

## **Gestión empresarial** **Estudio de caso: Utopia**

Para uso en mayo de 2017

---

### **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.

## Utopia



John Ariki es un emprendedor que posee el 100% de las acciones de *Utopia*, un complejo turístico creado bajo la figura de una sociedad limitada y ubicado en la isla de Ratu, en las islas del Pacífico. *Utopia* ofrece una experiencia turística única. Con frecuencia lo visitan estrellas de cine. *Utopia* está posicionado como una experiencia irrepetible en las islas del Pacífico, y ofrece niveles excepcionales de comodidad y servicios. Cuando los invitados alquilan una casa de vacaciones, *Utopia* les provee un barco privado y una tripulación que los transporta alrededor de la isla en cualquier momento del día o de la noche. *Utopia* utiliza en gran medida la promoción de boca en boca. En varias ocasiones, los vídeos de *Utopia* en internet se volvieron virales.

- 5
- 10 El plan de negocios original de *Utopia*, que data del año 2000, incluía doce casas; el mismo John construyó la primera. Las restantes fueron construidas por artesanos locales utilizando materiales tradicionales. John revisó el plan de negocios, y el centro turístico ahora tiene 24 casas de vacaciones. Él considera que un factor determinante del éxito de *Utopia* es la intervención de los artesanos locales. John insiste en que las casas de vacaciones reflejen la cultura de las islas del Pacífico. Por ejemplo, se resiste deliberadamente a la presión de los grupos de interés externos que piden que *Utopia* amplíe su capacidad.
- 15

- 20 *Utopia* obtiene los ingredientes para las comidas (que se sirven en las casas de vacaciones) de islas cercanas, con el método *just-in-time* (“justo a tiempo”), y un café premiado de la isla de Aora. Aunque algunos caficultores de Indonesia y Papua Nueva Guinea han ofrecido suministrar a *Utopia* su mejor café a precios mucho más bajos, la pasión de John por el café de Aora, producido en el marco de un sistema ético de comercio justo, lo ha llevado a rechazar todas las alternativas. John está dispuesto a pagar a sus proveedores de café de Aora precios muy por encima de los determinados por los mercados de productos básicos. Él considera que el conjunto formado por la belleza del lugar, los artesanos y materiales locales, y la comida y el café locales forman la base de la marca *Utopia*. John tiene un enfoque paternalista del liderazgo.
- 25

El éxito del café de Aora que se sirve en *Utopia* inspiró a John para abrir un café, en 2006, en el principal pueblo de Ratu y el más cercano al complejo turístico. John dio al café el nombre de *JAC* y lo opera como una empresa unipersonal. *JAC* está orientado a los productos. En él se ofrece café *espresso* y alimentos de alta calidad, y se tuesta el grano en el local mismo, lo que enriquece la experiencia de beber el café. A John le gustaría educar a los clientes sobre el café. En su local, *JAC* ofrece cata, folletos, exhibiciones interactivas y otras atracciones. La visita a *JAC* se ha convertido en una actividad turística importante de la región, y *JAC* es ahora una marca famosa. Utilizando granos de café de Aora, *JAC* empezó a ganar premios como tostadora y a distribuir café molido en diversas islas del Pacífico cercanas.

El crecimiento de *JAC* tomó a John por sorpresa. A fin de concentrarse en *Utopia*, en 2011 traspasó la operación cotidiana de *JAC* a sus hijos mellizos, Paul y Liza.

Paul se graduó en 2008 en un colegio del IB de Australia. Viajó por todo el mundo para desarrollar su habilidad empresarial y también sus habilidades para la vida. Pasó un tiempo en Seattle trabajando en un hostel para jóvenes y quedó fascinado con la cultura cafetera de esa ciudad. El pensamiento empresarial de Paul se inspiró en una pequeña cadena de tostadoras y minoristas de café que hacen donaciones considerables a entidades benéficas con el propósito de eliminar la trata de seres humanos. Paul no tenía interés en una cadena cafetera multinacional con sede en Seattle. En *JAC*, Paul es responsable de marketing y operaciones. Se interesa en especial por el desarrollo de productos, y está constantemente en busca de formas de contribuir a la comunidad local.

