

## **Gestión empresarial**

### **Estudio de caso: As Fair As**

Para uso en noviembre de 2018

---

#### **Instrucciones para los alumnos**

- Cuadernillo de estudio de caso para la prueba 1 de nivel superior y para la prueba 1 de nivel medio de los exámenes de gestión empresarial.

### As Fair As (AFA)

Sam Temperton estudió en un gran colegio internacional, situado en la capital de un país en desarrollo. El colegio tenía alumnos de muchas nacionalidades y culturas distintas. A los 16 años, Sam demostró poseer varias de las cualidades que distinguen a un emprendedor, tales como la determinación, la resiliencia y la creatividad, creando en el colegio su propia empresa.

5 Sam compraba barras de chocolate en un supermercado y agregaba un pequeño margen de beneficio. Luego, cuando veía colas largas en la tienda del colegio, vendía los chocolates a sus compañeros. Sam solo hacía operaciones en efectivo. La estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio) tuvo muy buena acogida en el mercado de Sam. Él vendía los chocolates a sus compañeros a un precio muy inferior a los precios elevados que cobraba la tienda del colegio.

Los alumnos no tenían permitido comerciar con fines de lucro dentro del predio del colegio. Debido a esta norma, Sam empezó a vender los chocolates a los alumnos justo fuera del predio.

15 Una vez que hubo completado su diploma del Bachillerato Internacional, en 2015, Sam decidió convertir su negocio en algo más sustancial. En el colegio, había estudiado la teoría de la motivación, y le gustaban las ideas de Daniel Pink. Quería ser un emprendedor exitoso, trabajar por su cuenta y generar un cambio en la vida de los diversos grupos de interés. En sus clases de gestión empresarial, Sam se sintió inspirado por el movimiento de comercio justo. Gracias a la investigación de mercado secundaria realizada por una organización no gubernamental (ONG), Sam había averiguado, para su sorpresa, que los únicos lugares para comprar

20 productos de comercio justo eran los supermercados. A Sam se le ocurrió crear una tienda dedicada exclusivamente a productos de comercio justo. Sam quería poner en práctica la responsabilidad social de la empresa en sus operaciones comerciales, que, esperaba, llegarían con el tiempo a alcanzar escala mundial.

25 Sam tenía la ilusión de crear una tienda minorista que vendiera chocolate de comercio justo, pero contaba con fondos insuficientes. Creó un plan de marketing para presentar al gerente de un banco local, que estaba ofreciendo a jóvenes emprendedores la oportunidad de conseguir financiamiento y asesoramiento para sus negocios. El gerente se sintió impresionado por el entusiasmo de Sam, pero le preocupaban algunos elementos del plan, como también lo

30 poco que entendía Sam de contabilidad y finanzas. El gerente del banco pensaba que Sam no conocía la diferencia entre flujo de caja y ganancia, y que vender solo chocolate no sería suficiente para sostener el negocio.

35 Sam no se dejó amedrentar y tuvo la idea de instalar puestos temporales<sup>1</sup> para vender chocolate de comercio justo. Las tiendas temporales representan una tendencia creciente; las tiendas son flexibles y ágiles y se pueden instalar con rapidez. Con esta nueva idea y un plan de marketing y plan de negocio mejorado, Sam logró conseguir el financiamiento suficiente para abrir su primer puesto temporal. Sin embargo, en la solicitud de licencia para instalar un puesto temporal, que preparó de prisa, Sam olvidó incluir información importante sobre contabilidad y finanzas. Se consideró que sus objetivos de negocios no eran éticos, y se

40 rechazó su solicitud. Al darse cuenta de su error, Sam contrató a una antigua amiga del colegio, Kim, para que preparara una segunda solicitud y ayudara con la contabilidad y las finanzas de la empresa. Pronto estuvo registrada la empresa, llamada *As Fair As (AFA)*.

