



## **La niña de sus ojos**

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

**Orestes Federico Romero Gusinsky**  
**Tania Inés Silva Cepero**

**Asesor:**  
**Mtr. Ian Sven Ríos Salas**

**Lima, diciembre de 2022**

NOMBRE DEL TRABAJO

**La niña de sus ojos**

AUTOR

**Orestes Federico Romero Gusinsky**

RECUENTO DE PALABRAS

**8124 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**41666 Characters**  
Ian Rios Salas  
28/11/2022

RECUENTO DE PÁGINAS

**49 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**164.1KB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 10, 2022 8:04 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Nov 10, 2022 8:05 PM GMT-5****● 3% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 3% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 1% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### **Dedicatoria**

A mi querida familia por ser el motor para alcanzar este nuevo grado académico.

A mis padres por su inconmensurable soporte y motivación.

Tania Silva

A mi familia por el apoyo y solidaridad en este camino para conseguir mi maestría.

A mis padres y a Puchy (mi hermana) que ya no están, con quienes me hubiera gustado compartir este logro académico de mi madurez.

Orestes Romero

En memoria de Don Pepe, empresario y ser humano ejemplar.





### **Agradecimientos**

A Rafo, a la familia de Don Pepe y los ex trabajadores del OK-Bar por su plena disposición para compartir su experiencia y aprendizajes con nosotros.

A todos los profesores de la Maestría de Gobierno de Organizaciones del PAD por sus enseñanzas y su contribución a nuestro crecimiento personal y profesional.

A Ian Ríos, nuestro asesor de este trabajo, por su rigurosidad y motivación para sacar lo mejor de nosotros.

A la vida, por habernos reunido para complementarnos académicamente.





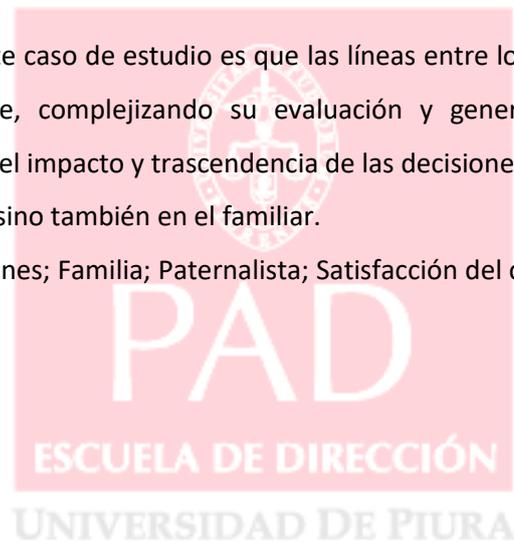
## Resumen ejecutivo

Este caso expone la historia personal y empresarial del protagonista, quien, entre varias empresas, funda en 1960 el OK-Bar, una de las primeras fuentes de soda con el formato “drive in” en la ciudad. Se narra la historia de éxito del restaurante gracias a sus creativas recetas y dedicación al cliente, mientras a la par el país enfrenta una época de crisis política y de inseguridad que amenaza los resultados que vienen siendo buenos.

Este caso está basado en una historia real, donde se presenta la disyuntiva de un próspero, tradicional y respetado empresario: Don Pepe, quien al verse enfermo debe tomar la decisión entre vender su última y más querida empresa: el OK-Bar, por una suma muy atractiva de dinero ofrecida por la familia Vitale, grupo empresarial en expansión; o dejársela a Rafo, su primogénito, interesado en dirigir el negocio, pero con poca experiencia y otra vocación profesional.

La particularidad de este caso de estudio es que las líneas entre lo profesional y lo personal se cruzan dramáticamente, complejizando su evaluación y generando posiciones extremas, haciendo evidente que el impacto y trascendencia de las decisiones no sólo estarán situadas en el ámbito empresarial, sino también en el familiar.

**Palabras clave:** Decisiones; Familia; Paternalista; Satisfacción del cliente; Tradición; Estrategia; Unidad





### Abstract

The protagonist's business and personal history is revealed in the opening chapter. He established several businesses, including the OK-Bar, one of the earliest "drive-in" soda fountains in the city, in 1960. The restaurant's success is attributed to its innovative menu and commitment to the customer in the face of a political and security crisis that jeopardizes the positive outcomes.

This case is based on a true story that depicts the conundrum faced by a successful, established, and well-respected businessman: Don Pepe, who, when he becomes ill, must choose between leaving his last and most cherished business, the OK-Bar, to Rafo or selling it for a very desirable sum of money offered by the Vitale family, an expanding business group.

The distinction between the professional and the personal is starkly blurred in this study case, complicating evaluation and leading to extreme positions, making it clear that the impact and significance of the decisions will not only be felt in the familiar but also in the business environment.

**Keywords:** Decisions; Family; Paternalistic; Customer satisfaction; Tradition; Strategy; Unity





## Tabla de contenido

Introducción.....	15
Capítulo 1. Caso: La niña de sus ojos .....	17
1.1 Años recientes.....	17
1.2 Historia familiar.....	17
1.3 Las empresas.....	18
1.4 Perfil de Don Pepe.....	18
1.5 La sorpresa .....	19
1.6 El OK-Bar.....	20
1.7 Los Vitale .....	21
1.8 La oferta .....	22
Anexos.....	25
Anexo 1. Ubicación del OK-Bar .....	25
Anexo 2. Empresas del grupo Pardo .....	26
Anexo 3. Perfil de Rafo .....	27
Capítulo 2. Notas de instrucción .....	29
2.1 Objetivos de aprendizaje.....	29
2.2 Resumen.....	29
2.3 Método de investigación.....	29
2.4 Uso en maestrías.....	29
2.5 Preguntas sugeridas para facilitar la discusión del caso:.....	29
2.6 Análisis del caso (método del Octógono).....	30
2.6.1 Entorno externo .....	30
2.6.2 Estrategia.....	30
2.6.3 Sistemas de dirección.....	31
2.6.4 Estructura formal .....	31
2.6.5 Saber.....	31
2.6.6 Estilos de dirección.....	32
2.6.7 Estructura real .....	32
2.6.8 Misión externa .....	32
2.6.9 Valores de la dirección .....	32
2.6.10 Misión interna .....	33
2.6.11 Entorno interno.....	33
2.7 Situación de la empresa .....	33

2.7.1 Eficacia.....	33
2.7.2 Atractividad .....	33
2.7.3 Unidad .....	33
2.8 Definición del problema.....	34
2.9 Decisión .....	38
2.10 Plan de acción .....	38
Conclusiones .....	39
Epílogo.....	41
Listado de referencias bibliográficas.....	43



## Lista de tablas

Tabla 1. Análisis de los motivos de los personajes.....	35
Tabla 2. Análisis de las alternativas de solución .....	36



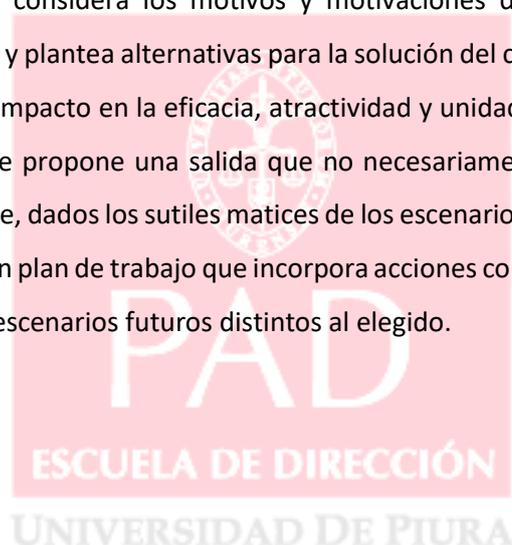


## Introducción

A través de “La niña de sus ojos” se busca ejercitar en los estudiantes el proceso de toma de decisiones, desarrollando escenarios para el estudio y la solución del caso. El trabajo incluye la elaboración de notas de instrucción para el profesor, que comprende: objetivos académicos, grupo al que está dirigido, preguntas guía para la discusión en clase y el análisis a través del método del Octógono<sup>1</sup>, como herramienta de diagnóstico de la problemática.

