

© International Baccalaureate Organization 2021

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2021

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2021

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

Gestión Empresarial

Estudio de caso: Multi Marketing

Para uso en mayo de 2021

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.

Multi Marketing (MM)

Rachel Goldstein, Javed Khan y Aarvan Anand se conocieron en la universidad, en Londres (Reino Unido), en 2010. Los tres habían crecido en países distintos: Rachel, en Israel; Javed, en Jordania; y Aarvan, en la India. Además, en la universidad habían estudiado diferentes cosas: Rachel estudió diseño gráfico, Javed estudió negocios y Aarvan, medios de comunicación y periodismo. Los tres habían cursado antes el Programa del Diploma del IB en sus respectivos colegios.

Mientras estudiaban, Rachel, Javed y Aarvan trabajaron juntos en la revista estudiantil de la universidad. Javed era responsable de administrar los anuncios que aparecían en la revista; su función incluía buscar nuevos anunciantes, negociar precios y hacer llegar los anuncios del diseño a la imprenta. Rachel utilizaba sus habilidades de diseño gráfico para diseñar y armar cada edición de la revista. Aarvan empleaba su talento periodístico para encontrar historias y producir el contenido de noticias. A los tres les gustaba trabajar como equipo, tanto que decidieron crear juntos una empresa de marketing cuando se graduaran; esto permitiría a cada uno usar su talento.

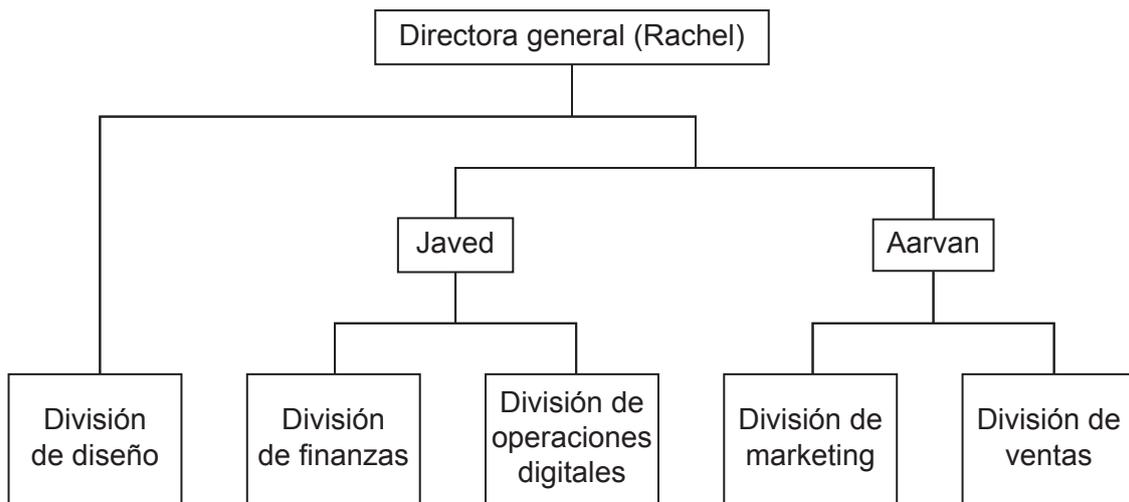
En 2013, los tres crearon *Multi Marketing (MM)* bajo la figura de una sociedad. La empresa prestaba servicios de marketing, que consistían en ayudar a las empresas a llegar a sus clientes mejorando la gestión de marcas corporativas y creando estrategias de marketing. La etapa inicial de *MM* fue financiada principalmente mediante préstamos de padres y amigos, además de una iniciativa de financiamiento colectivo o *crowdfunding*¹ difundida en las redes sociales. Originalmente la empresa tuvo su sede en Londres; esta ubicación tenía muchos beneficios por tratarse de un centro mundial de medios de comunicación y actividades creativas, además del fácil acceso a muchas grandes empresas nacionales e internacionales, en particular de los mercados europeos.