45 Sam instaló un puesto temporal cerca de una estación de trenes local, que estaba ya atestada y disponía de poco lugar. Allí, la logística sería complicada pero habría un intenso tránsito de peatones<sup>2</sup>, en especial personas que viajan al trabajo y jóvenes turistas. Otros puestos temporales se habían ubicado en una parte menos concurrida de la estación. Sin embargo, la decisión de Sam respecto del lugar funcionó muy bien: los ingresos por ventas y las ganancias de *AFA* crecieron a gran velocidad.

50 Animado por el éxito del primer puesto temporal de *AFA*, Sam decidió ampliar la gama de productos de comercio justo y abrir tres puestos temporales más, cada uno operado por un gerente nuevo. Para hacerlo, debía encontrar nuevos proveedores de productos de comercio justo, que tenían gran aceptación entre sus clientes. Entre estos productos de comercio justo había café, ropa y material de papelería; muchos podían adquirirse localmente.

55 En un primer momento, algunos proveedores de estos productos de comercio justo no estaban dispuestos a vender a Sam, pues sus pedidos y sus cantidades de pedido eran muy pequeños. Sin embargo, a medida que *AFA* crecía y los proveedores comprendían el propósito de Sam, fueron teniendo mejor disposición para proveer a la empresa. Sam trabajaba con dos tipos de proveedores:

- 60 • Mayoristas que importaban productos de muchas partes del mundo.
- Productores locales que cumplían con las normas del comercio justo.

Sam decidió tomar como punto de partida el éxito de su empresa de tiendas temporales y crear un sitio web de comercio electrónico de empresas a consumidores (*Business to Consumer*, o B2C) para ofrecer sus productos de comercio justo.

65 Para 2017, *AFA* era un gran éxito. Los ingresos por ventas habían tenido un crecimiento significativo y, en el transcurso de dos años, Sam había abierto cuatro tiendas minoristas físicas tradicionales, que vendían una gama de productos de comercio justo mucho mayor. En lugar de utilizar los puestos en ubicaciones semipermanentes, como la estación de tren, Sam pasó a usar predios temporales, como los de festivales y conciertos. Sam tomaba él mismo las decisiones sobre crecimiento, aunque hacía algunas consultas limitadas con Kim. Una de las  
70 decisiones que más tarde causó problemas fue la de promover a los cuatro gerentes de puestos temporales a gerentes de las nuevas tiendas minoristas, y la de contratar a personas que acababan de terminar el colegio como reemplazo de los gerentes de los puestos temporales.

75 Enfrentado a una complejidad cada vez mayor, Sam decidió que se requería alguna forma de reestructuración de *AFA*. Invitó a un amigo cercano, Finn, a ser su segundo socio en la empresa. Kim fue promovida a directora de finanzas (CFO), y Finn fue contratado como director de operaciones (COO). Finn tenía entre sus responsabilidades la supervisión de los cuatro gerentes de las nuevas tiendas minoristas, y también estaba a cargo del sitio web de comercio electrónico. Sam retuvo el control general de *AFA*.

80 Pronto empezó a haber signos de que el crecimiento de la empresa superaba la capacidad de gerenciarla de Sam y Finn. Pese a los costos más bajos de transporte y a la mayor cantidad de compras a granel, algunas deseconomías de escala estaban afectando las operaciones de *AFA*. Al ver que se estaban erosionando los márgenes de ganancia bruta y neta, Finn subió los precios. Sam aceptó esta decisión pero recordó a Finn que la visión de *AFA* era crear  
85 oportunidades para grupos de interés tanto internos como externos. Finn respondió diciendo a Sam que si no se mantenían los costos bajo control, *AFA* debería adoptar nuevas estrategias de determinación de precios. Al plegarse al movimiento de comercio justo, *AFA* estaba creando oportunidades, pero a Sam le preocupaba que las nuevas estrategias de determinación de precios pudiesen minar la posición de *AFA* en el mercado minorista.