En el primer capítulo se narra cómo el protagonista, dueño del OK-Bar, llega a la disyuntiva de tener que decidir entre vender el restaurante como terreno para estacionamiento a un exitoso grupo empresarial en crecimiento, o siguiendo sus deseos internos y la tradición familiar y de su comunidad, dejárselo a su hijo mayor.

El capítulo dos considera los motivos y motivaciones de los protagonistas para la definición del problema y plantea alternativas para la solución del caso, las cuales son evaluadas tomando en cuenta su impacto en la eficacia, atraktividad y unidad de la empresa. Finalmente, culminado el análisis, se propone una salida que no necesariamente coincide con los hechos reales ni resulta evidente, dados los sutiles matices de los escenarios planteados. Esta propuesta viene acompañada de un plan de trabajo que incorpora acciones concretas, considera los riesgos asumidos y contempla escenarios futuros distintos al elegido.



---

<sup>1</sup> Se recomienda el uso de la metodología del Octógono (Alcázar, 2019) debido a que abarca las tres dimensiones de la organización y permite generar un diagnóstico integral.



## Capítulo 1. Caso: La niña de sus ojos

Después de una compleja operación al cerebro José Pardo, más conocido como Don Pepe, no volvió a ser el mismo. Don Pepe era un gran empresario que había incursionado en varios sectores de negocios como fundador o socio. Ante la incertidumbre que le producía su nuevo estado de salud, sus pensamientos y su sentido de responsabilidad estaban puestos en su familia. Don Pepe, un hombre muy tradicional y respetuoso de los valores familiares, se sentía en una encrucijada recordando una reciente visita recibida noches atrás, de uno de los empresarios más pujantes del país, quien halagó su éxito empresarial, para luego ofrecerle una suma muy tentadora por la compra de su fuente de soda el OK-Bar. Cuando esta noticia fue conocida en la familia, su hijo mayor Rafo, le pidió asumir el liderazgo de la empresa. Es así como Don Pepe se quebraba entre la decisión de vender el OK-Bar, asegurando una suma considerable para su futuro o dejarle a su hijo una importante oportunidad de desarrollo empresarial.

### 1.1 Años recientes

En esos años había crecido la inseguridad ciudadana; había episodios violentos en diversas partes del país que inicialmente parecían lejanos a la capital, pero que pronto llegaron a ella. Era una época de marcada incertidumbre política y económica, que desincentivaba la inversión privada; particularmente en el sector de restaurantes y entretenimiento. Esto originó una caída de la demanda en el sector en general, pero el impacto no se sintió en la misma proporción en el OK-Bar, por su formato de fuente de soda, en el que se atendía al auto, lo que generaba cierta sensación de seguridad.

Dado que el público salía menos a comer en los restaurantes, los consumidores empezaron a frecuentar con mayor asiduidad los supermercados para comprar productos y cocinar en casa. Hacía más o menos una década, casi todas las cadenas de tiendas de retail habían desaparecido, víctimas de una crisis económica e hiperinflación. Tímidamente iban resurgiendo en un formato mediano, a diferencia de sus grandes antecesoras.

### 1.2 Historia familiar

Don Pepe era hijo de un inmigrante de Europa oriental, quien le inculcó el espíritu emprendedor en los negocios y de solidaridad con su comunidad. Rafael Pardo, su padre, llegó a Perú como se dice “con una mano adelante y la otra atrás”. Inmediatamente emprendió en el sector textil, primero comprando y vendiendo cortes de tela, luego distribuyendo tejidos, hasta formar una empresa comercializadora y, finalmente, fundó con su cuñado Jacques una fábrica de sedas artificiales.

Rafael Pardo era un hombre casi sin instrucción y por ello priorizó la educación de sus hijos en los mejores colegios y luego los envió a Estados Unidos para hacer los estudios

profesionales de ingeniería textil. Al volver, Don Pepe, sus hermanos y primos entraron a trabajar en la fábrica de Don Rafael.

Don Pepe creció viendo como su padre, quien además de trabajar mucho, ayudaba a su comunidad; por ejemplo, extendía créditos a sus paisanos que llegaban al país en busca de “hacer la América”, hasta que lograran asentarse y tentar fortuna. Muchos de estos inmigrantes despegaron gracias a Don Rafael, quien era tan generoso, que a su fallecimiento se encontró una caja fuerte, sobre la cual nadie sabía, llena de antiguas letras de cambio impagas de personas a las que él ayudó y que habían llegado al Perú sin nada, como él.

Fue así como, con el ejemplo de su padre, Don Pepe se convirtió en un hombre muy trabajador. Y al igual que Don Rafael fue un miembro prominente de su comunidad con la que siempre colaboró generosamente, hasta gestar un club social y una escuela para las próximas generaciones. Tenía la vida por delante.

### **1.3 Las empresas**

Con lo aprendido durante su paso por la fábrica de su padre, Don Pepe decidió independizarse y fundar su propia fábrica textil, entre cuyos productos principales estaban los tejidos Jacquard<sup>2</sup>, muy en boga por esos tiempos. Estos tejidos se vendían en el mercado local para tapizar muebles, aunque también se exportaban, especialmente a Bolivia. Los tejidos de poliéster se usaban en prendas de vestir formales tanto de hombres como de mujeres (ternos, sastres, pantalones, faldas, etc.). Otro de los productos bandera era el tejido de algodón estampado que se elaboraba con diseños propios y estaba destinado al público femenino que buscaba la moda.

Con la liquidez que producía la industria textil, Don Pepe empezó otros emprendimientos en diferentes sectores; es así como llegó, sólo o asociado, a fundar un hotel en la capital, otro en una ciudad turística, una empresa de seguros, una fábrica de anilinas, otra de tintes y hasta un restaurante con el formato “fuente de soda”, un modelo americano con “drive in” muy de moda en aquella época (ver Anexo 1 - Ubicación). Todos negocios prósperos y rentables (ver Anexo 2 - Empresas del Grupo Pardo).

