

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 written permission from the IB.

Additionally, the license tied with this product prohibits commercial 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, is not permitted and is subject to the IB's prior written consent via a license. More information on how to request a license can be obtained from <http://www.ibo.org/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

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 de l'IB.

De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation commerciale 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, n'est pas autorisée et est soumise au consentement écrit préalable de l'IB par l'intermédiaire d'une licence. Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour demander une licence, rendez-vous à l'adresse <http://www.ibo.org/fr/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

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 que medie la autorización escrita del IB.

Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso con fines comerciales 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— no está permitido y estará sujeto al otorgamiento previo de una licencia escrita por parte del IB. En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una licencia: <http://www.ibo.org/es/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

Gestión Empresarial **Estudio de caso: Accord**

Para uso en noviembre de 2019

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.

Accord

Aran y Kayla son atletas internacionales de gran éxito. Viven en un país con una economía en la que predomina el sector terciario, con pocos productores primarios. Aran, corredor de maratones, ha ganado varios títulos nacionales. Kayla, especialista en heptatlón, compite en torneos nacionales y en el extranjero.

- 5 El gobierno de este país tiene fondos limitados para apoyar a los atletas. Aran y Kayla deben solicitar a menudo becas y patrocinios de empresas para viajes, equipos y tasas de inscripción a competencias. También solicitan apoyo financiero a entidades benéficas y organizaciones no gubernamentales (ONG).

- 10 Como atletas de un clima húmedo, Aran y Kayla beben mucha agua. Aran también empezó a complementar su ingesta de agua con bebidas energizantes importadas, costosas, cuidadosamente seleccionadas; las bebidas de este tipo cada vez tenían más aceptación. En 2018, la marca líder vendió más de 6 mil millones de bebidas, y sus ventas crecen a una tasa del 25% cada año. Aran investigó las bebidas energizantes y descubrió que los costos y los beneficios para la salud eran controvertidos. Algunos fabricantes aducen que las bebidas energizantes pueden mejorar la capacidad de razonamiento y el poder de concentración.
- 15 Este es un uso similar al que los consumidores de más edad dan a otros productos con cafeína, como el té y el café. Sin embargo, en su mayoría, los grupos de presión del sector médico argumentan que las bebidas energizantes tienen efectos secundarios negativos, en especial si las utilizan los consumidores más jóvenes. Advierten que la cantidad de cafeína y azúcar que contienen estas bebidas puede ser perjudicial.
- 20

- Aran decidió que solo consumiría un espectro limitado de bebidas energizantes cuidadosamente seleccionadas como apoyo a su exigente programa de entrenamiento. Quienes proveen estas bebidas energizantes cuidadosamente seleccionadas son empresas multinacionales que venden solo a través de canales de empresas a consumidores (*Business to Consumer*, o B2C). El mercado de estas bebidas energizantes especializadas es un mercado nicho, y se requiere la aprobación médica de organismos que regulan el deporte para que los atletas puedan consumirlas.
- 25

- Preocupado por el costo de las bebidas energizantes y su composición, Aran decidió fabricar sus propias bebidas a partir de ingredientes importados como las naranjas, la col rizada y la espinaca. Aran eligió el nombre Enrich para su bebida. Enrich se fabrica solo a partir de ingredientes naturales. Aran cree que Enrich será la primera bebida energizante completamente natural del mercado, y considera que "completamente natural" será su punto de venta único/proposición única de venta. Kayla ha cuestionado este punto de venta único/proposición única de venta, afirmando que las bebidas energizantes completamente naturales ya existen. Aran replicó que, además de aportar una excelente nutrición para correr maratones, Enrich ahorraría dinero a los atletas: no necesitarían comprar vitaminas ni ir tan seguido al médico. Aran sentía que Enrich debía ser vista no solo como una bebida energizante sino como una marca de productos y servicios afines, lo que convertiría a Enrich en una marca representativa de un estilo de vida sano. Ya estaba pensando en metas a largo plazo.
- 30
- 35

- 40 Aran ofreció muestras gratis de Enrich a los atletas de diversos deportes que vivían y entrenaban en su país. Cuando Aran se veía en dificultades para solventar su entrenamiento y sus competencias, vendía también pequeñas cantidades de Enrich para compensar algunos de los gastos. Aran asegura a sus clientes que Enrich es nutritiva, se produce con un 100% de ingredientes naturales y cumpliría con las normas de los organismos que regulan el deporte.
- 45 Una vez refrigerada, además, se mantendría en condiciones hasta una semana. Aran también piensa que Enrich se podría congelar y transportar hasta los clientes ubicados a mayor distancia, pero se requiere más investigación y desarrollo.