90 En general, Sam no participaba en las operaciones cotidianas de *AFA*. Se centraba en desarrollar planes estratégicos para garantizar que *AFA* siguiera fiel a su misión, y en fortalecer las relaciones con los grupos de interés. Finn era metódico y tenía aversión al riesgo. Se centraba en los detalles financieros, la logística, la táctica y las operaciones cotidianas.

95 En líneas generales, a Sam le agradaba que Finn se ocupase de la administración de *AFA*. Sam se aburría con rapidez y siempre estaba inquieto, buscando constantemente nuevas formas de hacer crecer la empresa. Finn disfrutaba con los desafíos que implicaba gerenciar los sistemas. Anteriormente, había trabajado en una industria sumamente burocrática y centralizada, con áreas de control estrechas y comunicación descendente.

100 Viendo que se mantenía el crecimiento de las cuatro tiendas y el sitio de comercio electrónico, Finn argumentó que era inevitable una nueva reestructuración, pero a Sam le preocupaba el estilo de liderazgo de Finn. Sam había oído rumores de que los gerentes de las cuatro tiendas se quejaban unos a otros de que tenían poca injerencia en la toma de decisiones. Dado que rara vez visitaba las tiendas, Sam, de hecho, dejó que Finn gestionara *AFA* por sí mismo. Sam dedicaba cada vez más tiempo a visitar los países donde poder adquirir a nuevos proveedores de bienes de comercio justo, y a hablar con ONG y entidades benéficas acerca de modos en  
105 que *AFA* podría ayudarlas.

110 La combinación del aumento de los costos y el descontento de los gerentes llevó a Finn a convocar a una reunión urgente con Sam, para conversar sobre temas organizativos. En la reunión, Finn argumentó que *AFA* funcionaba bien como concepto, pero que era preciso introducir cambios. Sentía que el sistema de gerenciamiento vigente no lograba seguir el ritmo del crecimiento de la empresa.

115 Sam se preguntaba si debía convertir *AFA* en una cooperativa, con los gerentes como asociados, en lugar de que se les pagara un salario. Sam consideraba que esta conversión alinearía a *AFA* con las ideas de Daniel Pink. Afirmaba que la teoría de Pink debía extenderse a los gerentes de las cuatro tiendas y a Kim. A Finn no le gustaba esta idea; él sentía que no estaba siendo escuchado. Temía que pudieran perderse la misión y los aspectos de responsabilidad social de la empresa que tenía *AFA*. Para él, estos eran aspectos esenciales del posicionamiento (la percepción) de la empresa.

120 Pensando que Sam seguía sin prestar oídos a sus preocupaciones, Finn dio a conocer su idea de gestión más reciente para resaltar los problemas que aquejaban a *AFA*. Finn comunicó que, sin que Sam lo supiera, había contratado a una “compradora anónima” para que visitara dos de las tiendas. Esta persona había visitado las tiendas a la hora en que había más clientes. Finn quedó azorado con las revelaciones de la compradora anónima, incluyendo:

- Tiendas mal organizadas.
- Personal poco dispuesto a ayudar.
- 125 • No se mencionaba regularmente la importancia del comercio justo en la caja registradora.

Finn se había quedado pensando si estas dos tiendas estaban desvalorizando la visión y la misión de *AFA* como tienda de comercio justo.

130 Aunque Sam se sintió decepcionado con las revelaciones de la compradora anónima, la artimaña de Finn lo enojaba. Finn respondió con firmeza que su decisión de emplear a una compradora anónima había sacado a la luz la verdadera naturaleza de algunos de los problemas de AFA. La reunión se dio por terminada sin haberse llegado a ninguna decisión definitiva. Fue el primer desacuerdo significativo respecto de la situación y la orientación estratégica de AFA.

---

<sup>1</sup> puestos temporales: lugares de venta minorista levantados por poco tiempo

<sup>2</sup> tránsito de peatones: presencia y movimiento de personas que caminan en un espacio en particular

*Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estudio de caso son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.*

---