



**EMPRESA Y GESTIÓN**  
**ESTUDIO DE CASO : ORGANIX**

Para uso en mayo y noviembre de 2008

---

**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 Empresa y Gestión.

## ORGANIX

### Orígenes

En 1992, Max y Terry Dalman heredaron un establecimiento agrícola en Canadá, ubicado en las afueras de una ciudad denominada Guelph. En ese momento, el establecimiento producía una renta insuficiente para ambos. Max trabajaba como gerente de recursos humanos en Ontario, y su hermano menor, Terry, acababa de volver de viajar por un período extenso. Durante muchos meses, Max y Terry se atormentaron pensando qué hacer con el establecimiento. Dado que Max veía poco potencial en llevarlo adelante, deseaba venderlo. Pusieron el establecimiento a la venta, pero con la caída en los precios de las tierras, recibieron sólo ofertas muy bajas, y decidieron no vender. Como resultado, los hermanos debieron revisar sus propios objetivos y los objetivos generales del negocio.

10 En el curso de sus viajes, Terry había observado el interés creciente en los productos agrícolas no procesados, orgánicos. Persuadió a Max de los beneficios de convertir el establecimiento en orgánico, y de especializarse en frutas, pero ofrecer a la vez varios cereales, vegetales y productos cárnicos. Los hermanos formalizaron su acuerdo mediante un contrato de sociedad, donde se establecieron las funciones y responsabilidades de cada uno en la operación del establecimiento.

Los primeros cinco años de operación fueron muy difíciles. Llevó tiempo llegar a cumplir con las normas de calidad orgánica, y recién en 1997 los hermanos pudieron añadir oficialmente el término “orgánico” a todos sus productos. En los años siguientes se produjo un crecimiento constante del negocio y, para el año 2000, el establecimiento tenía seis empleados.

20 Max asumió la responsabilidad global y, junto con un responsable de oficina, se hacía cargo de la gestión de personal, realizaba pedidos de suministros y se ocupaba del marketing. Terry era responsable del aspecto de producción, y tenía a su cargo a cuatro trabajadores agrícolas de tiempo completo. Los productos se vendían a través de un pequeño número de distribuidores de alimentos orgánicos. Por tratarse de un mercado nicho, Max y Terry podían aplicar a sus productos orgánicos precios superiores.

Uno de los temas principales que enfrentaba la empresa era la variación significativa en los precios que percibía por su amplia gama de frutas y vegetales. Los precios fluctúan con la oferta y la demanda, lo que dificulta mucho los pronósticos. En consecuencia, Max ha mantenido un nivel de salarios reducido; ésta puede ser una de las razones del mal estado de ánimo del personal.

### **Plan de expansión: Fase 1, concepción e implementación**

- 30 En el año 2002, para compensar las fluctuaciones de precios y hacer crecer el negocio, Max propuso un nuevo plan de expansión. Argumentó que, si se expandían a otros mercados afines, podrían diversificarse, con el objetivo general, en un plazo prolongado, de dar un impulso significativo al volumen de negocios y a la rentabilidad. El plan de expansión recomendaba diversas oportunidades:
- 35
- en un granero remodelado, abrir un restaurante orgánico, utilizando principalmente productos del establecimiento agrícola propio y de otros establecimientos cercanos
  - en el establecimiento mismo, y en otras ciudades de la zona, abrir tiendas de productos de granja, donde vender los productos del establecimiento y otros productos afines, tales como jugos de fruta y mermeladas
- 40
- en el establecimiento, construir instalaciones para alojamiento vacacional, a fin de ofrecer vacaciones “de granja”, donde los visitantes tuvieran la oportunidad de experimentar la vida en una explotación de este tipo y aprender a ocuparse de los animales y los cultivos. Todas las comidas estarían a cargo del restaurante del establecimiento
  - lograr mayores economías de escala en la producción adquiriendo tierras adicionales al
- 45 establecimiento vecino, cuyo propietario está cerca de la edad de jubilarse.