### **1.4 Perfil de Don Pepe**

Como empresario Don Pepe era un hombre muy estricto, exigente y decidido, pero también muy humano. Imponía respeto y confianza. No le gustaban los rodeos ni los enredos. Siempre las cosas claras, la verdad. Un rasgo que lo definía mucho era que Don Pepe quería

---

<sup>2</sup> Jacquard es un tipo de tela que posee un patrón que no ha sido bordado si no tejido directamente en ella en un telar mecánico especial, el cual permite la selección individual y el levantamiento de cualquiera de los hilos de urdimbre (que se extienden verticalmente a lo largo de todas las telas), lo que permite producir una gran variedad de patrones y diseños complejos. (Guía de telas, 2022).

saber todo y de todos. Se aparecía a diario en cada una de sus empresas para verificar que todo marchase en orden. Él quería tomar todas las decisiones y eso a veces molestaba a los administradores, sobre todo a los más jóvenes o a quienes lo conocían poco; porque sentían que les restaba autoridad. Pero en el fondo, algunos otros se sentían más tranquilos porque consideraban que él tomaba las decisiones más acertadas.

Don Pepe se caracterizaba también por su deseo obsesivo de tener los documentos muy ordenados, contar con los datos con anticipación para prever los pagos, tanto al personal como a los proveedores y los impuestos. Siempre repetía a la contadora: “sea consciente que es importante que el personal cobre su remuneración a tiempo, porque ellos viven de su salario”. Y de la misma manera, le daba especial importancia a contar con la mejor tecnología para sus empresas. Estaba siempre al tanto, en sus viajes o en los medios, de nuevos equipos que pudiesen mejorar la productividad y calidad.

Don Pepe sabía con quien trabajaba; si bien no existían perfiles de puesto definidos ni un organigrama, tenía un olfato especial para elegir a sus empleados, pocas veces se equivocaba. Él tenía un especial interés por conversar con la gente, sin importar la jerarquía, y rápidamente notaba cuando alguien era fiel y honesto. En general había muy baja rotación en sus empresas, la gente se quedaba mucho tiempo en sus puestos, porque se sentían a gusto, además de cuidados y recompensados.

Don Pepito, como muchos le decían, se aseguró de que sus trabajadores más fieles tuvieran una casa donde vivir y que su salud y la de su familia estuviera a buen recaudo. Hasta el día en que murió, envió a cada uno un pequeño aguinaldo por Fiestas Patrias y por Navidad, además de panetón y champagne para la noche familiar.

Entre las anécdotas que hasta ahora se escuchan de él está la historia de cuando Maritza, la cocinera, se enfermó de fotosensibilidad. Le dio una habitación gratis en su hotel con todos los servicios incluidos para que pudiese permanecer a oscuras y bien atendida hasta que fue dada de alta. O cuando Augusto, un camarero, se accidentó. Le dijo: “no vas a ir al seguro, te vas a ir a una clínica y lo voy a pagar yo, no la empresa”. También está la vez que descubrió que un mozo sufría de la misma enfermedad que él y, conociendo lo difícil y costoso que era comprar las medicinas en el país, encargaba siempre medicamentos del extranjero para ambos, se los regalaba y cada vez que lo veía le preguntaba insistentemente si había tomado sus pastillas.

### **1.5 La sorpresa**

Siendo un hombre de familia y comunidad, Don Pepe seguía la tradición, en particular, lo concerniente a la educación para los negocios. En la época en que él fue a estudiar ingeniería textil a USA, eran prácticamente los padres quienes escogían la carrera de los hijos,

orientándolos por el oficio o negocio propio. Sin ser consciente de los cambios en los tiempos y con actitud patriarcal, Don Pepe mandó a su primogénito Rafo, el mayor de cuatro hijos y único varón, a estudiar ingeniería industrial a USA; y también a sus tres hijas a formarse profesionalmente en prestigiosas universidades extranjeras.

Cuál no sería su sorpresa cuando luego de cuatro años Rafo regresó con dos títulos universitarios; uno en ingeniería industrial y otro en historia, y le dijo:

- Papá, este título de ingeniero es para ti; el de historia, que es mi verdadera vocación, es para mí.

Hubo una pausa helada mientras Don Pepe se recomponía de la sorpresa.

- Entiendo, Rafo, has terminado ingeniería y has estudiado historia, que es lo que te gusta, pero sabes que con eso no puedes vivir. Supongo que igualmente trabajarás en nuestros negocios que es para lo que estás preparado.
- No cuentes conmigo viejo, eso no es para mí. Me dedicaré a la investigación y la enseñanza, que es lo mío.

Esto dejó un vacío en Don Pepe y generó un cierto distanciamiento. A pesar de aún gozar de buena salud se preguntó: ¿Quién se encargaría de los negocios en el futuro?

Don Pepe, aún no recuperado de la sorpresa tenía que actuar de acuerdo a las nuevas circunstancias generadas por la decisión de su primogénito, pues no había quien tomara la posta en los negocios y una nube se cernía sobre él. ¿Qué hacer?

## **1.6 El OK-Bar**

El OK-Bar, abierto en 1954, ubicado en una zona concurrida de la ciudad fue el segundo o tercer restaurante de tipo drive-in que se inauguró en la capital. Tenía una sección abierta de venta de parrillas y deliciosos pollos a la brasa y otra cerrada de helados, raspadilla, sandwiches y bebidas (café, jugos, gaseosas, milkshakes y licores). Se atendía en el auto y en la ventanilla y las dos grandes características que destacaban los clientes eran la rapidez y calidad del servicio. En una remodelación posterior se agregó un salón para atención en mesas.

Tenía un carrusel con dos caballitos giratorios y otro estacionario que cabalgaba, ambos eran la delicia e ilusión de los niños, al ser únicos en la ciudad. Durante estos años, el OK-Bar se había convertido en el lugar de moda. Era una parada obligatoria al regreso de la playa, después de ir al cine con amigos, en la primera cita de enamorados y también era un punto de reunión de moteros. Grandes y chicos la pasaban bien, no sólo por la rica comida, sino por la excelente atención que le daba un ambiente familiar y divertido. El OK-Bar no invertía en publicidad porque no lo necesitaba. Era una marca que había logrado insertarse en los corazones de sus clientes, que formaba parte de las historias personales y familiares, pues generación tras generación, regresaban una y otra vez, no solo por las memorables experiencias allí vividas, sino

por las nuevas que se iban creando. El OK-Bar era un espacio de encuentro muy querido y reconocido en la ciudad. Los comensales se sentían tan a gusto, que saludaban a los mozos por su nombre y ellos a los clientes, lo que daba sensación de familiaridad.

Entre los íconos de la carta del OK-Bar estaban “el coquito” (helado de vainilla congelado bañado de chocolate crocante), los helados “de máquina”, cremosos y elaborados con fruta fresca de temporada y el pollo a la brasa con su receta secreta. Para mantener la novedad, cada estación el OK-Bar renovaba su menú, cuyos nuevos sabores eran siempre comentados por sus clientes más asiduos.

Don Pepe con su vocación innovadora, encontró en un viaje familiar a México, una máquina de raspadilla. En ese instante buscó la placa del fabricante, que resultó ser de EE. UU., y de inmediato compró una. Es así como el OK-Bar se convirtió en el primer lugar que ofrecía raspadilla en buenas condiciones de higiene, comparada con la competencia de los vendedores ambulantes.

