

## **Gestión empresarial**

### **Estudio de caso: Todos os Mercados**

Para uso en mayo de 2016

---

#### **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.

**Todos os Mercados (TM)  
y un día en la vida de Henri Trouvé,  
martes 26 de enero de 2016**

06:32 – Henri Trouvé está conduciendo hacia su trabajo. Ya está cansado. Anoche estuvo estudiando hasta tarde en una clase de su máster en administración de empresas. Espera que el título le permita conseguir un mejor trabajo o una promoción. Se siente abatido y reflexiona acerca del por qué.

- 5 En 1965, su padre abrió una pequeña ferretería en St. Laurent, cerca de Tillon, en el sur de Francia. La operaba como una empresa unipersonal. Su padre hizo del servicio personal al cliente, en especial la entrega sin cargo en el domicilio o la oficina, el punto de venta único de su negocio. Cuando era niño, Henri ayudaba a sus padres en la tienda; luego trabajó en ella cuando terminó los estudios. A la edad de 32 años, cuando sus padres se retiraron, Henri se convirtió en dueño y gerente de la empresa, y pensó que así transcurriría el resto de su vida laboral. Sin embargo, dos años más tarde eso cambió. *Todos os Mercados (TM)*, una empresa multinacional sudamericana, abrió un hipermercado *TM* justo en las afueras de St. Laurent. *TM* es una sociedad anónima. El hipermercado de *TM* tuvo un impacto enorme sobre el negocio de Trouvé, que no podía competir con él. La ferretería de Trouvé entró en liquidación cuando Henri no logró atraer ninguna fuente de financiamiento externo.

Desesperado y sin ningún ingreso, Henri presentó una solicitud de trabajo en *TM*. Lo designaron gerente de la sección de ferretería. El título del puesto impresionaba más que el puesto en sí: era apenas algo más que un vendedor, con una mínima responsabilidad de gestión.

- 20 El principal objetivo general declarado por *TM*, en función de su declaración de la misión y de lo expresado en todo el material promocional, es tener los precios más bajos del mercado. *TM* usa métodos de producción ajustada, como el método *just-in-time* (“justo a tiempo”) y la contratación de servicios externos (*outsourcing*) para recortar los costos de ventas. *TM* también mantiene los salarios en un nivel mínimo y ejerce un control estricto sobre todos los aspectos del desempeño de los empleados. Estas estrategias permiten a *TM* vender bienes a precios mucho más bajos que sus competidores. El resto de la mezcla de marketing de *TM* respalda su estrategia de precios bajos. A medida que *TM* aumentaba de tamaño, la empresa pudo imponer a los proveedores términos de compra más favorables, que le permitieron bajar sus precios todavía más. La cuota de mercado elevada y el liderazgo de mercado son importantes para *TM*.

- 35 Históricamente, *TM* ha empleado el crecimiento interno. Los intentos de la empresa por lograr un crecimiento externo mediante franquicias no tuvieron buenos resultados. *TM* abrió tiendas nuevas en Francia y en muchas otras regiones de todo el mundo. La empresa amplió la gama de productos a la venta y, con el tiempo, incursionó en el mercado de servicios. Ahora, todas las tiendas de *TM* venden artículos de ferretería, electrodomésticos, artículos electrónicos, muebles, partes de automotores y artículos de oficina. Recientemente, *TM* ha empezado a ofrecer servicios bancarios, seguros, artículos de farmacia y óptica, y servicios de telefonía móvil. *TM* es verdaderamente un destino de compras que funciona como una “parada única” y tiene éxito en muchas regiones del mundo. La empresa está investigando activamente el desarrollo de nuevos mercados en Asia.

*TM* tiene un enfoque reglamentado, autocrático y centralizado con respecto a la gestión de recursos humanos. No se amplían las facultades decisorias (*empowerment*) de los empleados; por el contrario, estos deben seguir instrucciones y procedimientos de trabajo detallados que se elaboran en las oficinas centrales, ubicadas en Sudamérica. Las prácticas estrictas impiden a los empleados hablar entre ellos en el trabajo, y no se permiten los descansos no programados. Los empleados que se quejan se ven en problemas. *TM* tiene una estructura organizacional inflexible. En 2013, la rotación de personal en el hipermercado de St. Laurent fue mucho más baja de lo esperado. Esto se debió a la recesión económica, que determinó que hubiese pocas oportunidades de empleo en la zona.

El impacto de *TM* sobre las comunidades, entre ellas St. Laurent, es heterogéneo. Por una parte, los hipermercados proveen empleo, muy necesario. Además, permiten a los clientes comprar muchos tipos de bienes a precios muy bajos; según estimaciones de algunos analistas, las familias podrían ahorrar habitualmente entre \$2000 y \$5000 al año comprando en *TM*. Por otra parte, cuando *TM* abre un hipermercado en una ciudad, muchas tiendas pequeñas de esa ciudad cierran, como fue el caso del negocio de Henri. *TM* tiene malos antecedentes en cuanto responsabilidad social, y muchos grupos de presión están instando a la empresa a adoptar un comportamiento ético.

06:45 – Henri llega a su trabajo. Henri está bajo las órdenes de Delphine Jacques, su superior jerárquica, quien le sigue hacia arriba en la cadena de mando y controla su hora de llegada. Aunque a Henri este proceso le molesta, sabe que Delphine se limita a acatar las políticas de la empresa. Delphine le agrada: tiene una personalidad cálida y lo alienta en su trabajo. Ella también está agradecida por el trabajo debido a que es madre soltera de dos niños. Es trabajadora y eficiente, y nunca se queja. Delphine es de los pocos empleados que han sido promovidos internamente.