Terry no estaba conforme con estas propuestas, dado que por naturaleza era adverso al riesgo y deseaba centrarse en el negocio agrícola central. Se mostraba reacio a encarar la inversión requerida para financiar la diversificación. Prefería el establecimiento agrícola tal como era, y no veía ningún beneficio en una expansión. Durante casi seis meses, persistió el conflicto entre

50 los hermanos, que sólo se resolvió cuando Max amenazó con disolver la sociedad y dejar la empresa si no se llevaba adelante la expansión. Con el tiempo, Max y Terry lograron acordar una solución de compromiso, por la cual abordarían un crecimiento escalonado a lo largo de un cierto período. Los hermanos elaboraron un plan de negocio que contemplaba la expansión bajo la forma de un proyecto de 10 años; asimismo, redactaron un documento legal que establecía diversos elementos,

55 tales como costos proyectados, ingresos y un marco cronológico acordado.

A fines de 2007, el granero había sido remodelado, y hacía dos años que el restaurante funcionaba plenamente. Una parte del granero estaba ocupada por la tienda de productos de granja, abierta desde hacía tres años. Se arrendó en una ciudad cercana una propiedad destinada a otra tienda, que se prevé abrirá en diciembre de 2008. Max negoció una hipoteca sobre el

60 establecimiento agrícola en el banco local, por valor de 500.000 dólares canadienses, destinada a financiar el restaurante y la tienda. Esto dio como resultado un mayor nivel de endeudamiento de la empresa.

Se ha presentado a las autoridades locales una solicitud de permiso de obra para construir dos casas rurales pequeñas destinadas a alojamiento vacacional. No obstante, debido a que el banco

65 se muestra renuente a prestar fondos adicionales en este momento, es improbable que las casas se terminen antes de transcurridos dos años.

## **Diversificación, marketing y gestión de marcas**

La diversificación dio como resultado la contratación de John Mugano, a fines del año 2004, como gerente de marketing. La primera tarea de John fue el desarrollo de una estrategia de marketing para la empresa, teniendo en cuenta sus mayores dimensiones. John propuso encarar el marketing de la totalidad de las diversas ramas de la empresa bajo una única marca familiar. A fin de crear una visión para la empresa, sugirió la marca “*Organix*”, y argumentó en favor de una identidad de marca unificada, bajo un único logotipo y nombre. Redactó una declaración de la misión para toda la empresa, en un intento por hacer valer los elementos que la acreditaban en materia de normas orgánicas y de medio ambiente:

### ***Organix: la forma natural de pensar***

Max no estaba seguro de adoptar este enfoque. Sentía que los mercados objetivo de cada negocio eran muy diferentes, pero quería dar a John la independencia de elegir el enfoque. Pese a su renuencia, aceptó las propuestas de John.

Una de las responsabilidades esenciales de John consiste en supervisar la implementación de la estrategia de marketing destinada a incorporar las tiendas de productos de granja adicionales y los nuevos alojamientos vacacionales propuestos. Dados los precios superiores de los productos orgánicos comparados con los de la fruta, los vegetales y la carne de producción convencional, John quiere abrir las nuevas tiendas en lugares con alta afluencia de clientes de paso y un nivel de ingresos relativamente alto. Ha dedicado un tiempo considerable a identificar fuentes de datos acerca de niveles de ingresos, densidad de población y patrones de tráfico. Max también le ha pedido que encomiende estudios de mercado sobre las actitudes de las personas ante los productos orgánicos y temas de salud afines. Max cree que los niveles de ingresos son importantes, pero también que la responsabilidad social es el determinante clave en la decisión de las personas de adquirir productos orgánicos. John ya ha llevado a cabo una auditoría de marketing, y considera que la empresa ya cuenta con la investigación primaria suficiente como para respaldar su investigación secundaria; por ello, cree que no necesita encarar más estudios de mercado antes de proceder a la apertura de nuevas tiendas de productos de granja.

## **Plan de expansión: Fase 2, mayor desarrollo**

El establecimiento agrícola cuenta con 9 hectáreas dedicadas a la producción de frutas y vegetales, y con 80 hectáreas dedicadas a la avicultura y la ganadería. En la actualidad, produce pollos, cerdos y ganado vacuno. La mayor parte de los productos se vende a través de distribuidores. El 25% de la producción de frutas y vegetales se utiliza en el restaurante y para la venta a través de la tienda de productos de granja: en los cuales, la empresa obtiene márgenes significativamente más elevados. Max espera que este porcentaje llegue a alrededor del 50% en el año 2010.

