

## **Gestión empresarial** **Estudio de caso: Afghan Sun**

Para uso en mayo 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.

### Afghan Sun (AS)

Suchenlin ha hecho su fortuna a partir del éxito de su empresa, *High-end Holidays (HH)*, la cual vende vacaciones diseñadas individualmente a destinos lujosos en África, Asia y las islas del Pacífico. Suchenlin ya no toma parte en las operaciones cotidianas de *HH*. En cambio, tiene injerencia en la toma de decisiones estratégicas y provee la inspiración para la empresa.

- 5 Su, como la conocen sus amigos, ha ganado dinero más que suficiente para mantenerse con comodidad el resto de su vida, pero aun así desea hacer frente a nuevos desafíos. Está buscando un proyecto totalmente nuevo, que le permita devolver algo a la sociedad.

10 En un viaje reciente a Bangladesh, Su descubrió la obra de Arif Koomar. Koomar fundó una empresa con fines de lucro dedicada a la prestación de servicios de microfinanciamiento, que opera bajo el nombre *AK Bank*. *AK Bank*, que ha tenido mucho éxito, presta servicios a una gran parte de Bangladesh y ha otorgado financiamiento a más de tres millones de hogares para adquirir generadores solares, encomendados específicamente por *AK Bank*. Cada generador solar genera electricidad suficiente para un hogar.

15 Su tomó una decisión de inmediato. Encontraría otro lugar en el mundo donde un sistema similar pudiese aportar grandes beneficios a las comunidades. En su búsqueda llegó al Afganistán, un país de unos 34 millones de personas. Después de años de guerra, muchas zonas del Afganistán carecen de un suministro eléctrico fiable. Su vio la oportunidad de fabricar generadores solares para los hogares, similares a los usados en Bangladesh y destinados a las personas pobres y, en general, residentes de zonas remotas. Creó un emprendimiento social  
20 denominado *Afghan Sun (AS)*, que opera como una sociedad limitada, y reunió un equipo de empleados de *HH* dispuestos a trabajar en el proyecto.

Tras profundizar en la investigación de los detalles, el equipo:

- decidió el producto a fabricar; sistemas de energía solar. Éstos se producirán usando  
25 manufactura celular. El equipo desea comprar materias primas baratas, usando eficientemente los recursos para reducir el desperdicio y con el fin de cobrar un precio bajo por estas unidades
- identificó proveedores que comparten la visión de Su
- alentó a Arif Koomar a trabajar con *AS* y ampliar las actividades de microfinanciamiento de *AK Bank* de modo de incluir el Afganistán.

30 Su piensa que es muy importante mantener su papel de liderazgo tanto en *HH* como en *AS*. Sin embargo, ella amplía las facultades decisorias de los gerentes de *HH* (es decir, aplica el *empowerment*) para que puedan tomar las decisiones cotidianas, como organizar los recursos, dirigir al personal, coordinar y adoptar decisiones técnicas. Al igual que con los gerentes, Su piensa que es importante ampliar las facultades decisorias de los empleados  
35 y promover el trabajo en equipo, creando oportunidades para que éstos discutan prácticas laborales, cuestiones de calidad y concernientes a los mismos empleados. La intención de Su es ampliar las facultades decisorias de los gerentes también en *AS*, conservando a la vez la responsabilidad de las decisiones estratégicas. Considera que sus gerentes están tan motivados y comprometidos con su trabajo que casi no siente la necesidad de interferir. Son  
40 muy raras las veces en que emergen conflictos entre los gerentes, pero cuando esto sucede Su provee orientación y consejo. Los gerentes, tanto los de *HH* como los de *AS*, afirman que Su los inspira; comprenden claramente su misión y la comparten. Como parte de su papel de liderazgo, Su disfruta también de algunos aspectos de la organización, en particular cuando es preciso realizar eventos a fin de recaudar fondos para *AS* y cuando se deben coordinar  
45 reuniones con los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales (ONG). Habitualmente, Su representa a las empresas en estas reuniones y conferencias.

50 Para ayudar a poner en marcha el proyecto de fabricación y venta de los generadores solares, Su designó a David, quien, antes de pedir trabajar en el proyecto para AS, trabajaba en el departamento de marketing de HH. David es afgano. Su designó asimismo a Salima, también afgana, quien tiene experiencia como directora de producción de una gran empresa dedicada a la fabricación. Será preciso contar con dos gerentes de alto nivel adicionales; Su debe decidir entre seleccionar a gerentes con experiencia o promover empleados de nivel inicial que ya cumplen funciones en HH.