Si bien el restaurante tuvo varios administradores durante su periodo de funcionamiento, el que destacó largamente fue Jorge Caviglia, un gran profesional argentino, quien incrementó la carta con una amplia línea de sándwiches y sistematizó el menú con recetas y estrictos protocolos que permitieron un mejor manejo de calidad, costos y presupuestos, así como una mayor eficiencia en la elaboración de los platos; esto hizo del restaurante una empresa más rentable. El OK-Bar era reconocido por sus altos estándares de calidad, los productos que se usaban eran de primer nivel. Algunos incluso se compraban diariamente, como por ejemplo la palta para asegurar que estuviese a punto para los sándwiches y ensaladas.

El equipo estaba conformado por 33 personas, mayormente varones, con baja rotación y un promedio de antigüedad de 10 años de servicios. La atención en mesa o en carro era muy rápida, los trabajadores compartían el sentimiento común de saber que su principal objetivo era la satisfacción del cliente.

Caviglia dejó en un determinado momento el OK-Bar y viajó al extranjero a un prometedor trabajo de su especialidad. Dos años después regresó al país, quizá convencido por su esposa, reinsertándose al drive in, y logrando el incremento de las ventas luego de una estrepitosa caída durante su ausencia. En otro momento se retiró del restaurante para administrar su propio local. No tuvo mucha suerte en su emprendimiento y regresó una vez más al OK-Bar. Falleció siendo su administrador. Don Pepe asumió la conducción de OK-Bar.

### **1.7 Los Vitale**

En la misma época, Nicola Vitale tenía una pequeña tienda en un barrio residencial. Don Nico y su esposa Bianca, inmigrantes italianos, atendieron siempre personalmente el negocio y

éste llegó a ser uno de los más famosos del barrio, caracterizado por su surtido abastecimiento de abarrotes y cuidadoso trato a los clientes.

Con una cultura similar (patriarcal) a la de la familia Pardo, Don Nico invirtió para que sus hijos fueran a estudiar administración en EE. UU. Los hermanos Vitale siempre habían apoyado a sus padres en el negocio familiar. Con el liderazgo de Nicola, el mayor de los hermanos, fundan la segunda tienda Vitale, con un formato más grande, tipo supermercado, en una mansión casi colindante al OK-Bar: el primer Vitale-market. La apertura de esta tienda tuvo una gran acogida por parte del público; por un lado, algunos conocían la fama de los padres, y por otro, se valoraba el concepto novedoso y la calidad de productos, así como la excelente atención al cliente.

Esta tienda, casi junta a la fuente de soda, iba generando mayor afluencia de clientes y a la vez problemas de estacionamiento para el supermercado. Con la visión que los caracterizaba, los hermanos Vitale le echaron el ojo al terreno del OK-Bar como playa de estacionamiento.

Sin que Don Pepe lo supiese, el propio Nicola Vitale, obsesivo artífice del máximo rendimiento de sus establecimientos, había estado yendo en las noches, después del cierre de la fuente de soda, wincha en mano, a medir los espacios e imaginar el trazo que le daría una vez que tuviese en su poder el preciado tesoro.

Para esta época, Don Pepe decía que estaba cansado de trabajar, más aún luego de la compleja operación que tuvo que afrontar en los Estados Unidos y que había tenido en vilo a toda su familia. Se le empezó a escuchar frecuentemente comentar que no quería más problemas —para entonces ya había vendido su fábrica textil, había vendido sus hoteles— y dudaba mucho sobre qué hacer con el OK-Bar, la última de sus empresas, que era la niña de sus ojos.

### **1.8 La oferta**

Fue entonces cuando Nicola Vitale llegó un día a la fuente de soda y preguntó por Don Pepe; este salió a recibirlo y después de presentarse como su vecino, Nicola le lanzó una oferta para comprarle el OK-Bar en dos millones de dólares al contado.

En el plano familiar, cuando Rafo se enteró de la oferta que había recibido su padre por el OK-Bar, le propuso tomar las riendas del negocio. Esto generó una gran sorpresa en Don Pepe quien, sin pensarlo mucho, respondió que lo evaluaría. Rafo siguió hablando, y le ofreció desde hacerse cargo siguiendo la tradición familiar, y pagarle con las utilidades del mismo negocio, hasta tomar el préstamo de un amigo y comprarle al contado el restaurante. Pero parecía que su padre ya no lo escuchaba. Tenía otras preocupaciones en la cabeza. Ver perfil de Rafo en Anexo 3.

Don Pepe, un empresario con una larga historia y cultura patriarcal de negocios que se heredan de padres a hijos, sabía que se encontraba ante una de las decisiones más difíciles de su vida. Siendo él un hombre de armas tomar a la hora de enfrentarse a una decisión, esta vez sentía el peso de la tradición sobre sus hombros. Debía optar por entregar o vender a su hijo Rafo un negocio bastante rentable, que con un poco de esfuerzo le aseguraría ingresos que le permitirían sostener la familia que estaba empezando a formar. O vender el OK-Bar a los Vitale y cobrar inmediatamente los dos millones de dólares que le habían ofrecido, que no era una suma menor para la época, y que aseguraría su futuro y el de su familia.

En su cabeza lo agobiaban como sombras los valores familiares y se preguntaba permanentemente si esos dos millones de dólares valdrían el problema familiar que podría generarse si él optaba por venderlo: el resentimiento de su hijo, las críticas de su esposa y de sus hijas y los rumores que seguro correrían sobre él en su comunidad.

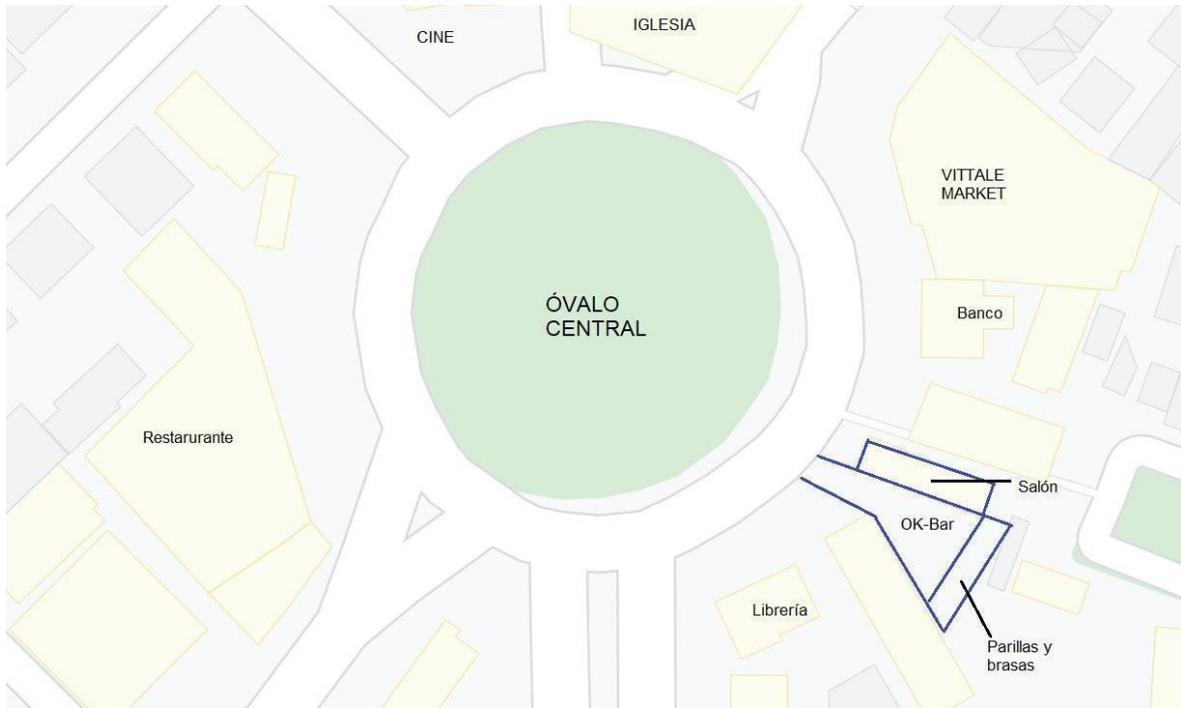




## Anexos

### Anexo 1

#### *Ubicación del OK-Bar*



Fuente: Google (s. f.)