100 En 2004, se abrió la primera tienda de productos de granja en el establecimiento mismo; el mercado objetivo eran clientes del área inmediata circundante. Se publicaron anuncios en la prensa local, con cupones de descuento para recortar, y se distribuyeron folletos a los hogares de la zona. Las ventas mejoraron gradualmente a lo largo de los primeros cuatro años. La ampliación de la gama de productos contribuyó a la mejora. Alrededor del 60% de los productos que ofrecía  
105 la tienda provenían directamente del establecimiento agrícola. Jenny Copertino, la ambiciosa gerente de tienda, se propone impulsar el perfil de *Organix* como empresa socialmente responsable. Como parte de este plan, prevé que la gama de productos siga siendo tan local como sea posible, e indicar el número de “millas de los alimentos” (las cantidad de millas que ha viajado un producto desde su elaboración hasta que una persona lo adquiere) en cada producto, a fin de demostrar  
110 el compromiso con el medio ambiente. Jenny tiene muchas otras ideas para lograr un mayor desarrollo de la tienda de productos de granja.

El restaurante abrió en el año 2005; y el punto de venta único era el menú orgánico. Max se centró en la oferta de alimentos y servicio de calidad excepcional, y contrató al chef Oliver Jayo para que preparara los menús y supervisara la apertura del restaurante. Oliver era joven  
115 y muy reconocido como chef, y había participado en campañas destinadas a impulsar el perfil de las normas orgánicas. Con sus opiniones francas acerca de diversos temas, había aparecido algunas veces en los medios de comunicación. Luego de la apertura, desarrolló los menús y dedicó parte de su tiempo a trabajar como chef principal, a cargo de capacitar a otros dos chefs. Terry estaba muy en desacuerdo con la designación de Oliver, y sentía que se trataba de un gasto innecesario;  
120 sin embargo, Max y John argumentaron con éxito que la presencia de Oliver constituía un aspecto vital de la estrategia general de marketing de la empresa.

El lanzamiento dio lugar a una cantidad considerable de publicidad local en diversos medios de comunicación. Durante los primeros tres meses el restaurante, abierto para almuerzos y cenas, trabajó casi con capacidad completa. No obstante, estas cifras decayeron rápidamente: durante los  
125 nueve meses siguientes, la capacidad ocupada promedio fue del 55% a la hora del almuerzo y del 83% a la hora de la cena.

Llegado el año 2007, aparecieron algunos problemas. A principios de año, se incrementaron las quejas, y hubo suficientes ocasiones en que los clientes devolvieron la comida como para generar una mala publicidad; esto condujo a una baja significativa en el número de clientes.  
130 El restaurante comenzó a perder su buena reputación. El número de reservas de mesas cayó y, hacia fines de 2007, representaba apenas el 42% de la capacidad a la hora del almuerzo, y el 61% a la hora de la cena. Terry cree que estos niveles de público son inferiores al punto de equilibrio del restaurante, pero no puede probarlo sin elaborar cuentas independientes. La atención de Oliver se ha desviado hacia diversas campañas en los medios de comunicación,  
135 y pasa menos horas en el restaurante. A Terry le preocupa que esto pueda haber conducido a la caída en la calidad de los alimentos y del servicio. Cuando se lo confronta a este respecto, Oliver niega tales afirmaciones, enfadado, y echa la culpa de los problemas de calidad a Terry y a la mala calidad de los ingredientes provenientes del establecimiento agrícola. Max ha intervenido para procurar resolver la controversia.

### **Iniciativas de gestión de recursos humanos**

- 140 Con la expansión del negocio, se ha ampliado la dotación de personal. Terry gestiona el establecimiento agrícola, y la elaboración de todos los productos de granja destinados a la tienda. Cuenta con seis trabajadores agrícolas. Cree que estos trabajadores sienten escasa lealtad a la empresa porque se les paga relativamente poco. Terry fija parámetros elevados y espera que se acaten. Todo el personal del establecimiento agrícola se reúne cada mañana para recibir las
- 145 instrucciones del día. Terry supervisa de cerca las tareas, y no se permite a los trabajadores retirarse hasta que Terry esté satisfecho con la calidad del trabajo llevado a cabo ese día. Este estilo de gestión ha determinado una alta tasa de rotación de personal: en promedio, dos trabajadores agrícolas dejan su puesto cada año. En un intento por retener a algunos de los trabajadores más confiables, Max —contra los deseos de Terry— los ha reasignado a otras áreas de la empresa.
- 150 También está considerando introducir prácticas de trabajo flexibles.

