

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP  
(Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001  
2011

## Silver Fashion (Grecia)

Marina Katsaiti  
United Arab Emirates University

Panagiotis Petrakis  
University of Athens

Christian Serarols  
Universitat Autònoma de Barcelona

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar y realizar el trabajo

- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.

Debe dar el crédito al autor original del caso.

- No comercial.

No debe usar este caso con fines comerciales.

- Compartir igual.

Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

## SILVER FASHION

### Introducción

Era finales de abril del 2010 y Afrodite Vakondiou, propietaria y gerente de Silver Fashion, estaba sentada en la mesa de la cocina de su apartamento en Atenas disfrutando del placer inusual de un buen desayuno con su hijo Angelos. Ambos conversaban acerca de qué pasos su empresa debería seguir en los próximos meses. Silver Fashion, su tienda de ropa al por menor, había pasado por varias fases durante la última década, incluyendo numerosos problemas relacionados con su expansión y crecimiento. Después de varios años montada en una especie de montaña rusa, creciendo, estabilizándose y luego decreciendo, Afrodite había logrado ahorrar una cantidad considerable de dinero, que ahora podría utilizar para financiar un crecimiento prometedor y asegurar el desarrollo futuro de Silver Fashion. Recientemente, Angelos había estado hablando con el director de un banco local para explorar la posibilidad de obtener un préstamo bancario para abrir una nueva tienda. El interés inicial del director banco en financiar esta nueva iniciativa, debido a la sólida posición financiera de Silver Fashion, le había satisfecho enormemente. Los términos y condiciones de la propuesta de préstamo eran muy favorables y la incidencia que esta ampliación podría tener sobre el crecimiento potencial de la empresa, a corto plazo, era particularmente atractiva para Angelos que quería ver una expansión más allá de su base actual. Sin embargo, Afrodite no percibía que la situación económica en Grecia era lo suficientemente segura como para llevar a cabo tal iniciativa. Circulaban rumores sobre la posibilidad que la economía griega estuviera en bancarrota y que tuviera que adoptar su antigua moneda, el dracma. Incluso algunos expertos barajaban la posibilidad que Grecia tuviera que abandonar la Unión Económica y Monetaria (UEM). Además, Afrodite tendría que arriesgar no sólo la estabilidad y el lento crecimiento de su tienda actual, que le asegura una buena calidad de vida para su familia, sino también el dinero que tanto le había costado ahorrar debido a los vaivenes del negocio. Afrodite preferiría aumentar las ventas de su negocio actual incorporando productos de menor precio destinados al segmento de mercado formado por mujeres de poder adquisitivo medio. Así, Afrodite podría comprar productos más baratos procedentes de China y aumentar su rentabilidad mediante el crecimiento en ventas y la disminución de los costes de aprovisionamiento. Sin embargo, Silver Fashion estaba muy bien posicionada en el segmento de

prendas de alta calidad y le preocupaba la posibilidad de perder a muchos de sus clientes actuales después de tantos años de duro trabajo. La decisión tenía que tomarse rápidamente y Afrodite sólo disponía de dos semanas.

### **La Historia De Silver Fashion**

A principios de los 80, Afrodite y su esposo George regentaban una pizzería durante el verano, de mayo a octubre. Después de tres años en el negocio, se dieron cuenta que el dinero que ganaban no era suficiente para cubrir las necesidades de su joven familia. Así que Afrodite decidió buscar trabajo con un amigo, Michael, que era dueño de dos tiendas de ropa al por menor en Atenas. La moda siempre había interesado a Afrodite y esta era su oportunidad para incorporarse a esta industria. En noviembre de 1986 comenzó a trabajar para Silver Fashion, y poco después, Michael se dio cuenta que Afrodite tenía talento para este trabajo. Concretamente, Afrodite destacaba en la gestión de la tienda: escogiendo la ropa adecuada para el escaparate, gestionando el almacén y con el trato al cliente. Afrodite era emprendedora y se convirtió en una compañera muy valiosa para Michael. Como resultado de su trabajo, las ventas y los beneficios de la empresa aumentaron considerablemente. En consecuencia, Michael promocionó a Afrodite al cargo de responsable de compras y descubrió que era igual de buena en este trabajo, disponía de un talento y juicio únicos para tratar con los mayoristas. Para evitar la posibilidad que Afrodite se estableciera por su cuenta, convirtiéndose en un fuerte competidor en el futuro, Michael propuso a Afrodite que fueran socios en el negocio. Inicialmente, ello implicaría la apertura de una nueva tienda, con la intención de entrar en el mercado del comercio mayorista de ropa.