55 Salima no quiere contratar servicios externos para la planta principal de producción de los generadores solares, pero sí desea contratar servicios externos para la producción de ciertos componentes. Lo ideal es que esto se realice en países vecinos.

Otra importante decisión que es preciso tomar es la ubicación de la planta principal de producción de los generadores solares. Su está considerando dos ubicaciones, como se indica en la tabla 1.

**Tabla 1: Factores relacionados con la ubicación de los dos países que Su está considerando para la planta principal de producción**

	<b>País A</b>	<b>País B</b>
Naturaleza de la economía	Economía desarrollada	Economía en desarrollo
Desempleo	Bajo pero en aumento	Alto
Nivel de habilidades	Alto	Escasez de habilidades
Asistencia gubernamental	Limitada, economía de libre mercado	Fomenta la inversión procedente del extranjero, con disponibilidad de subvenciones
Costos de salarios locales	Altos	Bajos
Moneda	Estable	En caída
Instalaciones	Se requerirían nuevas instalaciones, alquileres elevados	Instalaciones apropiadas disponibles a un precio de alquiler bajo
Enlaces de transporte al Afganistán	Complejos	Directos
Entorno político	Estable, pero las elecciones podrían dar como resultado un cambio de gobierno	Estado unipartidario
Comercio internacional	Parte de un gran acuerdo comercial	Sin grandes acuerdos comerciales

**Véase al dorso**

60 David considera que el marketing comercial tendría un mayor impacto que el marketing social, porque según su visión los generadores solares se orientan al producto, más que al mercado. Los clientes deberían tener información no solo sobre los generadores solares y los beneficios que aportarán a los hogares, sino también sobre los medios de financiamiento para adquirirlos. Sin embargo, David no está seguro de qué métodos de determinación de precios  
65 y de promoción serían apropiados para los generadores solares. Es posible que los clientes no tengan mucho dinero para gastar, y que tengan otras prioridades.

La distribución también será un problema, pues los probables clientes estarán situados en zonas remotas, con una infraestructura deficiente. David está investigando la posibilidad de utilizar agentes locales y empresas locales de transporte para proveer el enlace con los  
70 clientes.

Su ya ha decidido que la mayor parte del financiamiento para las plantas de producción provendrá de capital accionario aportado por ella misma y de préstamos de *HH*. Su se preguntó si otros grupos de interés de *HH*, internos o externos, podrían querer apoyar el proyecto mediante algún tipo de asistencia financiera. El financiamiento para los clientes de *AS*  
75 se otorgaría mediante acuerdos totalmente independientes con *AK Bank* u otros prestadores de servicios de microfinanciamiento.

Su preparó un pronóstico de flujo de caja semestral para los primeros tres años de operaciones.

**Tabla 2: Pronóstico de flujo de caja semestral de AS para los primeros tres años de operaciones (cifras en \$000)**

	2018	2019		2020		2021
	Segundo semestre	Primer semestre	Segundo semestre	Primer semestre	Segundo semestre	Primer semestre
Saldo de apertura	0	30	-25	-20	-5	15
Capital accionario de Su	200					
Préstamos de <i>HH</i>	50					
Ventas	0	20	80	120	120	160
Gastos de capital	200	50	25	25	10	10
Costos de ventas	0	15	40	60	60	70
Otros costos	20	10	10	20	30	40
Saldo de cierre	30	-25	-20	-5	15	55

- 80 Su es consciente de que el proyecto acarrea riesgos significativos. El Afganistán está emergiendo de una guerra prolongada que ha dejado grandes cicatrices, y algunas regiones del país siguen padeciendo inestabilidad política. La pacificación no ha llegado a todas las áreas. Todavía hay presencia de fuerzas internacionales con el propósito de ayudar a reconstruir la infraestructura y apoyar al gobierno afgano para restaurar la paz y reforzar la democracia.
- 85 Los directivos de AS deben tomar decisiones sobre la producción y la distribución lo antes posible, a fin de poner el proyecto en acción. Su también sabe que quizá tenga que elaborar un plan para ayudar cuando las cosas vayan mal, y para prepararse para posibles cambios en el entorno externo. AS deberá realizar una planificación de marketing y de recursos humanos muy minuciosa, además de asegurarse de estar preparada para las incertidumbres.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2018]

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

---