En un principio, *MM* asesoraba a los clientes sobre todas las cuestiones relacionadas con el marketing, y les diseñaba estrategias de marketing. Más adelante empezó a contratar servicios externos (*outsourcing*) para las tareas de producción, que incluían la realización de campañas publicitarias, y a gestionar y coordinar los diversos negocios implicados. En el primer año de operaciones, todos los clientes de *MM* eran empresas ubicadas cerca de la universidad o conectadas con la universidad. Sin embargo, pronto *MM* llegó a tener clientes en todo el Reino Unido.

En los siguientes cuatro años, la empresa creció rápidamente. Su crecimiento se basaba en el uso innovador de las redes sociales y otras tecnologías, el entusiasmo juvenil de los dueños, la rápida respuesta a los clientes y la intensa promoción de boca en boca de parte de los clientes. En 2017, los socios (Rachel, Javed y Aarvan) convirtieron *MM* en una sociedad limitada. Ellos eran los accionistas mayoritarios, cada uno con un cuarto de las acciones; el cuarto restante era propiedad de sus familias.

Rachel fue designada directora general, cargo que aún ocupa. En la **Figura 1** se presenta el organigrama de *MM*.

Figura 1: Organigrama de MM



40 Rachel tiene un enfoque bastante prudente. Aunque está a favor de la expansión, quiere reducir al mínimo los riesgos. Aarvan contempla la expansión con mucho más entusiasmo. Él piensa que es necesario asumir riesgos para conseguir recompensas.

Hoy, *MM* cuenta entre sus clientes a empresas tanto nacionales como multinacionales. Excepcionalmente, también tiene entre sus clientes a entidades benéficas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y departamentos gubernamentales. La empresa ahora tiene
45 50 empleados.

MM se enfoca en las áreas de negocios en que sus dueños tienen habilidades sólidas y contrata servicios externos para algunas de las otras funciones. Al día de hoy, sus servicios incluyen:

- 50 • Asesoramiento sobre medios publicitarios y diseño de material apropiado para los medios escogidos
- Desarrollo de estrategias de marketing, incluido el uso de tecnologías cambiantes como las redes sociales, otros métodos promocionales y sitios web de comercio electrónico
- Diseño de especificaciones para promociones de video y radio, incluida la creación de líneas argumentales
- 55 • Asesoramiento sobre potenciales mejoras a los productos
- Adquisición de espacio publicitario para los clientes en Internet, radio y TV
- Asesoramiento a los clientes sobre estrategias de determinación de precios
- Recomendación de canales de distribución cuando corresponde

Entre los servicios que *MM* contrata en forma externa, cabe mencionar:

- 60 • La fotografía utilizada en los materiales de marketing, como anuncios publicitarios
- La producción de promociones de video y radio
- La gestión de recursos humanos de *MM* y sus empleados

MM tiene objetivos éticos estrictos; entre otros aspectos, en la elección de sus clientes. Por ejemplo, la empresa no acepta contratos de organizaciones que no tengan políticas de igualdad de oportunidades incuestionables, o que no se esfuercen activamente por reducir su huella de carbono. Tampoco trabaja con empresas que subcontraten a otras empresas que exploten a sus empleados —por ejemplo, pagando salarios inferiores al promedio local—, y considera importante que las organizaciones con las que trabaja valoren la libertad de expresión. Los dueños de *MM* procuran que su propia diversidad cultural se refleje en todo lo que la empresa
65 70 hace; así, por ejemplo, se incluye contenido multicultural al crear las estrategias de marketing.

Muchos clientes de *MM* ven este enfoque con agrado. Además de tener estos objetivos éticos, *MM* refleja el entusiasmo juvenil de sus propietarios. Con gran esfuerzo y un alto grado de compromiso, la empresa también procura responder a los clientes más rápido que otros del sector, y el servicio al cliente es el eje de todo lo que la empresa hace.