Poco después, Michael y Afrodite abrieron una nueva tienda de ropa y al mismo tiempo empezaron sus actividades en el segmento mayorista. Debido a esta expansión y a la naturaleza exigente de su negocio, su necesidad de mano de obra aumentó, por lo que María (esposa de Michael) junto con George y Angelos (esposo e hijo de Afrodite) se incorporaron a la empresa. Angelos y María se encargaban de las tiendas minoristas. George se encargaba de la relación con clientes y de la venta al por mayor (y de descubrir nuevos clientes para la venta minorista). Afrodite se encargaba de las compras y Michael estaba a cargo del personal, administración y finanzas. El principal reto para Afrodite y Michael era pensar cómo hacer que el negocio de

venta al por mayor fuera altamente competitivo, con mercancía de buena calidad y buenos precios. Después de muchas deliberaciones, realizaron la siguiente propuesta a sus importadores: la mercancía se compraría en grandes cantidades, no se utilizaría crédito y siempre se pagaría en metálico. A cambio, pedían un descuento del 15 por ciento del valor de toda la ropa comprada. La mayoría de sus importadores aceptaron el acuerdo, con lo que Michael y Afrodite abrieron una nueva sala de exposición con mayor variedad y mejores precios que sus competidores.

En ese momento, los fabricantes de prendas de vestir en Grecia hacían ropa destinada principalmente a grandes marcas. Era un negocio muy atractivo debido, sobre todo, a la disponibilidad de mano de obra barata. Como regla general, estos fabricantes producían un 10 por ciento de excedente respecto su demanda total. La cuñada de Afrodite era propietaria de una de las mayores fábricas de confección del país y, a raíz de esta coincidencia, Silver Fashion pudo penetrar en este mercado comprando el excedente de producción. Así, Silver Fashion podía ofrecer ropa de alta calidad a bajo precio, mejorando su posición competitiva, ya que compraba el excedente de producción a precio reducido y pagaba en efectivo. La expansión de la empresa (3 tiendas) y la nueva sala de exposición crearon una demanda adicional de mano de obra. La compañía contrató a agentes de ventas y a un responsable de la distribución al por mayor. El negocio iba viento en popa, era rentable y las ventas iban creciendo. Los competidores mayoristas/importadores no podían competir con Silver Fashion en base a costes, así que decidieron sabotear la reputación de Silver Fashion retrasando sus pedidos. Pero esta acción solamente provocó que Silver Fashion ampliara aún más sus importaciones, decidiendo prescindir de todos sus intermediarios y llevando a cabo todas las importaciones a solas. Esta estrategia resultó ser extremadamente rentable para Silver Fashion.

### **La Crisis Económica Causa Problemas**

A principios de 1987, la línea de negocio de comercio mayorista/importación de Silver Fashion suministraba a unas 400 tiendas al por menor. Estos clientes también pagaban en efectivo, lo que supuso que Silver Fashion dispusiera de unos 80 millones de dracmas de flujo de caja. Cuando llegó la nueva temporada (otoño de 1987), la compañía decidió invertir todo ese capital en nuevas colecciones de ropa. Se realizaron pedidos a fabricantes extranjeros por valor de 80 millones de dracmas (equivalente a unos 240.000 euros). La noche del 26 de noviembre de 1987,

