

➔ Planteamiento de situación problemática

A continuación, le presentamos una situación problemática que deberá ser abordada por Ud. mediante actividades prácticas a lo largo de tres instancias:

Fase 1 - Módulo 2: Diagnóstico

Fase 2 - Módulo 3: Alternativas de solución

Fase 3 - Módulo 4: Propuesta de solución

Situación problemática

María del Carmen y Miguel cumplen 55 años de casados. La familia se ha reunido el domingo para celebrar un aniversario más. Los Allende son hoy una familia numerosa.

Los padres de Miguel habían sido comerciantes toda su vida y, en tiempos de prosperidad, habían adquirido algunos inmuebles ubicados en el centro de la ciudad. Cuando Miguel se casó, sus padres le cedieron dos casonas contiguas. El joven matrimonio decidió convertirlas en una casa de hospedaje, aprovechando que la misma estaba localizada a unos pocos metros de la terminal de ómnibus, recientemente inaugurada, y del Hospital Provincial, el cual recibía gran cantidad de pacientes que viajaban desde distintas provincias del país. Corría la década del 60, y a la casa de hospedaje “Allende” nunca le faltaban huéspedes. Se trataban principalmente de viajeros que llegan a la ciudad para realizar trámites, recibir tratamiento médico, acompañar a pacientes, comerciantes viajantes y, en algunos casos, empleados públicos que provenían de diferentes dependencias del país. La casa de hospedaje “Allende” tenía instalaciones bien modestas, pero ofrecía una excelente ubicación, un trato amable y tarifas accesibles. A los pocos años, ya contaba con la lealtad de una clientela en crecimiento. La oferta de alojamiento en la ciudad era, por entonces, bastante acotada y las pretensiones de los huéspedes no iban más allá de la limpieza de las habitaciones y la accesibilidad de los precios. A fines de la década del 70, cuando la hotelería fue reglamentada en clases y categoría a nivel nacional, la casa de hospedaje “Allende” fue categorizada como hotel de tres estrellas, denominación que conserva hasta la actualidad.

María del Carmen y Miguel tuvieron cuatro hijos. El hospedaje “Allende” fue para ellos su hogar ya que pasaban gran parte del día allí y, a medida que fueron creciendo, colaboraban con las tareas operativas. En la década del 80 y gracias a los ahorros acumulados durante más de veinte años de trabajo enconado y austeridad, los Allende adquirieron un segundo establecimiento, una hermosa hostería –la hostería “Sol y Luna”- ubicada en un importante centro turístico de la provincia. Siguiendo el ejemplo de su padre, Miguel decidió ceder la gestión del establecimiento a su hijo mayor, Roberto, cuando éste formó su familia. Por aquel entonces, sus hermanas Miriam y Cristina empezaron a trabajar en el hotel Allende. Recibían un sueldo que les permitía cubrir sus gastos mientras estudiaban en la Universidad. Por cosas de la vida, no terminaron sus estudios. Después de casadas, continuaron trabajando en el hotel ya que podían coordinar los horarios entre ellas. Conocían el manejo del hotel en profundidad; era una tarea que desempeñaban con gusto y orgullo. El hermano menor, Hugo, en cambio, nunca quiso involucrarse en el negocio de familia. Estudió música, actividad a la cual se ha dedicado desde entonces.