**Anexo 2***Empresas del grupo Pardo*

RUBRO	CONSTITUIDA EN
INDUSTRIA TEXTIL	1940
HOTELERÍA Y HOSPEDAJE	1957
OK-Bar	1960
PRODUCCIÓN DE ANILINAS DE USO CASERO	1965
IMPORTADORA DE ANILINAS PARA TINTE TEXTIL	1975
INMOBILIARIA	1973
CONSTRUCCIÓN DE PUESTOS DE MERCADOS	1970

Fuente: elaboración propia



### **Anexo 3**

#### *Perfil de Rafo*

##### **Perfil profesional**

Fue un destacado estudiante en el colegio de su comunidad y al terminar, por instrucción de su padre y siguiendo la tradición, viajó a los 17 años a los Estados Unidos para estudiar Ingeniería Industrial en la Universidad Estatal de Carolina del Norte. Durante el segundo año de su carrera se dio cuenta que lo que más despertaba su interés profesional era la historia. Gracias al consejo de su asesor decidió continuar con sus estudios de Ingeniería Industrial y empezar con los de historia de manera paralela. Mientras cursaba sus estudios universitarios realizó destacadas publicaciones académicas de difusión y a su regreso a Lima continuó con esta actividad.

Durante un año ejerció como gerente administrativo del hotel de la familia y el siguiente año, de manera intermitente fue administrador del OK-Bar, gerente general de una librería, formó parte de diversos institutos de investigación latinoamericanos y empezó su carrera como profesor universitario.

##### **Personalidad**

Rafael, un joven con gran interés académico que se vio desde sus primeros años en la escuela; de manera especial en los cursos de humanidades, también su desempeño en las ciencias y las matemáticas fue destacable. Hijo de una familia muy sólida y respetable en su comunidad religiosa; y hermano mayor de tres mujeres. Arlette, su madre de origen francés, quien llegó al país huyendo de la segunda guerra mundial, inculcó en sus cuatro hijos el interés por las artes, la música y la cultura del país que los acogió. Por otro lado, Don Pepe siempre lo conducía por el camino empresarial y de administración, y con mucha frecuencia lo invitaba a acompañarlo en sus visitas de supervisión de sus empresas.

Rafo fue un adolescente rebelde, muy cuestionador de los preceptos de su comunidad e interesado en aprender más allá de lo que la escuela ofrecía. Si bien seguía todos los ritos religiosos cuando correspondía, mientras más crecía en edad, más alejado se sentía de toda la tradición. De hecho, en algún momento de su vida, decidió dejar de depender económicamente de su familia y se fue a trabajar a Francia como repartidor de productos de peluquería.

Fuente: elaboración propia



## Capítulo 2. Notas de instrucción

### 2.1 Objetivos de aprendizaje

- Evaluar la aplicación de la metodología de análisis El octógono como herramienta para el diagnóstico del caso. Ejercitar el proceso de toma de decisiones, desarrollando escenarios para la solución del caso.
- Evidenciar la importancia y responsabilidad del Directivo en la definición de la estrategia de la empresa.
- Destacar la relevancia y los límites en la toma de decisiones sobre el futuro de la empresa y su impacto familiar.

### 2.2 Resumen

En una coyuntura política y económica desmotivadora para la inversión privada, el dueño de una empresa, un hombre tradicional muy respetado a nivel personal y profesional en su comunidad acaba de descubrir que tiene una enfermedad que irá deteriorando su salud. En ese contexto, debe decidir entre realizar una buena venta de su más valioso negocio, asegurando económicamente su incierto futuro o dejar la compañía bajo el liderazgo de su hijo, quien acaba de formar una nueva familia y desea iniciar su experiencia empresarial según lo señala la tradición familiar.

### 2.3 Método de investigación

El caso se basa en fuentes primarias, la experiencia de uno de sus personajes (familiar directo de uno de los autores). Es real y está disfrazado totalmente. También se ha entrevistado a algunos de los pocos miembros sobrevivientes de la empresa que ya no existe.

### 2.4 Uso en maestrías

Este caso de estudio puede ser presentado en cursos de postgrado como parte de la aplicación de las metodologías aprendidas en el curso Gobierno de personas<sup>3</sup>

Se recomienda que los estudiantes conozcan los conceptos previamente y que ejerciten su uso con el análisis de este caso.

### 2.5 Preguntas sugeridas para facilitar la discusión del caso:

1. ¿Cómo el modelo de dirección / estilo de liderazgo de Don Pepe impacta en la eficacia de la empresa? ¿Facilita o dificulta la gestión?
2. ¿Cuáles eran los criterios de Don Pepe en la toma de decisiones?
3. ¿Cómo es el clima laboral del OK-Bar? / ¿Hay Unidad? / ¿Cómo se gestiona?

---

<sup>3</sup> El texto de *Gobierno de personas en la empresa* (Ferreiro y Alcázar, 2002) plantea un marco teórico y conceptos relevantes que evidencian la complejidad del ser humano y la visión integral que los líderes deben aprehender para gestionar equipos.

4. ¿Don Pepe puede separar su rol como directivo y miembro de una familia?
5. ¿Cómo impacta la situación personal de Don Pepe en las decisiones de la empresa?
6. ¿Qué es más importante: la familia o la empresa?
7. ¿Por qué Don Pepe considera la opción de vender el Ok-Bar, siendo una empresa rentable y la más apreciada por él?
8. ¿Cuáles son los motivos y motivaciones de Don Pepe?
9. ¿Cuáles son los motivos y motivaciones de Rafo?
10. ¿Qué factores debe tomar en cuenta Don Pepe para la decisión de vender o no?
11. ¿Cómo impactará en la familia y en la empresa la decisión de Don Pepe?

## **2.6 Análisis del caso (método del Octógono)**

### **2.6.1 Entorno externo**

Es una época marcada por la incertidumbre política, que genera un mal clima para las inversiones. Además, el incremento de la inseguridad ciudadana cambia las dinámicas familiares de consumo y entretenimiento fuera de casa. Ambos factores impactan negativamente en los sectores de restaurantes y entretenimiento reduciendo las ventas y los márgenes de ganancia.