George y Afrodite estaban cenando en su apartamento de Atenas cuando de repente una noticia de última hora interrumpió el programa de TV que estaban viendo. El Ministro de Economía griego anunció la devaluación de la moneda del país, el dracma, en un 15 por ciento. Además, el gobierno griego también anunció la tramitación de una nueva ley que obligaba que cada empresa griega, que realizara importaciones del extranjero, tuviera que depositar el 80% del valor monetario total de las importaciones realizadas. Este depósito, sin interés y por un periodo de 6 meses, tenía que ser consignado en el Banco de Grecia y representaría una condición indispensable para poder autorizar el paso de mercancías por la aduana. George y Afrodite no podían creer lo que estaba sucediendo. Inmediatamente después del anuncio Michael les llamó por teléfono. Silver Fashion tenía ropa, por valor de 80 millones de dracmas, que acababa de llegar a un puerto griego y que se suponía que debía pasar por la aduana al día siguiente. A Afrodite y a George les entró el pánico y no pudieron dormir esa noche. A las 6:30 de la mañana llegaron a la aduana del puerto de Piraeus. Una gran multitud estaba esperando fuera de la oficina de aduanas. Todo el mundo intentaba entender lo que pasaba y lo que pasaría en el futuro. George creía que este podría ser el fin de Silver Fashion, ya que no disponían de los 64 millones de dracmas para realizar el depósito en el Banco de Grecia y, así poder sacar su mercancía de la aduana.

La situación de Silver Fashion se puede describir de la manera siguiente:

1. En la oficina de aduanas de Atenas, la compañía disponía de mercancía ya pagada al proveedor por valor de 80 millones de dracmas;
2. La nueva ley obligaba que la empresa tuviera que depositar 64 millones de dracmas, sin interés y por un periodo de 6 meses, en el Banco de Grecia si quería recuperar la mercancía;
3. Debido a la devaluación del 15 por ciento del dracma, la empresa tendría que aumentar sus precios, lo que reduciría su competitividad en el mercado, pues tendría más mercancía no vendida y aumentaría su stock;
4. Sólo podía obtener los 64 millones de dracmas mediante un crédito bancario, lo que a su vez, supondría el pago de intereses.

Así que la compañía estaba en un punto muerto, tratando de decidir si valía la pena o no recuperar esta mercancía.

Finalmente decidieron correr el riesgo, pidieron un préstamo y aceptaron las posibles repercusiones que esta decisión pudiera conllevar. Con el fin de minimizar las pérdidas, como consecuencia de este obstáculo inesperado, Michael y Afrodite tuvieron que despedir a algunos de sus empleados, lo que les permitió disminuir sus costes operativos. Se despidió al responsable de la distribución mayorista y George lo reemplazó. Se despidió a un agente de ventas en cada tienda, un total de tres, al mismo tiempo que trataban de encontrar nuevos clientes para vender el stock disponible con la mayor celeridad posible. Siguiendo una estrategia comercial de puerta a puerta en cada ciudad y pueblo que pudieran alcanzar, Silver Fashion logró vender toda la mercancía importada en 40 días. Esto permitió que la empresa recuperara sus 80 millones más un margen de aproximadamente el 20 por ciento, lo que fue suficiente para cubrir los costes totales incurridos (operativos más los intereses del préstamo).