75 Debido en parte a los sucesos de la política británica en 2016, los propietarios decidieron abrir una oficina en Bengaluru², la capital de la India en materia de tecnología informática. La India, uno de los países de mayor crecimiento en los últimos años y que Aarvan conoce bien, ofrece muchas oportunidades para crecer sin perder el contacto con los clientes actuales. Hasta
80 ahora, la sucursal de *MM* en Bengaluru tiene equipos de ventas, diseño y atención al cliente que cubren Asia. Existe la posibilidad de que en 2022 se trasladen a la India más actividades de la empresa.

Rachel piensa que la apertura de la oficina de Bengaluru le ha dado la oportunidad de hacer una gran reorganización de *MM*. Actualmente, la división de ventas, que encabeza Aarvan, sigue teniendo su sede en Londres. Está organizada por tipo de cliente, lo que significa que
85 tiene cuatro departamentos:

- El departamento corporativo, que administra los contratos con clientes empresariales.
- El departamento de servicios públicos, que administra los contratos con departamentos gubernamentales y ONG.
- El departamento de entidades benéficas, que administra los contratos con ese sector.
- 90 • El departamento internacional, que coordina todas las actividades de *MM*.

Rachel ha propuesto que la división de ventas pase a estar organizada por país de venta.

Hasta ahora, la oficina de la India ha tenido buenos resultados. Se encontraron excelentes oficinas en Bengaluru. Algunos de los empleados de *MM* se trasladaron de Londres a la India, y el resto se contrató en forma local. Sin embargo, hubo dificultades para la contratación de
95 empleados altamente calificados, por lo que *MM* tuvo que atraerlos con salarios elevados y beneficios generosos.

Ahora, en 2021, Rachel, la directora general, enfrenta problemas que tiene que resolver.

El problema de la gestión de recursos humanos

100 La gerente del departamento de servicios públicos es Clare, una gerente de marketing muy exitosa que fue contratada en Nueva Zelanda. Su empuje y entusiasmo son una inspiración para algunos miembros de su equipo, y el resultado ha sido que el departamento ha tenido un aumento de los ingresos del 50% en los últimos 12 meses. El nivel de satisfacción de los clientes es muy alto, y algunas de las estrategias de marketing diseñadas por el equipo de Clare han sido premiadas. Clare consulta y delega, pero está preparada para ser autocrática
105 cuando se necesita, particularmente cuando hay metas que cumplir. Clare es ambiciosa y tiene un marcado interés en las cuestiones ambientales. Cuando el gobierno de uno de los estados de la India contrató a *MM* para diseñar e implementar una campaña publicitaria destinada a alentar a la población a usar menos plástico, Clare quiso que la campaña fuera más grande y mejor que cualquier otra, y que se completara lo más rápido posible. El personal de su
110 departamento se quejó de los plazos poco realistas y de maltrato por parte de Clare. Cuando Clare se enteró de las quejas, fue descortés con estos empleados, bloqueó sus aumentos salariales y los amenazó con darles tareas menos interesantes. Estos empleados han pedido que Clare sea despedida por hostigamiento. Aarvan, gerente de Clare, ha organizado una reunión con Rachel para decidir el futuro de Clare.

115 **El problema financiero**

Javed y Rachel se reunieron para hablar sobre las cuentas provisionales más recientes y los pronósticos de flujo de caja para 2021. Preveían que la apertura de una sucursal de la empresa en la India reduciría las ganancias por un año. Sin embargo, si los costos de operación de la sucursal resultaran más altos de lo planeado, o si no se obtuvieran suficientes ingresos, tomaría más tiempo recuperar los niveles objetivo de ganancias. Descubrieron que, aunque las ganancias de 2020 habían sido altas en comparación con años anteriores gracias a algunos contratos nuevos, había señales de que los costos estaban en aumento.

Javed piensa que *MM* necesita reducir sus costos. Ha sugerido lo siguiente:

- Demorar un aumento salarial que se había planeado dar a los empleados.
- Reducir los elevados pagos a los propietarios.
- Reducir los gastos en los servicios de marketing de *MM*.

