

# Caso: El negocio “familiar”

---

*Lic. Onailis Oramas Santos*  
*Facultad de Economía*  
*Universidad de La Habana*  
onailisos@fec.uh.cu

## ***Resumen***

Las habilidades directivas así como las técnicas para adquirirlas, resultan un acápite de medular importancia si de temas empresariales se trata. En tal sentido, el estudio de casos como medio de enseñanza ofrece varios beneficios pues permite desarrollar las capacidades de análisis de los aprendices, y les brinda posibles respuestas ante situaciones de su vida diaria que, en cierto modo, pudieran parecerse a las representadas en los mismos.

A continuación se ofrece un caso real con el objetivo de hacer reflexionar a los lectores y sistematizar los conocimientos adquiridos en las disímiles sesiones de aprendizaje.

Palabras clave: aprendizaje, caso, directivo, habilidades.

## ***Abstract***

Managerial skills and techniques to acquire are a paragraph of central importance if it comes to business issues. In this regard, the case study as a teaching offers several benefits as it allows developing analysis capabilities of trainees, and provides possible responses to situations of daily life, in a way, could resemble those shown in the same.

Here is a real case in order to make readers reflect and systematize the knowledge acquired in the dissimilar learning sessions offered.

Keywords: case, learning, management, skills.

## ***Introducción***

El estudio de caso como instrumento de enseñanza ofrece varios beneficios para estudiantes de pregrado y posgrado, los cuales conseguirán desarrollar la capacidad de analizar situaciones y efectuar razonamientos a partir de experiencias empresariales. Es así como, desde sus inicios, los estudiantes y profesionales especialistas adquieren habilidades gerenciales para la solución de problemas organizacionales.

La escritura de un estudio de caso empresarial requiere tener claridad y conocimiento de la estructura metodológica, esto se debe a que existe una amplia clasificación de casos definidos a partir de los objetivos y la finalidad de uso.

El caso que a continuación se presenta es real y pretende hacer reflexionar a los lectores sobre el uso de las habilidades directivas.

En primera instancia se realiza una descripción de la situación problemática así como de las soluciones que se le dieron en su momento. Luego se proponen algunas preguntas con el fin de precisar algunos elementos que, a juicio de la autora, son de importancia, así como el rumbo que deben seguir las respuestas a las mismas.

## **EL NEGOCIO “FAMILIAR”**

Ramón Suárez, padre de una de las familias más reconocidas en un municipio de la provincia Mayabeque, desde los 90`s empezó en el trabajo por cuenta propia, específicamente con la apertura de una pizzería en su municipio natal. Con mucho esfuerzo y dedicación, logró que su negocio no quebrara en aquellos años, cuando las condiciones de la economía cubana prácticamente no permitían ninguna evolución.

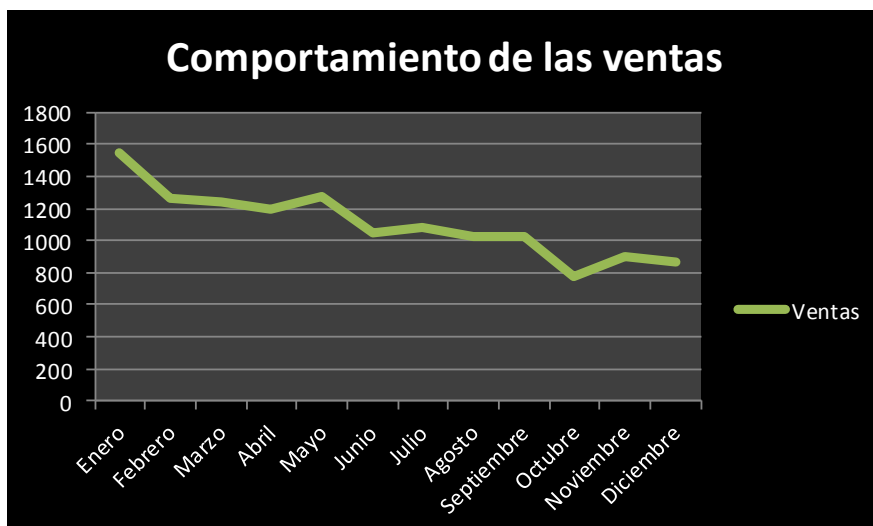
Hace aproximadamente cinco años, Ramón comenzó a padecer de problemas en el miocardio, de ahí que sus hijos, Ramiro y Raúl, decidieron atender personalmente el negocio familiar con el objetivo de eliminarle tensiones a su padre.