Una vez superada esta situación tan delicada, Afrodite y Michael se dieron cuenta del peligro que suponía dedicar todo su flujo de caja al negocio mayorista o de importación. Además, la incertidumbre en la economía griega, más las devaluaciones que sufrió el dracma en los tres años siguientes, provocaron la redefinición del negocio de Silver Fashion. Como resultado, separaron su negocio mayorista en dos líneas: productores nacionales y extranjeros, y por lo tanto, redujeron el riesgo inherente en las transacciones con el exterior debido a las fluctuaciones de los tipos de cambio y las devaluaciones de monedas. Pudieron sustituir gran parte de sus proveedores extranjeros por fabricantes griegos que ofrecían ropa de alta calidad. Esta solución fue, a fin de cuentas, su salvación y Silver Fashion pudo reconducir su negocio y sobrevivir a esta crisis. Este repunte de la empresa se mantuvo durante un período de 6 años. El negocio mayorista de la empresa era rentable, lo mismo que las tiendas al por menor. Con el Tratado de Maastricht (en 1993), la Unión Europea (UE) permitió la libre circulación de capitales y de mercancías, con lo que se eliminaron las barreras al comercio entre los países de la UE. Además, todos los estados de la UE habían fijado tipos de cambio fijos entre sí, ya que el objetivo era una moneda común (hasta la aplicación del euro en el 2000) y habían fijado sus monedas nacionales al ECU (moneda europea en ese momento, pero que no circulaba físicamente). Todos los trámites burocráticos se habían simplificado y las importaciones procedentes de países de la UE ya no tenían que pasar por la aduana ni por la incertidumbre del tipo de cambio. Por lo tanto, con

la introducción de la moneda única (el euro), las transacciones internacionales fueron mucho más sencillas para Silver Fashion.

### **Decadencia De La Industria Griega del Vestido**

Tras la firma del Tratado de Maastricht, un nuevo conjunto de directrices sobre el apoyo de los gobiernos a las industrias nacionales provocó que el gobierno griego tuviera que reducir todos los subsidios a los fabricantes domésticos de ropa. Como resultado de esta política, el incremento del coste de la mano de obra provocó que los fabricantes griegos fueran menos competitivos. Así, los grandes fabricantes de moda comenzaron a deslocalizar sus plantas de producción a países con salarios menores, como por ejemplo: los Balcanes, Bulgaria o Rumanía. La rápida muerte de la industria de la confección griega provocó que Silver Fashion tuviera que substituir a sus proveedores griegos que habían cerrado sus fábricas por nuevos fabricantes localizados en los Balcanes. Sin embargo, el coste de transporte desde los Balcanes era muy elevado. Además, estos países no eran miembros de la UE en ese momento, con lo que las transacciones no eran nada sencillas. No se disponía ni de los acuerdos ni de un tipo de cambio fijo como ocurría con los países de la UE. Así, Silver Fashion tuvo que dejar de comprar a sus proveedores Balcanos en un período de tiempo relativamente corto.

La transformación de las fuerzas económicas en el mundo y la concentración de una gran parte de la producción mundial de prendas de vestir en China, debido principalmente a la gran disponibilidad de mano de obra muy barata, estaba empezando a posicionar China como la potencia dominante en este mercado. China pronto se convirtió en el principal mayorista de confección en Europa, lo que provocó que Silver Fashion no pudiera ya competir contra este nuevo rival en el segmento mayorista. Así que Silver Fashion tuvo que cerrar esta línea de negocio, quedando únicamente la línea de negocio de venta de ropa minorista. Debido a esta situación, Michael decidió vender las acciones que poseía en Silver Fashion. Afrodite y Angelos las compraron y continuaron su negocio con sólo una tienda al por menor (tuvieron que cerrar las otras dos tiendas). Afrodite se encargaba de las ventas, el escaparate y la decoración de la tienda, mientras que Angelos se encargaba de los suministros, el aprovisionamiento y las finanzas. En 2005, la competencia en el mercado minorista se había intensificado y se acentuó aún más con la entrada de algunas grandes cadenas minoristas multinacionales en el mercado griego. Sin

embargo, la disponibilidad de crédito permitió la expansión de pequeñas tiendas locales que estaban compitiendo en base a precio y calidad. La expansión de la economía en los años previos a los Juegos Olímpicos de 2004 que se organizaron en Atenas había creado un buen entorno económico y empresarial. Pero también había creado una burbuja económica a varios niveles: coste de las mercancías, los alquileres de las tiendas, altas tasas de interés, etc. Casi todos los elementos que intervenían en el comercio fueron, en gran medida, sobrevalorados. Las tiendas situadas en barrios populares duplicaron, o incluso triplicaron, los precios de alquiler en tan sólo unos pocos años.

