

## Estudio de Casos

### Caso de quien manda aquí.

Recién casados Ricardo abandono su empleo para abrir una tienda de materiales deportivos en una calle de mucho movimiento en barrio comercial de la capital. La empresa creció rápidamente. En pocos años, Ricardo abrió filiales de la tienda y compro una pequeña fábrica para producir su propio uniforme deportivo. La fábrica se convirtió en un negocio muy lucrativo, porque Ricardo se volvió proveedor de otras tiendas independiente, de cadena de tiendas de materiales depósitos y de diversos equipos cerca de 10 años después de haber comenzado, Ricardo abandono el comercio para dedicarse por completo a la industria.

La administración de los negocios absolvía todo su tiempo y Ricardo tuvo que sacrificar sus estudios, interrumpiéndolos en el primer año de economía. Sin embargo, sus dos hijos, Sergio y Alberto fueron educados desde pequeños para asumir las riendas de la empresa. Cuando era adolescente, su padre lo involucro en los negocios. Ambos se formaron en administración y Ricardo se las arregló para que tuvieran prácticas en el exterior.

Alrededor de 25 años después de haber empezado, Ricardo era el propietario de un gran negocio de un uniforme deportivo, que ahora tenía un nuevo tipo de clientes; en otros fabricantes de materiales deportivos, que le compraba para vender con sus propias marcas. Diversos proveedores competían por los mismos clientes. Sergio y Alberto administraban la empresa, ahora establecida. Se dedicaban en especial a las actividades de marketing y finanzas; Ricardo se concentraba en las decisiones de producción y elección de producto, además de los actos con los clientes de grandes y tradicionales. No obstante, ya no era necesario que dedicara tanto tiempo como ante.

Todo funcionaba relativamente bien para Ricardo y sus competidores ante de la era de la globalización cuando llegaron las grandes empresas multinacionales de materiales deportivos, la competencia se volvió extremadamente exasperante. Al contar con un gran poder adquisitivo, proveedores de bajo costo y de agresiva oferta de patrocinios para los equipos deportivos, al estar extremo y ocupada por la competitividad, esas firmas comenzaron a modificar el mercado de acuerdo con sus intereses. Ese movimiento coincidió con la evolución de la tecnología en las fibras para telares, que la empresa de Ricardo compraba los proveedores multinacionales.

Ricardo se vio obligado hacer grandes innovaciones en su parque industrial a fin de seguir el ritmo de la tecnología y lo nuevo patrones creado por la apertura del mercado exigir grandes inversiones, esa innovaciones lo obligaron a buscar un financiamiento, de lo que dejo en la empresa en una situación financiera y muy delicada. A finales de la década del año 1900, gran parte de los ingresos estaban comprometido con el pago de los intereses, la crisis económica y el fortalecimiento del dólar contribuyeron a que la situación fuera todavía más difícil en el mercado interno, aunque había facilitado la exportación que la empresa hacia a pequeña escala.

Durante la los últimos cinco años, la relaciones entre Ricardo y su dos hijos se volvieron tensas, para desaliento de Alicia, la madre y del resto de la familia. Al ver como se deterioraba la empresa Sergio y Alberto pretenden que su padre abandone el negocio y que dejen la empresa en sus manos alegando que estudiaron y se prepararon profesionalmente para administrarla y que la época del padre ya pasó. Ricardo ha tenido serios conflictos con sus hijos por este motivo. Tras muchas discusiones, Alberto, el hijo mayor, los convenció de explorar otros mercados; desarrollo nuevos productos y se convirtió en proveedor de otros tipos de clientes, que venden ropas de marcas en los centros comerciales. Ese mercado parece tener un gran potencial. El éxito animó Alberto, que ahora cree tener un argumento fuerte para discutir con su padre para evitar que el conflicto se agrave, Ricardo estuvo de acuerdo en encargarse del abastecimiento del desarrollo del producto, ventas, finanzas, y administración en general de la empresa que los hijos de disputa con él. Hace poco tuvieron una seria discusión debido a la propuesta que los hijos hicieron de contratar un consultor de administración. Con frecuencia Ricardo se pregunta:

A fin de cuenta, ¿quién debe mandar aquí? ¿Yo, que cree este negocio gracias al cual mis hijos nacieron y crecieron, o ellos? Ellos alegan que estudiaron administración y están más preparados que yo para resolver los problemas de la empresa. Incluso dicen que mi experiencia ya no vale nada hoy en día. No quiero agravar el conflicto, pero tampoco quiero abandonar la compañía por completo. ¿Y qué es eso de traer un consultor de administración? ¿Qué puede saber ese tipo?, si nuca se a involucrado en los negocios.

## Preguntas

- 1– ¿cuáles son las causas principales del conflicto entre Ricardo y sus hijos?
- 2– ¿quién debe mandar en la empresa?
- 3– ¿Cuál es el peso relativo de la experiencia y la educación formal en el proceso de administrar la empresa?
- 4– ¿considera usted que es necesario un consultor? ¿Qué papel tendría? ¿Cómo convencería usted a Ricardo la necesidad de un consultor?
- 5– ¿cuáles son la consecuencia previsible de que Ricardo continúe administrando la empresa?
- 6– ¿cuáles son las consecuencias previsible de que los hijos se queden con la empresa?
- 7– ¿conoce usted casos semejantes a este?