A pesar de ser hermanos, Ramiro y Raúl son personas muy diferentes: el primero estudió Técnico Medio en la especialidad de Contabilidad y trabaja como contador hace 7 años en la empresa Provari de dicho municipio, con excelentes resultados en las auditorías y controles de los que ha sido sujeto. Regularmente su padre contaba con sus habilidades y conocimientos para ser aplicados en el negocio familiar.

Por su parte, Raúl, es una persona muy impaciente y gusta fumar, razón por la cual han finalizado sus tres últimas relaciones amorosas. A pesar de su edad, adora los juegos y todo lo relacionado con las tecnologías de la información, de ahí que, en varias ocasiones, hace caso omiso a lo que sus amistades y compañeros de trabajo hablan con él. Además, debido a su falta de estudios, actualmente Raúl se desempeña como CBP en el Poder Popular de esa localidad.

Ambos, teniendo en cuenta la delicada situación en la que se encontraba su padre, decidieron aunar esfuerzos para continuar con el negocio familiar.

La primera tarea a la que se dedicó Ramiro, fue a hacer un estudio del comportamiento de las ventas en los últimos 12 meses, cuyos resultados se muestran en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia.

Este análisis fue considerado por Raúl como una pérdida de tiempo, por lo que él decidió esperar a que su hermano terminara para ponerse realmente a trabajar en el “asunto”. Al Ramiro comentarle los resultados, la respuesta fue “eso es pasado, ya no importa ni dice nada, ahora solo hay que tratar de elaborar las pizzas al menor costo posible”.

Estas palabras fueron desalentadoras para Ramiro quien, tras conversar con su padre, comenzó a entrevistarse de forma informal con los clientes habituales de la pizzería, para determinar las causas que explicasen la disminución de las ventas. Por su parte Raúl comenzó la búsqueda de un proveedor de queso más barato (y de menor calidad) que el usualmente contratado por su padre.

Tras realizar varias entrevistas no solo a los demandantes, sino también a los trabajadores de la pizzería, se pudo constatar que entre los elementos que explicaban la disminución de las ventas se encontraban la lentitud en la entrega de pedido, la ausencia de varias modalidades de pizzas y de variedad de líquidos para acompañar, la capacidad limitada de asientos para comer y/o esperar el pedido, entre otros elementos que hacen que el cliente le impute menos valor a la calidad del producto y servicio ofertado.

A pesar del poco tiempo transcurrido, los conflictos entre hermanos comienzan a surgir. Ramiro plantea que las materias primas que “consigue” su hermano son de muy baja calidad, lo cual está acentuando el decrecimiento de las ventas, sin contar que Raúl desea despedir a una de las trabajadoras “por un compromiso personal con un amigo”. Estas discrepancias están afectando el ambiente de trabajo, sensación que es transmitida a los clientes, los cuales, en consideración a Ramón, se acercan a Ramiro para emitirle sus criterios.