Max ha descubierto que la gestión de personal resulta una tarea cada vez más ardua; por ello, decidió designar a un nuevo gerente de recursos humanos, de tiempo parcial. En abril de 2007, se nombró a Alison Modano, para trabajar dos días a la semana. Con la mayor expansión de la empresa, Max prevé que el puesto llegue a ser de tiempo completo en un par de años.

- 155 Por lo general, Max ha empleado a estudiantes y a personal temporal, con el salario mínimo, para atender a los clientes en el restaurante. La mayor parte del personal permanece sólo unos pocos meses. Alison aduce que el restaurante debería incrementar los salarios del personal de atención de mesas en un 35%, para atraer y retener a una dotación de personal con mayor habilidad y experiencia. Afirmo que esto daría como resultado menores costos de contratación
- 160 y capacitación, así como una mayor productividad; de esta manera, se compensarían los niveles de salarios más elevados. A Max le agrada la idea, pero le preocupan las consecuencias financieras de los mayores niveles salariales, y piensa que todo incremento en la paga debería ser menor. Alison es una firme defensora de la flexibilidad para el personal, y de asegurar la ampliación de las facultades decisorias de los trabajadores, con un mínimo de supervisión.
- 165 Max comprende el enfoque de Alison pero argumenta que, si bien esto podría haber sido apropiado con personal que recibiera una paga mayor, no funcionará con los trabajadores agrícolas ni con el personal del restaurante, que reciben una paga más baja.

### **Revisión financiera**

- Max es responsable de la gestión de la posición financiera de la empresa, y emplea a un contador para preparar las cuentas de fin de año. Cuenta con la ayuda de un administrador de oficina y
- 170 un empleado contable de tiempo parcial. Se preparan las cuentas para toda la empresa. En el año 2006, la empresa registró pérdidas por primera vez, y Max y Terry se vieron obligados a reducir significativamente la renta que retiraban de la empresa. Confundidos respecto de las causas de estas pérdidas, han encomendado a la asesoría contable *Seagers* un informe detallado sobre la empresa, a fin de determinar dónde han surgido los problemas. Terry ha forzado a Max a
- 175 aceptar posponer toda nueva expansión hasta que se haya completado el proceso de revisión.

### **Los cambios en el entorno externo**

180 Un objetivo general clave de la diversificación hacia los productos orgánicos es el de reducir el impacto sobre la empresa de las fluctuaciones globales de los precios de los productos no orgánicos. En los últimos años, los precios de los productos orgánicos se han mantenido altos y estables. La demanda de productos orgánicos ha aumentado en las naciones más desarrolladas, con mayor conciencia entre los consumidores acerca de los orígenes y los procesos de los alimentos. Numerosos grandes supermercados y otras tiendas se han esforzado por estar a la altura de este nivel de la demanda, lo que ha mantenido el alto nivel de los precios.

185 Recientemente, las cadenas de supermercados han ejercido presión sobre los gobiernos para bajar el nivel de las normas orgánicas, de modo tal de hacer más fácil para los establecimientos agrícolas operar como establecimientos orgánicos. Este cambio reduciría la demora actual desde que un establecimiento agrícola solicita ser declarado orgánico hasta que cumple las estrictas normas establecidas. La industria orgánica se ha dedicado a combatir esta propuesta, pues cree que diluiría las normas orgánicas y reduciría la credibilidad de la “certificación orgánica”.

### **El futuro**

190 Con la suspensión por el momento del plan de expansión, y las pérdidas de 2006, Terry y Max han estado discutiendo la posibilidad de pasar de ser una sociedad a ser una sociedad limitada. Creen que de este modo tendrán más seguridad y protección, y que esto los ayudará a planificar con más eficacia para una mayor expansión. Los hermanos han estado discutiendo con los contadores y el banco las opciones para financiar el resto del plan de expansión.

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

---