Igualmente, la crisis financiera internacional que estalló en 2008 tuvo un gran impacto en Grecia. En primer lugar, los bancos dejaron de dar el crédito a los empresarios y los impagos de clientes aumentaron lo que provocó una desaceleración de la economía. Además, los bancos también dejaron de dar crédito a los hogares, los préstamos y la liquidez disminuyeron, y el consumo se vio fuertemente afectado. Afrodite pronto se dio cuenta que las ventas disminuían progresivamente y que los clientes demandaban prendas "más baratas", lo que obligó a Silver Fashion a cambiar su política de aprovisionamiento y de precios. Los márgenes de beneficio se redujeron considerablemente, y al mismo tiempo, las ventas fueron cayendo. Las elecciones gubernamentales de octubre de 2009 sacaron a la luz los importantes problemas financieros que el gobierno griego tendría que afrontar. Grecia estaba cerca de la bancarrota. Las consecuentes medidas de austeridad tuvieron un impacto fuertemente negativo en la ciudadanía. El sector minorista se vio gravemente afectado y muchas tiendas tuvieron que cerrar. Los bancos dejaron de suministrar crédito y el desempleo se disparó. Los minoristas y mayoristas carecían de liquidez para cubrir sus obligaciones. Sin embargo, al mismo tiempo, los alquileres de tiendas se redujeron significativamente, el dinero en efectivo tomó gran importancia y todas las transacciones que se realizaban en efectivo permitían ganancias considerables. La disminución de la demanda hizo que los mayoristas disminuyeran considerablemente sus precios. Eventualmente, la burbuja comenzó a desinflarse y los propietarios, que durante mucho tiempo habían tenido sus tiendas vacías, disminuyeron aún más los precios de alquiler. El mercado estaba ofreciendo oportunidades para que se crearan nuevas empresas a un coste muy reducido.



Desafortunadamente, las proyecciones de la economía griega no eran nada buenas. La economía había entrado en un período de recesión y algunos analistas económicos sostenían que tardarían más de cinco años en recuperarse. Además, otros analistas creían que la situación se podía deteriorar aún más, ya que para ellos era imposible que Grecia pudiera evitar la quiebra y la vuelta de nuevo al dracma. Como resultado, el ambiente era muy incierto y frágil. El sector minorista se resintió muchísimo, disminuyó aún más la competencia y muchas empresas tuvieron que cerrar, mientras que otras apenas lograban sobrevivir. Afortunadamente, Silver Fashion disponía de un volumen de ventas relativamente estable y tenía resultados positivos a pesar de la crisis financiera. Debido a sus bajos costes laborales, ya que sólo trabajaban George, Angelos y Afrodite, y a unos costes fijos estables, Silver Fashion se las había arreglado para mantenerse saludable en medio de esta incertidumbre económica. Curiosamente, la crisis también trajo consigo nuevas oportunidades de expansión, ya que el precio de los alquileres de las tiendas se había reducido, el coste de las mercancías también y el gobierno había aprobado nuevos decretos para flexibilizar el mercado de trabajo y reducir el salario mínimo profesional. En consecuencia, las condiciones del mercado se habían vuelto más favorables para el empresariado, aunque las decisiones de inversión eran más difíciles debido a la incertidumbre y al riesgo del mercado. La competencia había disminuido, pero al mismo tiempo, los precios habían descendido notablemente. Como resultado, ser competitivo era difícil a menos que el minorista pudiera comprar barato. Como consecuencia de esta inestabilidad financiera y económica, las empresas no tenían un rumbo claro que seguir.

