

## **Empresa y gestión**

### **Estudio de caso: LadyA**

Para uso en mayo y noviembre de 2015

---

#### **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.

### LadyA

Su nombre verdadero es María Inmaculada Alejandra González Carroccio, pero todo el mundo la conoce como *LadyA*.

En 1973 sus padres escaparon de Cuba y se fueron a vivir a Florida, en los Estados Unidos, donde les dieron asilo político. La familia Carroccio tenía pocos ahorros pero estaba decidida a salir adelante. El Sr. Carroccio pensaba que trabajar de manera independiente y como empresa unipersonal sería la mejor forma de lograr seguridad financiera. Quería abrir su propio negocio, una pequeña tienda de arreglo de calzado en la zona de Miami en la que vivían, donde predominaba el idioma español. Como los pronósticos de flujo de caja no eran muy buenos, varias veces le denegaron préstamos bancarios; aun así, logró conseguir un pequeño préstamo de un organismo de gobierno dedicado a apoyar las iniciativas de los empresarios. La Sra. Carroccio en un principio también tuvo dificultades, porque no hablaba mucho inglés. Iba a las clases que organizaba una entidad benéfica local, una organización sin fines de lucro con la siguiente declaración de misión (principios): “Ayudar a todos los inmigrantes adultos a aprender inglés”. Pasado un tiempo, consiguió trabajo en la cafetería de una escuela de la zona. Aunque el salario era bajo, recibía capacitación y algunos pagos adicionales, como por ejemplo el seguro de salud. Con las ganancias de la tienda de arreglo de calzado del Sr. Carroccio y el salario de la Sra. Carroccio, la familia con el tiempo logró mantener una estabilidad económica.

En 1978 nació Alejandra, la primera hija. El Sr. y la Sra. Carroccio querían que Alejandra tuviera una vida estadounidense típica. Aunque en la casa, entre los dos, hablaban principalmente español, querían que Alejandra hablara con ellos en inglés. La animaron a cantar en coros, en la escuela y en la iglesia, y le pagaron clases de baile después de la escuela. Alejandra era muy bonita. A los 12 años la empezaron a contratar ocasionalmente como modelo para catálogos de moda y revistas de la zona. Sus padres pusieron lo que Alejandra ganaba en un fondo para la universidad: una cuenta de ahorro especial que más adelante pagaría los estudios universitarios de su hija. Con el tiempo, el trabajo de modelo la llevó a conseguir pequeños papeles como actriz cuando las productoras de cine buscaban gente en Miami. En 1994, un director de reparto necesitó una joven estadounidense de origen hispano que supiera cantar y bailar para una escena de la película *La Bella Rosa*. La película tuvo mucho éxito. Aunque el papel de Alejandra era pequeño, le abrió muchas oportunidades.

Poco después, un sello discográfico le ofreció un contrato para producir un álbum CD. Alejandra no estaba familiarizada con las negociaciones, por lo que necesitaba un agente. Conoció a Gloria Woolrich, una mujer de la zona y de origen hispano que trabajaba con artistas de habla española. Como Alejandra todavía no tenía 18 años, los padres tuvieron que firmar el contrato en su nombre. Gloria pensaba que Alejandra debía apuntar al mercado de habla hispana de los Estados Unidos; la promovió como “Lady Alejandra”, un nombre que ponía el acento en sus orígenes hispanos y a la vez tenía un toque de elegancia. Su primer álbum CD, *Presentación Lady Alejandra*, tenía una canción que llegó al primer puesto entre los éxitos musicales de Florida. Aunque había tenido un solo gran éxito, Alejandra logró muchos ingresos gracias a los derechos de autor y las regalías\* del álbum CD. Por primera vez, Alejandra necesitaba un contador que la ayudara a preparar sus estados financieros al cierre de cada ejercicio, a administrar su dinero y a pagar los impuestos correspondientes.

---

\* regalías: pagos realizados al intérprete de la música y al compositor por parte de un tercero, como una estación de radio o televisión, cada vez que la música del intérprete se reproduce en el dominio público

Como la mayoría de los padres inmigrantes, el Sr. y la Sra. Carroccio hacían mucho hincapié en la educación. Cuando llegaron a los Estados Unidos habían tenido problemas para  
45 satisfacer incluso las necesidades básicas, como techo y comida; el único medio para llegar a la seguridad económica había sido trabajar muchas horas. Creían que si Alejandra iba a la universidad tendría una vida mejor. Aunque celebraban que hubiera tenido éxito con el álbum CD, no querían que la música la distrajera de los estudios. Con reticencia, los padres aceptaron que hiciera un segundo álbum CD, *Viva Lady Alejandra*, que tuvo más éxito todavía  
50 que el primero.