06:50 – Henri está en su puesto de trabajo, listo para controlar el horario de llegada de los trabajadores de su equipo.

07:00 – El hipermercado abre. Henri está listo para el día tedioso que le espera.

11:30 – Henri va a la sala de los gerentes para tomar su descanso oficial de la hora del almuerzo. Está cansado. *TM* insiste en que los gerentes coman aparte de los empleados de nivel no gerencial. Incluso se desalienta a que los gerentes coman juntos: *TM* no quiere que expresen opiniones colectivas sobre *TM*. Henri piensa que los trabajadores de *TM* están empezando a hablar más de los derechos de los trabajadores y de protestas. Se sienta solo. Piensa en el material que tiene para leer esta semana en su máster en administración de empresas: “La sorprendente verdad sobre qué nos motiva”, de Daniel Pink. Esto lo lleva a preguntarse por qué *TM* usa estrategias motivacionales tan completamente distintas de las ideas de Pink.

12:00 – Al mediodía, cuando Henri regresa al depósito, ve a dos empleados jóvenes escribiendo en las paredes consignas de protesta sobre los salarios y el estilo de gestión. Henri se enoja pero no está seguro de qué hacer. Es un líder paternalista, por lo que su primer instinto es hablar con los dos jóvenes y hacer que quiten las inscripciones ofensivas. Sin embargo, de acuerdo con la política de *TM*, debe denunciarlos a un gerente de nivel superior, quien de inmediato los despediría. Henri piensa: “Sería demasiado duro, porque no tendrían posibilidad de conseguir otro trabajo”. Siente la necesidad de solidaridad entre trabajadores. Sabe que él mismo podría recibir una sanción por no denunciar este comportamiento, pero finge no ver nada.

Véase al dorso

14:07 – Henri tiene que lidiar con un cliente extremadamente maleducado.

15:02 – Henri está exhausto; desearía haber llegado ya al final del día. Su mente divaga hacia la clase del máster en administración de empresas de hoy por la noche. Al menos allí le permitirían pensar en voz alta. “Le robó tiempo” a *TM* consultando en su teléfono inteligente qué tarea tenía para hacer en casa. Se sorprende mucho: el siguiente estudio de caso será sobre *TM*. Este es otro golpe: ahora tiene que pensar en *TM* todo el tiempo.

16:00 – Henri registra el horario en que se retira su equipo e informa de su propio horario a Delphine.

16:10 – Henri llega a la biblioteca pública. Lee detenidamente el estudio de caso de *TM*. El estudio de caso menciona varios factores externos: por ejemplo, que la falta de puestos de trabajo en Francia ha aumentado la demanda de vacantes universitarias debido a que los jóvenes demoran el inicio de su carrera laboral y las personas de mediana edad, como Henri, intentan reforzar sus cualificaciones o títulos. Los datos incluidos en el estudio de caso muestran condiciones económicas muy deficientes en Francia, y tendencias demográficas que obstaculizan la recuperación económica. El estudio de caso también menciona dos amenazas considerables para la posición de *TM* en el mercado —el uso creciente del comercio electrónico por parte de los competidores globales y la producción personalizada— y un punto débil fundamental: el maltrato al personal.

El estudio de caso contiene información financiera de *TM*, la cual Henri usa para calcular índices financieros. Queda estupefacto.

18:15 – Llama a su esposa. Ella también está agotada. Además de hacerse cargo de la casa y ocuparse de los niños, tiene un trabajo de tiempo completo como asistente dental. Se siente abrumada. Henri la reconforta diciéndole que la ayudará y que una vez que tenga su máster las cosas irán mejor. Incluso con el máster, a ella le preocupa que Henri tenga dificultades para conseguir un mejor trabajo.

18:30 – Comienza la clase. El tutor, el Dr. Lominé, dedicará la primera hora a la gestión de recursos humanos, luego una hora a marketing y por último otra a finanzas y contabilidad.

El Dr. Lominé empieza preguntando si las prácticas de empleo de *TM* en cuanto a salarios y condiciones de trabajo son éticas. Los alumnos comprenden la necesidad de que *TM* tenga objetivos específicos orientados a las ganancias, pero se muestran mucho menos entusiastas en cuanto a la forma en que la empresa trata a sus empleados. Henri guarda silencio. “Si critico a *TM* en público me podrían despedir”, piensa.

El Dr. Lominé deja en claro que habrá evaluaciones importantes para el máster en las que se examinarán cuestiones relacionadas con la gestión de recursos humanos, en particular el grado de eficacia de *TM* en la gestión de su personal. Según rumores que Henri había oído en su trabajo, era probable que las prácticas de empleo y contractuales cambiaran pronto, dado que *TM* intentaba recortar todavía más los costos.

21:40 – Henri parte rumbo a casa. Apenas si puede mantener los ojos abiertos. “Al menos mañana no tengo clases, así que ahora puedo pasar la noche con mi familia”.

125 22:20 – Henri llega a casa. Está furioso. Todas las luces de la casa están encendidas. Sus hijos no le prestan atención cuando llega, pues están enviando mensajes de texto y jugando videojuegos.

00:00 – Es medianoche y Henri se acuesta. Elise ya está dormida. Dice “buenas noches”, pensando que con suerte podrá dormir seis horas.

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

---