### **Distintas Alternativas Estratégicas Para silver Fashion**

Afrodite siempre había considerado que Silver Fashion vendía ropa de alta calidad y que los precios se ajustaban al valor que los clientes estaban dispuestos a pagar (“value-for-money”). Sin embargo, durante los últimos meses, dado el alto coste de aprovisionamiento de ropa de alta calidad, Afrodite y Angelos habían empezado a considerar la idea incorporar prendas de calidad media y así reducir sus precios. Esta iniciativa les permitiría aumentar su clientela. Ya habían aplicado esta práctica anteriormente, comprando algunos productos de menor coste y habían observado un aumento de clientes, de ventas y del boca-oreja. Este pequeño éxito planteó la cuestión de si deberían cambiar o no su política de compras, enfocándose en el segmento de productos de calidad media reduciendo así sus precios.

El mercado femenino de la moda en Atenas se puede clasificar en dos categorías principales: (1) sin marca, ropa de bajo precio (“low-cost”), y (2) marca establecida, mercancías más caras. Estas dos categorías son muy diferentes y atraen a dos perfiles muy distintos de consumidores, en función de su poder adquisitivo. El segmento de bajo coste constituye un mercado con dos tipos de competidores. Por un lado tenemos pequeñas empresas familiares, que generalmente tienen una o dos tiendas. Por otro lado encontramos grandes cadenas de tiendas multinacionales que ofrecen productos estándar, sin diferenciación y altamente competitivos en términos de precio y calidad. Así, quienes quieran montar una tienda en este sector se enfrentan a la competencia siguiente: (1) pequeñas tiendas de barrio donde la mayor parte de los clientes son los propios vecinos, y (2) grandes centros comerciales localizados en la zona y que atraen a compradores de una amplia zona geográfica. En estos centros comerciales se suelen establecer grandes cadenas que venden productos de calidad y precio similar al de las tiendas de barrio. Los precios de los alquileres de estos “outlets” en los centros comerciales son mucho mayores que los que pagan las tiendas de barrio, no obstante, el número de visitantes también es sustancialmente mayor.

Las tiendas que venden ropa más cara y de mayor calidad van dirigidas a consumidoras con mayor poder adquisitivo. Desde el comienzo de la crisis financiera, este segmento de mercado se había reducido y varias tiendas especializadas habían incorporado prendas de menor calidad y precio para satisfacer la demanda del público que ahora disponía de menores recursos económicos. Mientras que muchas tiendas minoristas habían adoptado la estrategia de ofrecer ropa de calidad media, otras se habían visto obligadas a cerrar sus persianas en el último año. Las tiendas que quedaron se vieron obligadas a buscar mayoristas que les proporcionaran ropa a precios más competitivos para poder seguir sobreviviendo. Mientras tanto, las grandes cadenas de tiendas se centraron en disminuir sus costes laborales y en aprovechar su poder de compra para poder ofrecer prendas a precios muy inferiores que las pequeñas tiendas de barrio.

Cambiar la oferta de ropa, de alta calidad a media-baja, en una tienda no es una tarea fácil. Los fabricantes de ropa barata no son abundantes y, con frecuencia, la calidad que ofrecen es muy pobre. Además, estos fabricantes no son fáciles de encontrar, porque no se encuentran en Grecia, lo que incrementa el coste de la mercancía debido al transporte de un país a otro. Si

Afrodite y Angelos quisieran cambiar el tipo de ropa que vendían en su tienda, se arriesgaban a perder gran parte de su clientela, que específicamente buscaba ropa de alta calidad. En este caso, sus ventas podrían reducirse dramáticamente y su reputación también se vería afectada. Por otra parte, esta estrategia les permitiría aumentar su mercado potencial con aquellos que no podían permitirse ropa de alta calidad. Así, Silver Fashion podría abrirse hacia un segmento de mercado que buscaba prendas de calidad media y, que debido a las condiciones económicas actuales, representaba un número mucho mayor de clientes. De esta manera, los costes operativos se podrían reducir de forma significativa, tendrían mayor rotación de su stock, con lo que los precios de las prendas se podrían reducir aumentando así su volumen de negocio. Si Silver Fashion pudiera incrementar sus ventas en un porcentaje mayor que la reducción de precio de su ropa, esto le aportaría mayores ingresos. Ello, junto con una reducción de costes operativos, podría aumentar el margen de beneficio de la empresa.

