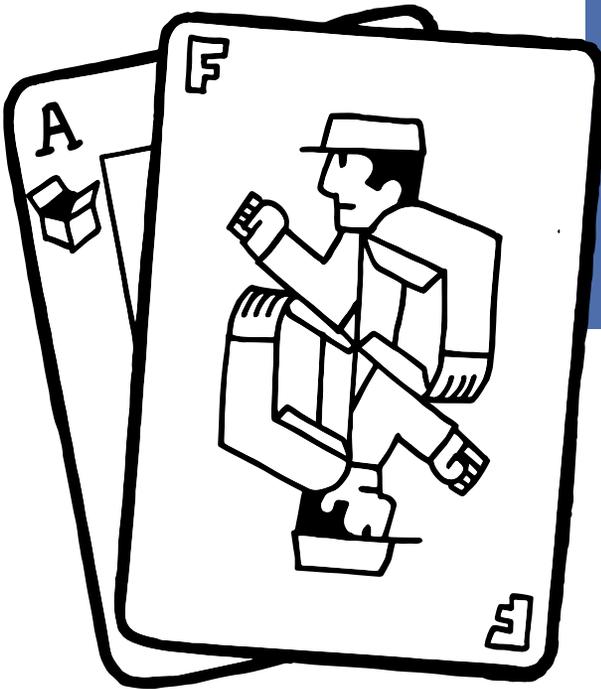


Dilema 55

Autores responsables:

Harold López
José Salazar

Caso real, presentado con fines académicos



FedEx

Tomando decisiones críticas de negocio.

FedEx, una de las compañías de correspondencia más grandes del mundo, tuvo un período crítico al inicio de sus operaciones que casi la llevó a su desaparición. En los años 70 se vivió una fuerte crisis del petróleo que llevó a un alza dramática en el precio de este recurso. Debido a lo anterior, los costos de la empresa de delivery se descontrolaron rápidamente hasta llegar a un punto insostenible, en el cual había que realizar alguna medida para solventar el problema. En ese momento, Frederick Smith, Chief Executive Officer (CEO) a la cabeza de la compañía, debía tomar una rápida y efectiva decisión que permitiera generar capital suficiente para sustentar el combustible de sus máquinas en el corto plazo. Ante esta situación límite, toma una estrategia de la cual se desprende el conflicto ético del presente caso.

En 1962 Frederick Smith era un joven estudiante promedio de Economía de la Universidad de Yale. No conseguía las mejores calificaciones en su escuela, pero lograba aprobar sus ramos. En uno de sus cursos de pregrado desarrolló un paper acerca de la automatización de la sociedad y el transporte de los bienes (Business Insider, 2014). En su investigación analizó que, si bien existían empresas dedicadas al transporte de mercancías utilizando aeronaves, este proceso no estaba siendo realizado de la manera más eficiente posible. Para lograr

una logística efectiva en sus procesos, Smith propuso un sistema prioritario de entrega de paquetes por vía aérea para cargas importantes para el destinatario, tales como el despacho de equipos médicos para la atención urgente de pacientes (FedEx). El uso de este sistema justificaba los costos involucrados, junto con la disposición a pagar de los consumidores, resultando una alianza beneficiosa para los usuarios y la empresa.

Luego de terminar la universidad, Frederick decidió crear

su propia empresa de despachos, poniendo en práctica la idea de negocio que desarrolló en la escuela, usando como base su paper. En abril de 1973, con cerca de \$4 millones de dólares de capital propio y \$80 millones de dólares obtenidos de privados y préstamos, logró poner oficialmente en marcha Federal Express con catorce aeronaves propias. El servicio que presta es transporte exprés y confiable para documentos, paquetes y cargas, combinando distintos medios logísticos tanto aéreos como terrestres¹. La primera noche enviaron desde Memphis 186 paquetes a 25 ciudades estadounidenses distintas, desde Rochester, New York hasta Miami, Florida.

Desde sus inicios esta compañía utilizó la tecnología como aliado para potenciar su sistema de despacho. Específicamente, en aquella época, desarrollaron FLY, un programa que integraba variables como la duración de los vuelos y el consumo de los motores de sus aviones para mejorar la eficiencia de sus operaciones. Esto los hacía pioneros en innovación y en la mejora de las operaciones mediante este tipo de herramientas computacionales. Sin embargo, al cabo de unos meses (Mason, McKenney, Carlson, & Copeland, 1997) FedEx estaba literalmente al borde de la quiebra, pues no tenían dinero suficiente para cumplir con sus acreedores, ni para las operaciones diarias de la compañía. ¿Cómo podía una empresa líder en innovación estar a punto de desaparecer si poseía una ventaja competitiva frente a su competencia?