Lo cierto es que no iban bien los números del hotel. La clientela había mermado significativamente en los últimos 10 años. Si bien Miriam y Cristina eran conscientes de que el hotel no se había actualizado a los tiempos que corren, Miguel se había resistido a todas las propuestas de cambio. “¿Acaso el hotel no había mantenido a su numerosa familia por tantos años? ¿Por qué cambiar ahora?” El establecimiento conservaba su política de tarifas accesibles, atención cálida y un servicio prolijo. No obstante, esto ya no representaba un valor diferencial para los clientes. Miriam y Cristina consideraban que el hotel necesitaba un cambio de imagen. Habían pensado en remodelar los ambientes, modernizando el mobiliario y la decoración, agregar una pequeña cafetería de estilo boutique con atención al público en la planta baja, rediseñar su página web y realizar algunas promociones en outlet virtuales. En las zonas aledañas al hotel se habían instalado importantes empresas informáticas, que generaban un flujo constante de jóvenes profesionales que viajaban con frecuencia a la ciudad. Las hermanas Allende sostenían que, para atraer a este tipo de clientes, el hotel necesitaba indefectiblemente una nueva imagen. Sin embargo, existían dos inconvenientes. En primer lugar, Miguel se había negado a todas las propuestas de cambio de sus hijas. ¡Cómo se había ofendido el día que le comentaron que les gustaría cambiar el nombre del hotel como parte de ese cambio de imagen tan necesario! En segundo lugar, una década de baja ocupación había dilapidado la rentabilidad del hotel, por lo que no existía posibilidad de autofinanciar nuevas inversiones, como era la costumbre de la familia. Solicitar un crédito bancario no era una alternativa para Miguel y en esto sus hijas no lo podían contradecir. La situación era más que preocupante. El negocio era económicamente insostenible. Los enfrentamientos entre padre e hijas eran frecuentes y la inacción ante el

problema lo agravaba todo. Hace algunos meses, un problema de salud de Miguel y la prescripción médica que vino detrás hicieron que finalmente se retirara de la actividad, a pesar de la resistencia que le causaba tener que dejar aquel lugar tan caro a sus afectos. Hasta aquel momento se había mantenido ocupado en el día a día del hotel Allende. No obstante, los disgustos habían agudizado sus problemas cardíacos. Ahora, oficialmente retirado, Miguel se recuperaba bastante bien.

La hostería Sol y Luna, en cambio, era un negocio rentable. Lo recaudado durante la temporada alta les permitía sustentar el negocio durante el resto del año. Un calendario generoso en eventos en la localidad y fines de semana largos habían contribuido a que la afluencia turística se prolongara más allá de los meses de verano. Además, la hostería contaba con un restaurante de cocina criolla con una clientela asidua durante los fines de semana. Roberto estaba cómodo y su familia se daba “algunos lujos” que eran impensados para Miriam y Cristina.

Los cuatro hermanos Allende solo se reunían en celebraciones familiares. El almuerzo por el aniversario de María del Carmen y Miguel encontró a toda la familia reunida en la mesa. Cristina, superada por la situación del hotel que cargaba en su espalda, junto con Miriam, consideró que ésta era la oportunidad para tratar el tema. No podían evitarlo por más tiempo. Si no se tomaban decisiones de manera inmediata, el cierre del hotel de la familia era inminente. Sin preámbulos, comentó que, aprovechando que abuelos, hijos, nietos (y bisnietos) estaban reunidos, necesitaba saber si contaba con su apoyo para realizar las reformas que tenía en mente o, de lo contrario, abandonaría el hotel ya que tenía una propuesta laboral en espera. Su hija mayor había empezado la Universidad y Miriam necesitaba contar con mayores ingresos familiares para solventar sus estudios. No quería que se repitiera la historia, que los apremios económicos y los tiempos de estudio y trabajo le hicieran abandonar la carrera. Cristina no estaba al tanto de esta posibilidad. Ambas hermanas habían estado proyectando juntas el “nuevo” hotel; incluso ya contaban con la pre-aprobación de un crédito bancario que habían gestionado juntas para emprender el proyecto. Sin embargo, no habían querido avanzar hasta contar con el apoyo del resto de la familia. Ahora que Cristina se enteraba que existía la posibilidad que Miriam dejara el hotel, se sentía defraudada. Hugo había sido siempre bastante indiferente a los negocios de la familia y en esta oportunidad no manifestó otra disposición. Roberto, por su parte, se mostró molesto. “¿Por qué tocar ese tema en este momento?” “Pero si no es ahora, ¿cuándo?”. Por insistencia de María del Carmen, decidieron aplazar esta conversación hasta otra ocasión más oportuna, que nunca llegó. Después de unos minutos de silencio en la mesa, una pequeña travesura del más pequeño de la familia hizo reír a los abuelos, tíos y primos. Así la conversación se reanimó poco a

poco y el mal momento pareció quedar en el olvido. No obstante, al finalizar el almuerzo todos se fueron con un sabor amargo a casa.