### **¿Qué estrategia seguir?**

Mientras Afrodite y Angelos se terminaban sus cafés durante el desayuno y discutían sobre el futuro de la empresa, Angelos empezó a considerar la posibilidad de abrir una nueva tienda con otra marca y dirigida a un segmento de mercado distinto. Esta nueva tienda les daría mayor flexibilidad porque la mercancía podría fluir de una tienda a otra cuando fuera necesario, sobre todo durante la temporada alta. Afrodite argumentó que la apertura de un nuevo negocio en este entorno económico podría ser muy arriesgada y podría poner en peligro la actual rentabilidad de Silver Fashion. Sin embargo, Angelos apuntó que abrir una tienda de ropa de calidad media a precios medios no requeriría una inversión muy elevada. Angelos pensaba que no le sería difícil encontrar una tienda de renta baja porque los alquileres durante esta crisis habían disminuido considerablemente. Su padre podría pintar la tienda y montar los muebles y estanterías, mientras que Afrodite podría hacerse cargo de la decoración. Por lo tanto, los costes de puesta en marcha de este negocio podrían ser sensiblemente menores en comparación con las tiendas abiertas en el pasado. Al mismo tiempo, se podría promocionar la nueva tienda entre los clientes actuales de Silver Fashion, pudiendo llegar a ser conocida en poco tiempo. Afrodite no estaba de acuerdo con esta idea, la veía demasiado arriesgada. Aunque la inversión inicial pudiera ser pequeña, no consideraba que tuvieran la necesidad de abrir otra tienda. Además, le preocupaba que pudiera haber un trasvase de clientes de gamma alta (que compraban en Silver Fashion) a prendas de

gamma media, amenazando la supervivencia de Silver Fashion. También dudaba de si esa tienda debería estar ubicada en un centro comercial o en alguna calle de barrio como Angelos proponía.

Angelos tenía otra idea y sugirió que la nueva tienda podría vender online o mediante catálogo y que estos nuevos canales les permitirían dirigirse a un mercado completamente diferente (jóvenes, personas familiarizadas con las compras online, etc.). Aunque estos canales necesitarían de alguna inversión inicial, los gastos operativos serían mucho menores que los de su tienda actual. A Afrodite tampoco le convenció esta idea, a ella simplemente le interesaba consolidar su situación financiera durante esta crisis sin correr riesgos innecesarios. Angelos arguyó que estaba siendo demasiado conservadora y que las crisis son épocas de oportunidades para aquellos dispuestos a correr riesgos. A medida que el debate se iba calentando, George entró en la habitación preguntando a qué venían todos esos gritos. Afrodite les reveló que ya había tomado suficientes riesgos durante su carrera empresarial y que no quería asumir más. Esperaba jubilarse dentro de cinco años con un buen saldo bancario. En cambio, Angelos siempre había supuesto que él se haría cargo de la empresa familiar, pero ahora se preguntaba si su madre tenía en mente venderlo. George trató de calmar el ambiente proponiendo una nueva idea, volviendo así a los viejos tiempos cuando él también era comerciante. Estaba pensando que se podía abrir un tenderete en el mercado principal del centro de la ciudad para vender ropa barata sin tenerse que preocupar por la marca, la promoción o cualquier otra preocupación de la práctica empresarial moderna. O sea, solamente comprar la ropa al precio establecido y venderla a un precio mayor. Por un momento, los tres se sentaron en silencio en la mesa del desayuno, perdidos en sus pensamientos sobre cuál debía ser la dirección que la empresa debía tomar. Quizás demasiado para la unidad familiar!