Rachel no quiere reducir los gastos en las áreas que podrían afectar la capacidad de *MM* de generar ingresos. En cambio, piensa que *MM* debería explorar fuentes de financiamiento apropiadas.

130 **El problema ético**

Un gobierno de un país cercano (el País X) se ha puesto en contacto con Clare para pedirle que diseñe acciones de marketing tendientes a mejorar la imagen del país. Este contrato abriría un nuevo mercado para *MM*, por lo que Clare piensa que es una oportunidad imperdible. El contrato sería muy lucrativo para *MM* y el país ha ofrecido pagar un buen precio por el trabajo. Sin embargo, varias voces dentro de *MM* han comentado a Rachel que creen que el contrato es incompatible con los objetivos éticos de *MM*: el país ha sido acusado de abusos a los derechos humanos, entre otros, el arresto de periodistas por criticar al gobierno y la persecución de personas por sus creencias religiosas. Además, el país tiene altos niveles de pobreza y un historial deficiente de desempeño ambiental, y se ha acusado al gobierno de hacer poco por resolver estos problemas.

El problema de la ubicación

La oficina de Bengaluru es responsable de los clientes de Asia. En 2021, esta región representará el 30% de los contratos de *MM*, pero se prevé que en 2025 represente el 60%. Al día de hoy, la oficina de Bengaluru incluye divisiones responsables de ventas, de encargar el trabajo requerido para entregar el producto al cliente, y de prestar servicios posventa. Otras funciones de la empresa, incluyendo el resto de la división de ventas, o permanecerían en el Reino Unido o se contratarían como servicios externos.

A Rachel le gustaría mudar todas las operaciones de *MM* a Bengaluru. Bengaluru es una ciudad en rápido crecimiento y con más de 8 millones de habitantes. Hay algunos aspectos de su infraestructura —como los de caminos y el agua— que han tenido dificultades para seguir el ritmo del crecimiento. También plantea un problema considerable el deterioro de la calidad del aire, principalmente por contaminación vehicular. Bengaluru es conocida como “el Silicon Valley de la India”, pues concentra a las empresas de alta tecnología, que se ven beneficiadas por el alto nivel educativo y los establecimientos de capacitación. Bengaluru también tiene su propia industria cinematográfica, que produce unas 80 películas al año. El rápido crecimiento de Bengaluru supone la construcción de una gran cantidad de edificios, y Rachel cree que sería posible alquilar propiedades adecuadas a valores más bajos que los del Reino Unido.

160 Javed prevé dificultades operativas para la mudanza de algunas de las funciones de diseño de *MM* a Bengaluru. Aunque el país tiene una industria informática sólida, Londres es más fuerte en cuanto a la industria creativa. Muchos de los empleados creativos de *MM*, como los diseñadores gráficos y artistas, viven en Londres y es improbable que quieran trasladarse a la India. Además, muchas personas recién contratadas por *MM* provienen de la Academia de Artes Creativas de Londres.

El futuro

- 165 Lo propietarios de *MM* están explorando la posibilidad de una toma de control de *Satvi Films* (*SF*), un estudio cinematográfico de la India; esto permitiría a la empresa producir sus propias publicidades para radio, TV y cine sin tener que contratar servicios externos. *MM* necesitaría \$100 millones para pagar el estudio cinematográfico; esta cifra equivale a alrededor de dos años de ganancias netas.
- 170 Existen indicios de que la actividad económica en las principales economías del mundo se está desacelerando. Muchas empresas reducen sus gastos de marketing en una recesión, pero los propietarios de *MM* están persuadidos de que en realidad este es el mejor momento para que las empresas aumenten su actividad de marketing. Lo único que *MM* necesita hacer es transmitir este mensaje a sus clientes...

¹ *crowdfunding*: una forma de reunir fondos pidiendo a un gran número de personas que cada una aporte una pequeña suma de dinero. A menudo se realiza en línea.

² Bengaluru: Bangalore

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

Fuentes: