estilos de dirección de los principales directivos, así como su desempeño, están dañando la atractividad de la empresa. 	Profesionalizar la empresa.	Establece un modelo de gestión empresarial. ↑	Reduce los incentivos para motivar a las personas. ↑	Se trabaja en equipo porque se tienen claro los objetivos. ↑	Profesionalizar la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> Asignar roles claramente definidos. Alineamiento de intereses personales con los de la empresa. Actualizar plan estratégico. Ejecutar plan estratégico con control mensual. Evaluación de cuadros ejecutivos. Contratación de plazas vacantes.
3ER	<ul style="list-style-type: none"> Los valores de los principales directivos están destruyendo la unidad de la empresa. 	Salir de la gestión directiva.	Experiencia en el negocio. ↓	Introducción de nuevas experiencias ↑	Expectativa de nuevos retos. ↑	Cursar un programa de formación directiva para que aprendan a tomar DRxMTr.	<ol style="list-style-type: none"> Seleccionar una escuela de negocios que dicten la cátedra y empezar a estudiar. Aplicar los conocimientos dentro de la organización.
		Cursar un programa de formación directiva para que aprendan a tomar DRxMTr.	Fortalece el liderazgo. ↑	Hace mejor lo que hace. ↑	Mejora la comunicación ↑		

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Virtudes humanas de los partícipes

Socios	Fortaleza	Justicia	Prudencia
Cecilia	Cobardía, puesto que no enfrenta a sus tíos para definir y actuar según los roles que les correspondían y así evitar el deterioro de la empresa.	Trata injustamente a sus tíos y a Esteban (indulgencia o ausencia de firmeza). Pone en riesgo el patrimonio de su núcleo familiar y la continuidad laboral de los demás trabajadores.	No descubre con claridad cómo debe actuar en cada situación difícil.
Jesús	Cobardía, puesto que no ayuda a Cecilia a enfrentar a sus tíos para definir y actuar según los roles que les correspondían y así evitar el deterioro de la empresa.	Deja sola la Cecilia en la empresa, debió ayudar a proteger los intereses de su núcleo familiar y de los demás.	No descubre con claridad cómo debe actuar en cada situación difícil.

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Motivaciones de la Gerente General

Cecilia (Gerente General)	Motivos Extrínsecos	Motivos Trascendentes
Motivación espontánea	<ul style="list-style-type: none"> - Le molesta la rebeldía de Esteban. - Le afecta las actitudes de sus tíos con ella y con Jesús. - Mientras las cosas caminen relativamente bien no hay razón para exigir cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por el fuerte vínculo familiar que existe con sus tíos no le gusta ningún conflicto con ellos, les guarda mucho respeto. - Quiere lo mejor para su familia.

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

El estudio del caso ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

Es muy importante que un directivo pueda contar con valores y virtudes a fin de tomar las mejores decisiones en la gestión empresarial, familiar y personal.

En cualquier emprendimiento empresarial, se deben de tener definiciones claras de los roles que debe desempeñar la persona como accionista, director o directivo para separar los roles múltiples que pueda tener y no afectar el gobierno dentro de la empresa.

Cualquier accionista o directivo debe buscar ser educado y formado en los fundamentos antropológicos esenciales para la dirección de empresas, caso contrario no se conocerá así mismo, no conocerá a las personas con quien labora y no será capaz de ver los impactos (positivos y negativos) que las decisiones directivas producen en una organización.

El actuar con motivación espontánea por motivos trascendentes (sentimentalismo) deteriora a la persona y a la organización, por tanto, debe buscarse actuar con motivación racional por motivos trascendentes (racionalidad y voluntariedad).

Un buen directivo tiene que ser un buen estratega, un buen ejecutivo y un líder, ello le permitirá aportar en las tres dimensiones de la organización como son la Eficacia, la Atractividad y la Unidad.

No es aconsejable que un directivo tenga múltiples funciones en la empresa, la separación de roles no es fácil y requiere un grado notable de autocontrol: racionalidad y virtualidad. Por otro lado, si forma parte de una empresa familiar debe separar sus roles de los temas familiares.

El directorio de una compañía debe ser profesional, formado por personas con formación profesional y experiencia que puedan facilitar el buen gobierno de la organización, sino cumple dicho fin no estará asumiendo su rol y solo cumplirá un objetivo legal.

Una empresa familiar necesariamente debe contar con un buen gobierno corporativo, el mismo que debe de establecerse en un protocolo familiar o acuerdo de socios, no tenerlo abre la puerta a una serie de posibles complicaciones de control operativo, financiero y de dirección que pueden poner en riesgo la continuidad del negocio y afectar los planes de sucesión.

La familia empresaria debe definir el propósito y la visión de futuro de la empresa familiar.

Bibliografía

- Alcázar, M. (2018). *Las decisiones directivas: una aproximación antropológica al logro de la eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones* (Tesis doctoral). Universidad de Navarra. Pamplona, España.
- Alcázar, M. (2019a). *Cómo mandar bien: Consejos para ser un buen jefe*. Lima: PRODEC.
- Alcázar, M. (2019b). *El Octógono*. Lima: PRODEC.
- Bazán, M. (13 de junio de 2018). *Cuatro responsabilidades del directorio*. Recuperado de <http://enfoque.pad.edu/microaprendizaje-cuatro-responsabilidades-del-directorio-apuntes-management/>
- Castillo, G. (2014). *Hacia el descubrimiento de nuestro ser personal*. Piura: Universidad de Piura.
- Corporación Financiera Internacional [IFC]. (2010). *Guía práctica de gobierno corporativo*. Recuperado de https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d1419a4c-60f4-4a77-81a0-c6386bf90f09/Spanish_Practical_Guide_Full.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jtCwEI9&attachment=true&id=1335808817502.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