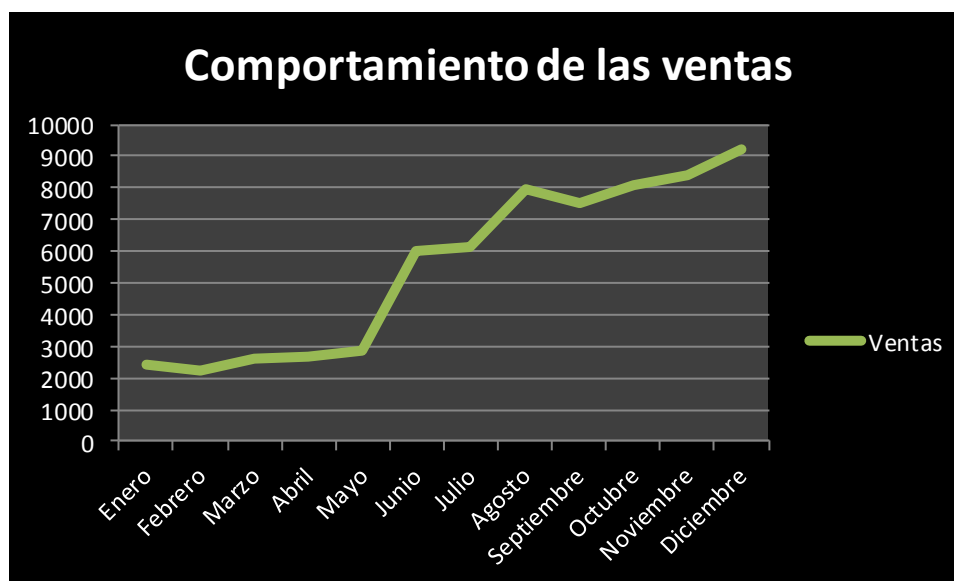
“La decisión ya está tomada –planteó Ramón-, Ramiro se encargará de ahora en adelante de la gestión de todos los recursos así como de trabajo con los clientes (internos y externos), y Raúl se encargará de control de los recursos, recibiendo cada cual por el resultado de su trabajo”.

Al mes siguiente, Ramiro había dejado su trabajo en Provari y tenía concluido un estudio sobre la competencia en la zona, el cual pretendía le sirviera de punto de partida para su estrategia; Raúl por su parte, continuaba con su trabajo de CBP e iba a la pizzería esporádicamente (aun así sus retribuciones no se veían afectadas).

Finalmente el cambio llegó. En un primer momento se decidió ampliar las ofertas de productos de la pizzería, ahora, además de piza y refresco Coracán, se comenzaría la venta de espaguetis con jamón y queso, las pizzas tendrían varias opciones de agregados (cebolla, ají, jamón, piña, carne, mixtas, etc.), las bebidas variarían de acuerdo a las capacidades adquisitivas de los clientes: jugos naturales, refrescos de lata, batidos, etc., sin abandonar las ofertas habituales.

Luego se procedió a la adquisición de un nuevo horno de más capacidad y potencia, así como de mesas, sillas, banquetas, etc., para favorecer a comodidad de los clientes durante su estancia en la pizzería. Por último se contrató a una nueva trabajadora para apoyar en el área de la cocina y se contactó nuevamente con el proveedor habitual de los quesos.

Con la nueva organización, es palpable el ambiente de prosperidad y satisfacción tanto de los clientes como de los trabajadores, los cuales son considerados socios de negocio y son consultados a la hora de tomar cualquier decisión. Las ventas han aumentado considerablemente en los últimos 12 meses, tal cual se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad, Ramiro continúa llevando a cabo la administración de la pizzería, administración que, podría decirse, realiza conjuntamente con el resto de sus empleados y clientes. Raúl, por su parte, ya no trabaja en el Poder Popular, sino que vende tarjetas de ETECSA en las afueras del municipio, y, rara vez, pasa por la pizzería.

#### Posibles preguntas:

1. ¿Qué habilidades le competen a Ramiro y cuáles a Raúl?

- ¿Cree usted que se ha logrado la excelencia en el negocio?
- Explique el modelo de cambio seguido por Ramiro.

**Pistas para responder:**

- Las habilidades que competen a cada uno de los actores deben enfocarse teniendo en cuenta los siguientes elementos :



Fuente: Pereda; López & González, 2014.

Las respuestas podrían darse de forma matricial como a continuación se indica:

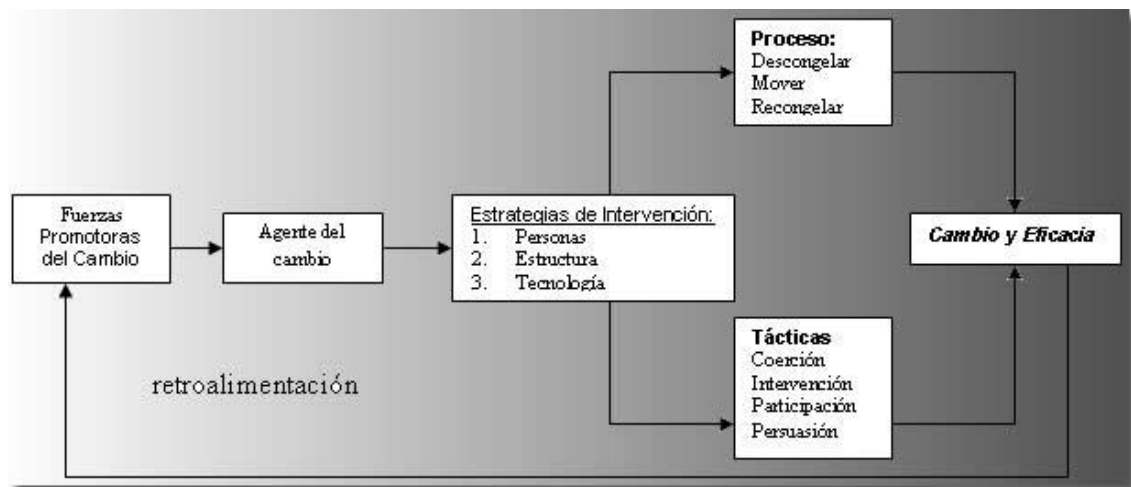
	<b>Habilidades Personales</b>	<b>Habilidades con otras personas</b>	<b>Habilidades de dirección de personas</b>
<b>Ramiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacidad de aprender</li> <li>○ Gestión del tiempo</li> <li>○ Estrategia y desarrollo personal</li> <li>○ Inteligencia emocional</li> <li>○ Toma de decisiones y gestión de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicación</li> <li>○ Trabajo en equipo</li> <li>○ Asertividad</li> <li>○ Resolución de conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Motivación</li> <li>○ Optimización de recursos</li> <li>○ Desarrollo de personas</li> <li>○ Gestión del talento</li> <li>○ Liderazgo</li> <li>○ Innovación y creatividad</li> </ul>
<b>Raúl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestión del tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Negociación</li> <li>○ Delegación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Optimización de recursos</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

2. Respecto a la excelencia, se deben tener en cuenta a la hora de abordar la respuesta, las seis claves para lograr la excelencia que a continuación se relacionan<sup>1</sup>:

- + *Vaya tras lo que ama*: la pasión es una excelente motivadora.
- + *Realice primero el trabajo más arduo*: todas las personas se mueven instintivamente hacia el placer y lejos del dolor.
- + *Practique intensamente, sin interrupción por periodos cortos no mayores a 90 minutos y luego tómese un descanso*: noventa minutos parecen ser la cantidad máxima de tiempo con la que se puede traer el nivel más alto de enfoque para cualquier actividad dada.
- + *Busque el feedback de un experto, con dosis intermedias*: mientras que el feedback sea lo más simple y preciso posible, usted se encontrará más capacitado para realizar ajustes.
- + *Tómese descansos de renovación con regularidad*: el relajarse tras un esfuerzo intenso no solo le da la oportunidad de rejuvenecerse, sino de metabolizar y alojar el aprendizaje.
- + *Haga de la práctica un ritual*: la voluntad y la disciplina están descabelladamente sobreestimadas.

3. La respuesta a dicha interrogante debe partir del siguiente modelo de cambio:



Fuente: Montaña, 2013.

## Referencias

- Codina, A.: *La indecisión en la gerencia. El temor al fracaso.*
- Lozano, O. P. (2000): *Resistencia al cambio de las empresas.*
- Montaña, A. (2013): *El cambio en las organizaciones. El papel desempeñado por la innovación.*

<sup>1</sup> Tomado de <http://blogs.hbr.org/cs/2010/08/sixkeysto.html>

- Pereda Pérez, F.J.; López-Guzmán Guzmán, T. & González Santa Cruz, F. (2014): *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)*. OmniaScience, 2014.
- Puga Villarreal, J & Martínez Cerna, L. (diciembre de 2008): *Competencias directivas en escenarios globales*. Estudios gerenciales, Vol 24, No. 109, pp 87-103. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21211518004>
- <http://blogs.hbr.org/cs/2010/08/sixkeysto.html>
- <http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>