Cuando la compañía comenzó su funcionamiento, el precio del petróleo rondaba entre los \$2,75 y \$3,50 dólares, en base a los cuales se realizaron las proyecciones de costos y operaciones futuras. A fin de año ese precio se había cuadruplicado. Esto sucedió debido a que en octubre de 1973 se vivió una de las peores crisis del petróleo, generada a partir de conflictos políticos entre naciones pertenecientes a la Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo e Israel. Comenzó una restricción a la exportación del crudo a países "no amigos", principalmente pertenecientes a Europa Occidental y Estados Unidos (Department of State). Por lo tanto, la crisis financiera dentro de FedEx se generó a partir de una variación abrupta de precios, que estaba fuera de las bandas normales y del control de la compañía.

Smith debía actuar rápido para conseguir capital fresco que le permitiera continuar con las operaciones diarias, hasta que la empresa lograra adaptarse a los nuevos costos o bien, hasta que se produjera una mejora en el problema político del petróleo. Una de sus cartas consistía en solicitar fondos en General Dynamic², sin embargo, fracasó abruptamente, ya que no le fue otorgado ningún tipo de financiamiento. Se estaba viviendo una situación al límite, pues ya casi no tenían efectivo para continuar con las operaciones. De hecho, las líneas bancarias de la empresa marcaban un saldo disponible de \$5.000 dólares para la compra de petróleo. Como medida extrema, algunos pilotos estaban utilizando sus tarjetas de crédito personales para sustentar las operaciones por algún tiempo adicional.

La situación parecía irremediablemente sin solución. El camino que seguía era la declaración de bancarrota y continuar con la liquidación de la empresa. Así sus acreedores e inversionistas obtendrían el retorno correspondiente ante el término de operaciones. Frederick Smith no estaba de acuerdo con esta opción y por ello, de forma unilateral e impulsiva tomó el efectivo disponible en las cuentas de la empresa, voló hacia Las Vegas y apostó todo en el BlackJack como última jugada para mantener viva su compañía. Cuando le preguntaron por qué hizo eso se encogió de hombros y dijo: "qué diferencia hace, de todas formas, sin el dinero no podemos funcionar"³. La siguiente semana volvió a las oficinas de la empresa con \$27.000 dólares que consiguió a partir de los \$5.000 iniciales. Esto le permitiría a FedEx continuar su funcionamiento por otra semana adicional, ganando tiempo para buscar financiamiento.

Evidentemente los \$27.000 dólares conseguidos no fueron la solución a todos los problemas financieros de FedEx. La apuesta que jugó Frederick la utilizó como motivación en sus próximos discursos para obtener financiamiento y afortunadamente logró conseguir \$11 millones de dólares adicionales. Esto le permitió establecerse financieramente y solventar gran parte del endeudamiento adquirido en el inicio de sus operaciones debido a los costos inusuales del crudo.

A inicios de 1974 los países árabes exportadores de petróleo cambiaron su postura restrictiva y terminaron con las privaciones a ciertos países occidentales. FedEx

1 Anexo 1: Misión y valores de FedEx.

2 General Dynamics es una compañía global de aeronaves y defensa. Desde jets empresariales hasta submarinos, gente de todo el mundo depende de sus productos y servicios. (General Dynamics).

3 Anexo 2: Conversación de Frederick Smith con un ejecutivo de la compañía acerca de la apuesta.

fue altamente beneficiado, ya que, por la naturaleza de la compañía, la disminución y estabilización de los precios del crudo, impactó en sus costos operacionales. En 1976 consiguió su primer año de utilidades, las que fueron cercanas a los \$3,6 millones de dólares.

Hoy en día FedEx, con casi cinco décadas de historia, emplea aproximadamente a 400.000 personas alrededor de todo el mundo. Tiene \$46.064 millones de dólares en activos y beneficios netos por \$1.820 millones de dólares⁴. Posee más de 643 aviones que dan cobertura a 220 países a través de una red integrada global que combina distintos medios de transporte para conseguir la máxima eficiencia en sus despachos. En 2016 FedEx adquirió la compañía TNT Express que le permitió consolidarse en Europa y fortalecer sus plataformas en Norte América y Asia (Fedex Corporation, 2016).

A partir del caso expuesto, ¿consideras ético el procedimiento seguido por Frederick Smith ante la crisis financiera que vivió a sus inicios?

¿Debió haber advertido a sus inversionistas la situación vivida ante el gran riesgo que tomó?

¿Qué otras acciones piensas que se podrían haber tomado para enfrentar el problema que vivió FedEx?

¿Cuáles habrían sido las consecuencias e impactos si Frederick Smith hubiese perdido el dinero que tomó para apostar en Las Vegas?

¿Consideras que deberían haberse tomado medidas ante la apuesta, aunque tuviese un resultado positivo?

En caso de que consideres que la acción no fue correcta, ¿qué mecanismos se podrían implementar desde el punto de vista del gobierno corporativo para evitar situaciones como las descritas?