### **2.6.2 Estrategia**

El OK-Bar ofrece un formato innovador “Drive in” (atención al auto), importado de las series americanas, siendo el segundo o tercero en la ciudad, lo cual causa gran novedad. Este modelo es especialmente atractivo porque está de moda y porque brinda sensación de seguridad a las familias que evitan exponerse a los actos de violencia que vienen ocurriendo en la ciudad, pues no es necesario bajar del auto para ser atendido, con lo cual, ante cualquier suceso uno puede salir rápidamente. El OK-Bar tiene además una ubicación privilegiada en uno de los centros modernos que se están forjando en la ciudad, con permanente flujo de público por estar cerca de cines, de los primeros minimarkets y otros restaurantes.

La carta incluye productos deliciosos, únicos, de calidad, variados y novedosos que generan tendencia y comentarios entre sus clientes: como milkshakes, helado “coquito”, raspadillas, café de máquina, cocteles, sándwiches a la plancha, pollos y carnes a la parrilla y hamburguesas etc.

Uno de los aspectos que más destaca en el OK-Bar es la dedicación a la grata experiencia que brinda a sus clientes. Para la administración, nadie puede irse descontento, su máximo esfuerzo está concentrado en lograr que cada comensal se sienta a gusto, se vaya muy satisfecho y se quede con ganas de volver. El OK-Bar es además un punto de encuentro muy agradable, donde nacen recuerdos felices y donde las personas se sienten acogidas. Su público está conformado por clientela muy variada: familias jóvenes con hijos durante el día disfrutando el

menú y los caballitos; y en las tardes y noches generalmente los visitaban grupos de amigos, parejas jóvenes y moteros.

### **2.6.3 Sistemas de dirección**

La dirección del restaurante cuenta con tres grandes componentes: En primer lugar, tiene una estructura de costos y contabilidad ordenada; esta es una exigencia que Don Pepe establece a la administración del restaurante, en este punto no acepta errores, retrasos ni omisiones. En segundo lugar, cuenta con un intuitivo proceso de selección y cuidado del personal; a este aspecto el propio Don Pepe le dedica gran parte de su esfuerzo y seguimiento; es un sello de la organización, muy reconocido y valorado por los empleados. Y finalmente, el tercero: la satisfacción de sus clientes, el principal foco que guía el trabajo diario de la administración y trabajadores, a través del desarrollo de protocolos estrictos, insumos de primera calidad y sensibilización permanente a los mozos sobre la importancia de una relación cercana con los comensales.

### **2.6.4 Estructura formal**

No existe un organigrama ni definición de perfiles de puesto que se encuentren estructurados en documentos formales. El OK-Bar cuenta con 33 trabajadores, en su mayoría hombres, tanto en la cocina como en los diferentes formatos de atención directa a los clientes. Existe muy baja rotación de personal, el promedio de permanencia del personal es de 10 años.

### **2.6.5 Saber**

El OK-Bar ha logrado elaborar una carta novedosa y de buen gusto, incorporando cada estación nuevos productos, los cuales dan qué hablar a los clientes.

Logra distinguirse por sus altos estándares de calidad. Hay un gran esfuerzo por parte de Don Pepe y la administración por asegurar los estándares. La guía de cocina está estructurada con recetas sistematizadas, a ser utilizadas por los cocineros, donde se detalla cada proceso de preparación de manera minuciosa. Esta incluye protocolos muy estrictos que deben seguirse al pie de la letra para evitar errores.

Así también, el servicio a la mesa y al auto es muy rápido y eficiente. Los platos llegan con adecuada temperatura y buena presentación a cada cliente. Además, los mozos son muy educados y respetuosos, demostrando especial interés por dejar a sus consumidores muy satisfechos.

Una herramienta muy bien gestionada por Don Pepe y la administración es el conocimiento de sus clientes, pues se convierte en un factor que genera mucha atraktividad, para el regreso de sus visitantes: nos referimos a tener claro sus gustos, recordar y saludarlo por su nombre, su bebida o producto favorito, o algún detalle que demuestre un trato personalizado

con cada familia, cada grupo de amigos. Este elemento es determinante porque permite al OK-Bar establecer una relación de cercanía y generar sensación de familiaridad.

### **2.6.6 Estilos de dirección**

**2.6.6.1 Don Pepe.** Es un líder paternalista, preocupado por el bienestar de su personal lo que genera buen clima y comunicación entre la dirección y colaboradores. A pesar de su carácter serio es un líder que escucha a sus trabajadores y se muestra atento a las mejoras que le sean propuestas. Siempre muy presente en la supervisión, participando en todas las decisiones; no delega ni promueve nuevos liderazgos, con excepción de Caviglia en el OK-Bar. Perfeccionista extremo, sumido en los detalles, en especial en la satisfacción del cliente.

**2.6.6.2 Caviglia.** Administrador del OK-Bar, con un perfil especializado en el rubro de restaurantes, muy ordenado en la gestión y eficiencia. Ha profesionalizado el menú y logrado que las recetas sean elaboradas bajo estrictos estándares que aseguren la calidad de la comida y bebida que ofrecen. En algunos casos decide comprar los productos diariamente para asegurar su frescura y sabor. Así también, en cada estación ofrece nuevos platos, lo que genera expectativas a los comensales. Sin duda, la carta del OK-Bar y su protocolo de entrega son factores muy relevantes para la fidelización de los clientes.

Como buen administrador tiene una mirada que busca asegurar que los ingresos del restaurante no solo cubran los costos, si no que generen las ganancias esperadas. Caviglia logra un buen equilibrio entre la calidad del producto entregado al cliente y los ingresos según las expectativas de Don Pepe.

### **2.6.7 Estructura real**

Equipo cohesionado por un objetivo común, se autorregulan logrando un excelente trabajo en equipo, basado en la buena comunicación y coordinación.

Tienen un sentimiento común de respeto al administrador, compromiso y fidelidad a Don Pepe.

### **2.6.8 Misión externa**

El OK-Bar ofrece un menú variado y sabroso en un entorno seguro y familiar, además de una experiencia diferente para los consumidores, por el novedoso formato "Drive in", por los productos que se brindan con un servicio especial.

### **2.6.9 Valores de la dirección**

La dirección está totalmente comprometida con el cuidado del negocio, priorizando el servicio y la calidad de los productos como misión de la empresa.

La toma de decisiones es siempre coherente: se cuida del personal, sabiendo que su bienestar impacta en el servicio al cliente.

Además, se ejerce una gestión responsable para garantizar el cumplimiento de los plazos de pago con los proveedores y el Estado.

#### **2.6.10 Misión interna**

Cuenta con una política de cuidado del bienestar del personal muy marcada en la empresa, lo que hace que los trabajadores se sientan valorados. Los colaboradores se muestran altamente motivados. Reciben buenos sueldos y beneficios laborales que son bastante apreciados. Sin embargo, no se desarrollan cuadros de liderazgo para futuras sucesiones.

#### **2.6.11 Entorno interno**

El activo más importante del OK-Bar son las personas, leales y comprometidas con el servicio, y que permanecen allí por mucho tiempo.

Don Pepe se encuentra enfrentando una condición de salud que lo va deteriorando y limitando sus capacidades.

La verdadera vocación de Rafo siempre fueron las humanidades, particularmente la historia.