50 Cerca del fin de su carrera como atletas internacionales, Aran y Kayla deciden crear una sociedad llamada *Accord*. Su visión consiste en vender Enrich como una bebida energizante ética, libre de azúcar agregada, cafeína, endulzantes artificiales y conservantes. La empresa, además, tendría objetivos éticos muy elevados, que serían determinantes en el marketing, las operaciones y la orientación financiera a futuro.

55 Kayla completó investigación de mercado secundaria relativa al tamaño potencial del mercado de las bebidas energizantes completamente naturales. Acababa de asistir a una conferencia sobre alimentos y bebidas, donde se enteró de que algunas empresas multinacionales estaban considerando la posibilidad de producir bebidas energizantes con una base de frutas y verduras. Haciéndose pasar por potencial cliente en lugar de potencial empresaria, Kayla descubrió que una empresa multinacional, *ABC*, había realizado investigación de mercado primaria utilizando la técnica del efecto “bola de nieve” para averiguar qué tamaño podría llegar a tener el mercado de las bebidas energizantes completamente naturales en cuatro años.

65 Poner en marcha *Accord* fue fácil y rápido. Kayla inscribió la empresa y ofreció gestionar los aspectos financieros. También se centró en desarrollar el valor de marca de Enrich utilizando los medios sociales, sus contactos entre los atletas, y sus amigos y familiares: en total, más de 100 personas. Usó estos contactos para realizar investigación de mercado primaria sobre las actitudes respecto de las bebidas energizantes naturales y saludables. Los comentarios fueron totalmente positivos. Sin embargo, a Kayla le preocupaba que este primer intento de realizar investigación de mercado primaria se centrara en gente que ellos ya conocían. Si *Accord* hubiera realizado un muestreo aleatorio para conocer las actitudes respecto de las bebidas energizantes y saludables, ¿hubiera recibido los mismo comentarios positivos? Dado el entusiasmo de Aran, Kayla decidió no hablarle de sus preocupaciones.

75 Kayla y Aran decidieron que Kayla debía ocuparse de los aspectos de marketing y finanzas, mientras que Aran gestionaría las operaciones y la cadena de suministros. Optaron por no crear un departamento de recursos humanos porque *Accord* tenía una dotación de personal pequeña. Aran ya tenía los contactos de los proveedores del extranjero, pero necesitaría proveedores adicionales de frutas y verduras. También tendría que encontrar un espacio para preparar y almacenar las bebidas energizantes. Aran pensaba que, si Enrich resultaba un éxito, podrían tener que buscar una pequeña fábrica. La fábrica utilizaría la producción a pedido/personalizada.

80 Aran sabía que el precio de la gama de Enrich era considerablemente más alto que el aplicado por las grandes empresas multinacionales, que ofrecían una gama cada vez mayor de bebidas energizantes, bebidas frutales y otras bebidas. Las bebidas de Enrich se vendían a un promedio de \$3,00 la botella, frente al precio habitual de \$2,20 por bebidas similares de las empresas multinacionales. Estas empresas multinacionales, como *ABC*, eran grandes y tenían experiencia en el mercado de las bebidas, además de contar con ventajas significativas en materia de gestión de marcas, economías de escala y mayor alcance promocional. Enrich se encontraba limitada a los métodos de promoción no convencionales, que Kayla consideraba los más rentables. Kayla también pensaba que los métodos de promoción no convencionales permitirían a *Accord* tener un control más estricto de su posicionamiento como principal proveedora ética de bebidas energizantes.

90 No obstante, la investigación de mercado secundaria de Kayla reveló que muchas de las bebidas energizantes que competían con Enrich y eran producidas por empresas multinacionales se vendían a adolescentes, contrariamente a las políticas gubernamentales y a los acuerdos con minoristas como, por ejemplo, los supermercados. Las bebidas llevaban etiquetas como “No vender a niños”, pero los minoristas hacían caso omiso de estas leyes.

95 Kayla llegó a estar convencida de que Enrich podría crear un punto de venta único/una proposición única de venta como la única bebida energizante producida en forma local, sin