Anexos

Anexo 1: Misión y valores de FedEx

Misión:

FedEx Corporation producirá rendimientos económicos superiores para sus accionistas, al proveer servicios logísticos de alto valor agregado, así como servicios comerciales y de transporte relacionados, a través de compañías con operaciones integradas. Se cumplirán los requerimientos de los clientes con la más alta calidad y de forma apropiada para cada sector del mercado en el que se opera. FedEx se esforzará por desarrollar relaciones de beneficio mutuo con sus empleados, socios y proveedores. La seguridad será la prioridad en todas las operaciones. Las actividades corporativas se llevarán a cabo de acuerdo a los más altos estándares éticos y profesionales.

Valores:

- **Personas:** Valoramos a nuestros empleados y promovemos la diversidad en nuestro personal y en nuestras ideas.
- **Servicio:** Nuestro espíritu absolutamente positivo pone a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos.
- **Innovación:** Inventamos e inspiramos los servicios y tecnologías que mejoran la forma en que trabajamos y vivimos.
- **Integridad:** Administramos nuestras operaciones, finanzas y servicios con honestidad, eficiencia y responsabilidad.
- **Responsabilidad:** Abogamos por entornos saludables y seguros en las comunidades en las que vivimos y trabajamos.
- **Lealtad:** Nos ganamos el respeto y la confianza de nuestros empleados, clientes e inversores cada día, en todas las actividades que realizamos.

Fuente: FedEx, s.f.

⁴ Anexo 3: FedEx Annual Report.

Anexo 2: Conversación de Frederick Smith con un ejecutivo de la compañía acerca de la apuesta

“I asked Fred where the funds had come from, and he responded, ‘The meeting with the General Dynamics board was a bust and I knew we needed money for Monday, so I took a plane to Las Vegas and won \$27,000.’ I said, ‘You mean you took our last \$5,000— how could you do that?’ He shrugged his shoulders and said, ‘What difference does it make? Without the funds for the fuel companies, we couldn’t have flown anyway.’ Fred’s luck held again. It was not much, but it came at a critical time and kept us in business for another week.”

Fuente: Bradford, 2012.

Anexo 3: FedEx Annual Report

	2016	2015	2014	2013	2012
Operating Results					
Revenues	\$ 50.365	\$ 47.453	\$ 45.567	\$ 44.287	\$ 42.680
Operating income (loss)	\$ 3.077	\$ 1.867	\$ 3.815	\$ 4.434	\$ -399
Income (loss) before income taxes	\$ 2.740	\$ 1.627	\$ 3.658	\$ 4.338	\$ -444
Net income (loss)	\$ 1.820	\$ 1.050	\$ 2.324	\$ 2.716	\$ -220
Per Share Data					
Earnings (loss) per share:					
Basic	6,59	3,7	7,56	8,61	-0,7
Diluted	6,51	3,65	7,48	8,55	-0,7
Avg. shares of common stock outstanding	276	283	307	315	315
Avg. common & common eq. shares outstanding	279	287	310	317	317
Cash dividends declared	1	0,8	0,6	0,56	0,52
Financial Position					
Property and equipment, net	\$ 24.284	\$ 20.875	\$ 19.550	\$ 18.484	\$ 17.248
Total assets	\$ 46.064	\$ 36.531	\$ 33.070	\$ 33.567	\$ 29.903
Long-term debt, less current portion	\$ 13.838	\$ 7.249	\$ 4.736	\$ 2.739	\$ 1.250
Common stockholders’ investment	\$ 13.784	\$ 14.993	\$ 15.277	\$ 17.398	\$ 14.727
Other Operating Data					
FedEx Express aircraft fleet	\$ 643	\$ 647	\$ 650	\$ 647	\$ 660

Fuente: FedEx, 2016.

Referencias

Bradford, H. (2012). Fred Smith, FedEx Founder And CEO, Once Gambled \$5,000 On Blackjack To Keep Company Alive. The Huffington Post.

Business Insider. (16 de julio de 2014). The Founder Of FedEx Saved The Company From Bankruptcy With His Blackjack Winnings.

Obtenido de <http://www.businessinsider.com/fedex-saved-from-bankruptcy-with-blackjack-winnings-2014-7>

Department of State. (s.f.). Oil Embargo: 1973-1974.

Obtenido de Office of the Historian: <https://history.state.gov/milestones/1969-1976/oil-embargo>

FedEx (s.f.). About FedEx

Obtenido de FedEx: <https://about.van.fedex.com/our-story/history-timeline/history/>

FedEx. (s.f.). The Purple Promise.

Obtenido de FedEx: http://www.fedex.com/purplepromise/docs/es/fedex_pp_poster11x17_es.pdf

Fedex Corporation. (2016). Fedex Annual Report 2016. Memphis, Tennessee.

FedEx. (2016). Fedex Annual Report.

Obtenido de http://s1.q4cdn.com/714383399/files/doc_financials/annual/FedEx_2016_Annual_Report.pdf

General Dynamics. (s.f.). About GD.

Obtenido de GD: <https://www.gd.com/about-gd>

Mason, R., McKenney, J., Carlson, W., & Copeland, D. (1997). Absolutely, positively operations research: The Federal Express story. Institute for Operations Research and Management Sciences.