### **2.7 Situación de la empresa**

#### **2.7.1 Eficacia**

**2.7.1.1 Aspectos positivos.** La empresa tiene la rentabilidad necesaria como para cubrir gastos, pagar sueldos atractivos al personal, cumpliendo con leyes sociales, obligaciones tributarias y generar un margen importante.

**2.7.1.2 Aspectos por mejorar.** Falta de procesos estructurados en la gestión del personal con una mirada de largo plazo; no existen planes de delegación, de profesionalización, ni de sucesión. Tal es así que la muerte de su administrador Caviglia afecta la administración y rentabilidad del OK-Bar.

#### **2.7.2 Atractividad**

**2.7.2.1 Aspectos positivos.** Los empleados tienen mucha experiencia y foco en atención al cliente. Elaboran productos exclusivos con recetas especiales propias del OK-Bar.

**2.7.2.2 Aspectos por mejorar.** Todas las decisiones son tomadas por Don Pepe, por ende, la continuidad de la empresa se ve amenazada, debido a la enfermedad que lo agobia.

No existen posibilidades de ascensos en la empresa, la estructura se ha organizado a través de puestos de trabajo especializados.

#### **2.7.3 Unidad**

**2.7.3.1 Aspectos positivos.** Don Pepe cumple con su misión. Sus valores y personalidad lo llevan a actuar por el bienestar de su gente (sueldos, salud, comunicación, etc.) y por brindar a la ciudad un lugar moderno, seguro y familiar que brille por la excelencia. Privilegiando la

calidad de los productos y el servicio, logra alta satisfacción y fidelización de los clientes lo que finalmente redundará en la unidad.

Los trabajadores se encuentran altamente motivados, debido a que la Gerencia del OK-Bar prioriza como punto de partida sus motivos extrínsecos, ofreciendo sueldos atractivos, seguro de salud y buen clima laboral. Con relación a los motivos intrínsecos, ofrece aprendizaje operativo permanente y mejora continua, a través de la innovación constante en los productos, la profesionalización de los procesos y búsqueda de nueva tecnología. Los dos aspectos arriba señalados, promueven que los trabajadores actúen por motivos trascendentes, reflejando sentimientos de reconocimiento y orgullo por trabajar en el OK-Bar, que se sientan comprometidos con la misión de su empresa, mantengan buen clima laboral y quieran quedarse a trabajar allí siempre.

No encontramos aspectos por mejorar en la unidad.

## **2.8 Definición del problema**

Decidir el destino del OK-Bar frente a la imposibilidad de Don Pepe de continuar como único dueño y gerente general en el futuro cercano por su condición de salud, lo cual además da una sensación de incertidumbre en la empresa y la familia.

### **Alternativas**

- A. Darle a Rafo el OK-Bar como adelanto de herencia.
- B. Darle la administración a Rafo por un plazo determinado, sin cederle la propiedad del restaurante.
- C. Continuar con las negociaciones con la familia Vitale y venderles el OK-Bar como terreno por la atractiva suma ofrecida.
- D. Asociarse con un experto en restaurantes en quien se pueda delegar la dirección del OK-Bar.
- E. Vender el OK-Bar a su hijo. Rafo tomaría un préstamo para el pago.

Dada la riqueza de los personajes, el análisis de estas alternativas toma en cuenta sus motivos (ver Tabla 1) y se presenta de forma esquemática en la Tabla 2, considerando el impacto en los tres niveles de la organización.

**Tabla 1***Análisis de los motivos de los personajes*

	Extrínsecos	Intrínsecos	Trascendentes
Don Pepe	Maximizar su patrimonio.	Satisfacción de ver a su hijo continuar con el restaurante y la tradición familiar.	Asegurar el futuro económico de toda su familia. Procurar el bienestar de sus empleados.
Rafo	Hacerse del OK-Bar para mejorar sus ingresos.	Volverse empresario Ser director del OK-Bar.	Darle seguridad económica a su familia. Mantener la propiedad del OK-Bar en el entorno familiar.

Fuente: elaboración propia



Tabla 2

## Análisis de las alternativas de solución

Alternativas	Eficacia	Atractividad	Unidad
<b>A. Darle a Rafo el OK-Bar como adelanto de herencia.</b>	<p>Incertidumbre sobre los resultados económicos del OK Bar por la inexperiencia de Rafo, aunque ya fue administrador intermitente y conoce el modelo de gestión y la visión de su padre.</p> <p>Pérdida de la oportunidad de venta.</p> <p>Riesgo de incumplir con obligaciones laborales y tributarias.</p>	<p>El saber de la empresa se mantiene bajo la conducción de Rafo.</p>	<p><b>Colaboradores:</b> se mantiene inicialmente la unidad del OK-Bar. Sentimiento de continuidad, estabilidad laboral.</p> <p><b>Familia:</b> posible impacto negativo en la relación de las hermanas con Rafo: percepción de injusticia ante la distribución de la herencia, se le estaría dando un privilegio a Rafo.</p> <p><b>Cientes:</b> permanecen satisfechos porque Rafo sigue la línea de gestión de su padre, con foco en atención al cliente.</p>
<b>B. Darle la administración a Rafo por un plazo determinado, sin cederle la propiedad del restaurante.</b>	<p>Incertidumbre sobre los resultados económicos del OK Bar por la inexperiencia de Rafo, aunque ya fue administrador intermitente y conoce el modelo de gestión y la visión de su padre.</p> <p>Riesgo de perder la oportunidad de venta por una cifra tan atractiva, cuya oferta podría no repetirse.</p> <p>Riesgo de incumplir con obligaciones laborales y tributarias.</p>	<p>El saber de la empresa se mantiene bajo la conducción de Rafo.</p>	<p><b>Colaboradores:</b> se mantiene inicialmente la unidad del OK-Bar. Sentimiento de continuidad, estabilidad laboral.</p> <p><b>Familia:</b> promovería la unidad familiar debido a que la propiedad y ganancias aún pertenecerían a Don Pepe y su esposa. En el futuro la repartición de la herencia sería equitativa.</p> <p><b>Cientes:</b> permanecen satisfechos porque Rafo sigue la línea de gestión de su padre, con foco en atención al cliente.</p>
<b>C. Continuar con las negociaciones con la familia Vitale y venderles el OK-Bar como terreno por la atractiva suma ofrecida.</b>	<p>Gracias a los ingresos generados por la venta, la empresa contará con suficientes recursos para hacer frente a sus obligaciones: indemnizaciones a trabajadores, pagos a proveedores y tributos al Estado. Un cierre ordenado.</p>	<p>Se pierde todo el saber.</p>	<p><b>Colaboradores:</b> impacto en el sentir de los empleados, quienes estaban altamente comprometidos y se sienten sorprendidos, desilusionados con la noticia de la venta.</p> <p>Al enterarse los trabajadores que serían despedidos, se generaría un clima de desmotivación durante el periodo de cierre.</p> <p>Sin embargo, las buenas liquidaciones permitirían que tengan algunos meses de tranquilidad mientras consiguen otro empleo.</p> <p><b>Familia:</b> Don Pepe cumpliría su deseo de dejarla asegurada económicamente.</p> <p>A pesar del incremento patrimonial, la unidad podría verse resquebrajada debido a que probablemente la madre y las hermanas de Rafo se solidaricen con él en sus sentimientos de decepción y resentimiento.</p> <p>Habría cuestionamientos sociales de su comunidad por no dejar el negocio en manos de la familia.</p> <p><b>Cientes:</b> impacto negativo por la sorpresa y pérdida de un espacio habitual y muy apreciado.</p>