Liza es la gerente de recursos humanos de *JAC* y es también responsable de finanzas. Es emprendedora y visionaria, y a menudo está buscando nuevas formas de ampliar el negocio. A diferencia de su padre y su hermano, Liza imagina oportunidades de negocios no solo en el plano local. Liza argumenta que, en vista de que *JAC* tiene considerable capacidad de crecimiento y lealtad de marca, la empresa no está alcanzando su pleno potencial y no está cumpliendo con su plan de negocio original. Sostiene que *JAC* podría ingresar a muchos mercados cafeteros de todo el mundo.

En 2016 se produjo en Ratu un desastre natural que causó daños en siete de las casas de vacaciones y destruyó las diecisiete restantes. Aunque los clientes de John podían seguir alquilando las siete casas de vacaciones que habían quedado en pie, *Utopia* experimentó una disminución súbita y sustancial en el número de reservas que hacían los clientes. Más tarde en ese mismo ejercicio, *Utopia* sufrió su primera pérdida financiera en dieciseis años. John decidió elaborar un plan de gestión de crisis y una planificación para contingencias en términos de costos, tiempo, riesgos y seguridad. John tiene la convicción de que las empresas deben financiar el crecimiento interno utilizando fuentes internas; por este motivo, rechazó las ofertas de inversores externos que le propusieron ayudar a reconstruir *Utopia*. Se usaron únicamente fuentes de financiamiento internas. John estaba persuadido de que los inversores externos interferirían con su visión para *Utopia* y *JAC*.

Meditando sobre todos sus intereses empresariales (*Utopia* y *JAC*), John se dio cuenta de que tenía que considerar nuevas fuentes de ingresos. El desastre natural había perjudicado el posicionamiento de *Utopia* y amenazado su viabilidad a largo plazo. John pidió a Liza y Paul que lo aconsejaran sobre futuras opciones de crecimiento. Sin embargo, quedó en claro que John seguiría siendo quien decidiese qué opción se elegiría, y también que no se verían amenazadas ni la visión ni la responsabilidad social de *Utopia* y *JAC*.

Paul está considerando desarrollar la marca *Utopia* vendiendo recuerdos personalizados producidos con una impresora tridimensional (3D). Gracias a la mejora de las conexiones de internet y de la tecnología, el costoso proceso de impresión 3D es ahora una posibilidad real. Los márgenes de ganancia bruta sobre estos recuerdos personalizados serían elevados, pese a los costos fijos que representan los equipos. Además, el hecho de adquirir experiencia con la impresión 3D podría permitirles detectar y contemplar otras oportunidades de usar esta tecnología en todo el ámbito de las empresas de John. Para poner a funcionar este servicio de impresión, que no ha sido ensayado antes, se requerirían gastos de capital por un valor de \$10 000. Sin embargo, a Liza le preocupa que algunas personas perciban los recuerdos como falsos u ordinarios, lo que devaluaría la marca *Utopia*.

Liza favorece una expansión a través de la venta del café de *JAC* a otros mercados, inicialmente otras islas del Pacífico: Fiji, Samoa y Nueva Zelandia. Sus investigaciones de mercado incluyen el muestreo estratificado de estos tres mercados. La investigación de mercado ha indicado que existe cierto potencial de ganancias en Fiji y Samoa, y de ganancias considerables en Nueva Zelandia. A Liza le preocupa el desafío de entregar los granos de café de Aora a los tres mercados a tiempo, antes de que el grano pierda su frescura (si los cafés sirvieran café preparado con granos que han perdido frescura, se vería perjudicada la reputación del café de *JAC*). *JAC* también enfrentaría muchos factores externos al crear nuevos canales de distribución. Entre los enfoques posibles para abordar la venta en estos nuevos mercados, cabe mencionar una alianza estratégica, una empresa conjunta (*joint venture*) o una franquicia.

John se reunió con Liza y Paul para discutir las opciones de crecimiento. La reconstrucción de *Utopia* en 2016 costaría más y llevaría más tiempo de lo planeado en un principio. John sabe que es inevitable introducir cambios a la estructura organizacional y la titularidad jurídica de *Utopia* y *JAC*, independientemente de qué opción u opciones elija. También se deberían considerar fuentes de financiamiento alternativas y apropiadas. Mientras hablaba con Liza y Paul, John trazó posibles organigramas nuevos.

### **Términos adicionales que no figuran en la guía**

Comercio justo y solidario

Mercado de materias primas o productos básicos

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