- caféina y completamente natural. Enrich se vendería únicamente a través de clubes deportivos y de recreación afiliados. Los beneficios adicionales para la salud y los ahorros de costos experimentados por los clientes reforzarían el punto de venta único/la proposición única de venta y el valor de marca.
- 100
- La restricción de vender solo a clubes deportivos afiliados reforzaría los méritos éticos (pues los adolescentes que no fuesen miembros de un club deportivo no podrían comprar las bebidas) pero, en un principio, limitaría las ventas. Kayla argumentó ante Aran que llegar a establecer *Accord* y su marca era más importante que generar grandes ganancias en el corto plazo: sería de esperar que las ganancias vinieran solas en los años futuros. Kayla sostuvo que Enrich tenía la ventaja de “mover la primera ficha” en este mercado en particular, dado que los competidores multinacionales apenas estaban comenzando a considerar la idea de las bebidas energizantes completamente naturales. Por tal razón, Kayla seguía considerando a Enrich un producto nicho.
- 105
- Aran veía las cosas de otra manera. Él pensaba que tratar a Enrich como un producto nicho limitaría los posibles segmentos de mercado. Aran se inclinaba por orientarse al mercado masivo. Desde el punto de vista de Aran, Enrich era un producto sumamente innovador. Si *Accord* esperaba para lanzar la marca como producto masivo, perdería la oportunidad de obtener beneficios potencialmente elevados. Aran se empezó a impacientarse y argumentó que deberían tomar préstamos de inmediato para cubrir tanto los gastos operativos como los gastos de capital, a fin de financiar el aumento de la producción. Pronto necesitarían más empleados cualificados para manejar los equipos. A través de sus contactos, Aran se enteró de que *ABC* pronto lanzaría una nueva bebida energizante completamente natural.
- 110
- Después de tres meses de operaciones sin tomar una decisión, las ventas de Enrich eran satisfactorias pero inferiores a los pronósticos. Aran y Kayla trabajaban muchas horas. Los comentarios de sus amigos y compañeros atletas eran positivos, pero los nuevos clientes, que se ponían en contacto con *Accord* a través de los medios sociales, decían sentirse confundidos y no saber si Enrich era un jugo de frutas o una bebida energizante. También afirmaban que se exageraban los beneficios de Enrich para la salud y que la bebida era demasiado costosa.
- 115
- Estos comentarios tomaron a Aran y Kayla por sorpresa. Kayla aconsejó prudencia; ella creía que debían investigar más las percepciones de los clientes y a los competidores. En cambio, Aran sostuvo que deberían ampliar la producción para bajar los costos unitarios. Así, podrían reducir los precios y mantener los mismos márgenes de ganancia bruta. Para él, las ventas empezarían a crecer en tres meses. No obstante, habían invertido tanto tiempo y esfuerzo en Enrich que ambos querían seguir con el proyecto. Decidieron aumentar la producción utilizando la capacidad existente.
- 120
- Sin embargo, Kayla no tuvo éxito en su búsqueda de fuentes de financiamiento externas para aumentar la capacidad de producción. Después de considerar varias alternativas, un inversor privado (*business angel*) que deseaba invertir en empresas nuevas con responsabilidad social se puso en contacto con *Accord*. Este inversor privado deseaba tener cierta participación en la gestión cotidiana, pero Kayla se mostraba reticente ante esta posibilidad.
- 125
- Aran también buscó potenciales inversores. Jesse, un atleta famoso que buscaba restablecer su propia identidad de marca después de haber sido acusado de hacer trampas, se puso en contacto con Aran. Jesse había ganado una competencia importante vistiendo un equipo para correr innovador y diseñado especialmente. El equipo reducía la resistencia del viento, y otros competidores se quejaron de que le daba una ventaja injusta. Jesse y los competidores llevaron sus desacuerdos a los medios sociales, y la solidaridad con Jesse disminuyó tras revelarse que se le había pagado \$2 millones por vestir ese equipo contra los deseos de sus otros patrocinadores.
- 130
- 135
- 140

- 145 Aran se sentía nervioso pero también solidario con Jesse. Respetaba a Jesse como atleta y sabía que su asociación a la marca podría ayudar a dar impulso al alcance de Enrich en los medios en un momento de crecimiento de las ventas. Sin embargo, temía que una reacción negativa en los medios sociales pudiese debilitar y empañar la marca.
- 150 Después de nuevas investigaciones sobre predios apropiados y equipos de producción aptos para respaldar el crecimiento futuro de Enrich, Kayla y Aran encontraron una planta de producción de golosinas, abandonada y a precio asequible, que aumentaría la capacidad de producción. Sería preciso reemplazar algunos de los equipos más viejos de fabricación de golosinas.
- 155 Kayla realizó algo más de investigación de mercado para averiguar si la capacidad adicional podría usarse para otra bebida que funcionase como complemento de Enrich. Estas bebidas podrían formar parte de la marca asociada a un estilo de vida que Aran había imaginado. Las investigaciones de Kayla la llevaron a comentar con Aran la idea de una bebida con base de té verde, denominada Detox, que podría permitir a los atletas relajarse después de un duro día de entrenamiento. Al igual que con las bebidas energizantes, los efectos del té verde para la salud
- 160 y para ayudar a los atletas a relajarse no eran concluyentes. Sin embargo, Kayla adujo que, a menos que introdujeran este nuevo producto, Enrich tendría dificultades para ser sustentable desde el punto de vista económico.

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