<p><b>D. Asociarse con un experto en restaurantes en quien se pueda delegar la dirección del OK-Bar.</b></p>	<p>Foco en la generación de recursos, con una mirada de sostenibilidad, crecimiento e incremento de resultados.</p> <p>Riesgo de perder la oportunidad de venta por una cifra tan atractiva, cuya oferta podría no repetirse.</p>	<p>Se perfecciona el saber.</p>	<p><b>Colaboradores:</b> se puede afectar por la incertidumbre por parte de los trabajadores en relación con el trato que venían recibiendo y al nuevo enfoque de maximización de ganancias y expansión.</p> <p><b>Familia:</b> su unidad se puede ver resquebrajada. Probablemente se generen posiciones antagónicas frente a la decisión de Don Pepe. Algunas alineadas con Rafo y otras con su padre.</p> <p><b>Clientes:</b> podría afectarse negativamente si el enfoque a resultados fuera en contra de la satisfacción del cliente.</p>
<p><b>E. Vender el OK-Bar a su hijo. Rafo tomaría un préstamo para el pago.</b></p>	<p>Incertidumbre sobre los resultados económicos del OK Bar por la inexperiencia de Rafo, aunque ya fue administrador intermitente y conoce el modelo de gestión y la visión de su padre.</p> <p>Riesgo de alto endeudamiento para Rafo y para el restaurante.</p> <p>Pérdida de la oportunidad de venta.</p> <p>Riesgo de incumplir con obligaciones laborales y tributarias.</p>	<p>Se mantiene el saber.</p>	<p><b>Colaboradores:</b> se mantiene inicialmente la unidad del OK-Bar. Sentimiento de continuidad, estabilidad laboral.</p> <p><b>Familia:</b> Don Pepe cumpliría su deseo de dejar asegurada económicamente a toda su familia.</p> <p><b>Clientes:</b> permanecen satisfechos porque Rafo sigue la línea de gestión de su padre, con foco en atención al cliente.</p>

Fuente: elaboración propia

## 2.9 Decisión

Optamos por la alternativa B, donde se propone entregar la administración a Rafo sin cederle la propiedad del negocio ni del terreno. Esta decisión tendría un plazo conversado previamente con Rafo para evaluar los resultados de su gestión.

La propuesta concuerda con la tradición familiar de que los negocios son continuados por los hijos y mantiene los valores de Don Pepe en cuanto a la protección y cuidado de su familia, y de sus colaboradores. La unidad familiar y de la empresa crecen.

## 2.10 Plan de acción

- Don Pepe acuerda con Rafo un periodo de un año donde él ejerce como gerente general de la empresa.
- Rafo se compromete a mantener las condiciones laborales de los trabajadores y la visión de la organización durante el plazo indicado.
- Antes de proceder, Don Pepe da a conocer a la familia (esposa y hermanas de Rafo la alternativa elegida), para evitar dudas sobre la propiedad del patrimonio.
- Don Pepe informa inmediatamente a toda la organización sobre la decisión tomada, señalando que habrá un proceso de transición ordenado.
- Rafo debe presentar los resultados financieros trimestralmente a Don Pepe.
- Don Pepe debe mantener las conversaciones con Vitale en caso se requiera retomar la venta más adelante.
- Pasado el año o antes, si el negocio no funciona o se vuelve inviable, ya sea por la gestión de Rafo o el deterioro de la coyuntura del país, Don Pepe procede a vender el terreno a los Vitale quienes podrían reducir o retirar la oferta de compra.

## Conclusiones

El uso de la herramienta del Octógono, ha permitido un análisis integral del caso, con lo que se logró profundizar en los tres niveles de la organización, y prestar especial atención a la interacción entre ellos. Estas relaciones que se tejen han sido determinantes para conocer los factores que impactan en los resultados de la organización.

Es relevante señalar que desde el nivel más alto se tuvo clara la misión de mantener a los clientes satisfechos por encima de todo y que esta se supo transmitir a toda la organización, en especial a quienes trataban con los comensales, para lograr el éxito a través de la unidad.

Esta empresa ha sido liderada actuando con motivación racional por motivos trascendentes por un director general, el propietario, quien fue un ejemplo de virtud. El caso demuestra que es posible hacer empresa, generando ganancias (eficacia) y lograr la unidad, poniendo mucho foco en la relación con los trabajadores, logrando fidelización y buen desempeño (atractividad).

Este caso es ejemplar, al hacer evidente que dirigir cualquier tipo de organización con motivos trascendentes, resulta ser, en el largo plazo, el mejor modo de hacer empresa. Es importante ver al directivo y a los trabajadores como personas y seres integrales, y tomar conciencia de que cualquier decisión impactará en la vida profesional y personal.

“La niña de sus ojos” demuestra que con la alineación correcta de los niveles superiores ha sido posible, en este caso, prescindir de una estructura formal y, sin embargo, lograr los resultados positivos en los tres niveles de la empresa.

La decisión final de la historia real (ver epílogo) denota que la motivación de Don Pepe siempre fue racional por motivos trascendentes. Aunque inicialmente pudiese interpretarse que el dinero fue el motivo principal de su elección, él optó por una mirada de largo plazo: priorizando el bienestar de su familia y de los trabajadores, así como el logro vocacional de Rafo.



## Epílogo

Rompiendo la tradición familiar, Don Pepe decidió vender el Ok-Bar a la familia Vítale, a un excelente precio para la época, considerando las siguientes razones:

- Asegurar un fondo para su futuro y el de su familia, amenazado por su enfermedad.
- Prevenir que Rafo asuma una deuda grande.
- Promover que Rafo siga su verdadera vocación.
- Pagar indemnizaciones atractivas a sus colaboradores que les permitiera buscar otra oportunidad laboral con tranquilidad.

La familia, en especial Rafo, quedó desconcertada con la venta del restaurante, ya que Don Pepe nunca explicó sus motivos.

Los empleados tomaron con mucha sorpresa y tristeza la decisión, pero sobrepuestos, siempre guardaron cariño y respeto por Don Pepe, visitándolo y llamándolo hasta sus últimos días.

Rafo participó en el proceso de cierre del Ok-Bar y decidió dedicarse a su vocación, desarrollando una carrera en la que alcanzó muchos logros que generaron orgullo familiar, en especial de su padre.





### Listado de referencias bibliográficas

Alcázar, M. (2019). *El Octógono*. PRODEC.

Ferreiro, P., y Alcázar, M. (2002). *Gobierno de Personas en la empresa* (2a ed.). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

Google. (s. f.). [Ubicación de OK-Bar en Lima, Perú en Google Maps]. Recuperado en noviembre de 2022, <https://www.google.com/maps/@-12.110359,-77.0376273,18z?hl=en>

Guía de Telas. (2022). *Características, tipos y usos de la tela Jacquard*. <https://guiadetelas.info/caracteristicas-tela-jacquard/>