En abril de su último año de la educación secundaria, Alejandra les dijo a sus padres que no quería ir a la universidad: quería mudarse a Los Ángeles para empezar una carrera musical. Quería ser una estrella. Sus padres se sintieron muy decepcionados, pero ahora Alejandra tenía 18 años y no se lo podían impedir. Alejandra cambió a su anterior agente,  
55 Gloria Woolrich, por otra de Los Ángeles, Ruth Liebermann. Ruth había logrado transformar estrellas jóvenes en sensaciones de los medios de comunicación. Ruth ayudaría a Alejandra en todo lo que tendría que hacer: comprar un apartamento en la zona más de moda, contratar empleados para su casa, lograr que las agencias organizaran giras de conciertos, producir más álbumes CD y, lo principal, Ruth se encargaría de promocionar a Alejandra.

Ruth le explicó a Alejandra que el ciclo de vida del producto de las estrellas de la música suele ser corto a menos que se lo gestione con mucho cuidado. Alejandra necesitaba una nueva identidad de marca, y esa marca sería el pilar donde se apoyarían sus fuentes de ingresos. También desarrollaría estrategias para extender la vida del producto, que era la misma Alejandra. Alejandra tenía una identidad definida en parte por su aspecto juvenil e inocente,  
60 su voz potente y su ascendencia hispana. Ruth decía que ahora que Alejandra era adulta, tenía que vestirse más como una mujer joven y menos como una niña. Nerviosa por esta transición, Alejandra aceptó cambiar por una imagen más glamorosa. Empezó a ir a un peluquero y estilista famoso, Gavin Pratt. Pronto incorporó otra fuente de ingresos: aparecer en la tapa de destacadas revistas de moda.  
65

Ruth también argumentaba que Alejandra tenía que “identificarse menos con una minoría étnica”. La composición demográfica de los Estados Unidos estaba cambiando rápidamente. El porcentaje de la población de origen hispano en Estados Unidos era pequeño pero crecía con rapidez, por lo que el mercado estadounidense de habla hispana estaba en expansión. Sin embargo, este cambio demográfico estaba dando lugar a una reacción política negativa  
70 en el país. En los grupos de discusión se vio que a algunas personas de habla inglesa no les gustaba el nombre “Lady Alejandra”. Ruth recomendó un nombre nuevo: solo “LadyA”, en una sola palabra, respetando la pronunciación del inglés (lei-di-ei) y con el mismo nivel de acentuación en la primera y la última sílaba. Funcionó. Para el año 2000, *LadyA* estaba entre los músicos de más éxito de los Estados Unidos. Tenía gran aceptación entre la  
75 población de habla inglesa, en especial las adolescentes y las mujeres jóvenes, y también tenía gran repercusión entre mucho público de origen hispano. Aunque ahora todas sus canciones estaban en inglés y estaban bien ubicadas en las listas de éxitos convencionales, los estadounidenses de habla hispana seguían siendo sus fans. Para ellos, *LadyA* encarnaba el éxito indiscutible de una estadounidense de origen hispano.  
80

85 A medida que *LadyA* crecía en popularidad, aumentaban sus ingresos y también sus gastos. Para 2001 ganaba millones de dólares al año con la venta de álbumes CD, conciertos, tapas de revistas y videos musicales. Empleó un contador a tiempo completo para que la ayudara a administrar sus ingresos y los numerosos gastos de su nueva vida. Para su propio trabajo empleó a una banda, un grupo de bailarines, y técnicos de varias especialidades de la música y el video. Le pidió a Gavin que se uniera a ella a tiempo completo para planificar todos los aspectos de su vestimenta, su maquillaje y su peinado. Además, para los conciertos tenía un gerente de eventos que coordinaba las reservas de salones y hoteles, y que contrataba una empresa de logística para transportar los equipos y armar el escenario en cada lugar donde iba de gira. Estas personas formaban el núcleo de sus empleados. En cada lugar se necesitaban también empleados temporales para ayudar a preparar el lugar y el escenario. Tenía muchos empleados periféricos para su estilo de vida personal, que era cada vez más extravagante: dos asistentes personales, dos amas de llaves, un chef, un entrenador personal, un chofer y un jefe de guardaespaldas, que supervisaba a otros seis guardaespaldas. Alejandra tenía un estilo de liderazgo muy cambiante frente a sus empleados. Algunas veces era muy directa, daba instrucciones detalladas y se enojaba si no las cumplían al pie de la letra. Otras veces tenía un estilo más relajado, más *laissez-faire*. Los empleados nunca sabían qué esperar. La comunicación era mala. Aunque trabajar para una superestrella tenía sus momentos divertidos, los empleados solían quejarse a sus espaldas, burlándose y llamándola “la princesa”.

105 En un principio, Alejandra operaba como empresa unipersonal, pero a medida que la empresa creció se hizo evidente que necesitaba la protección que da la responsabilidad limitada, por lo que formó una sociedad limitada, *LadyA Management Limited (LAM)*. La misma Alejandra era propietaria del 98% de las acciones de *LAM*. Sus padres y Ruth Liebermann tenían el 2% restante.

110 La tecnología estaba cambiando la industria de la música. En el año 2000 logró difusión masiva el software para compartir archivos en línea. Aunque en general compartir material sujeto a derechos de autor era ilegal, mucha gente lo hacía igual, en especial los jóvenes. La venta de álbumes CD empezó a caer. Esta tendencia se mantuvo con el surgimiento de otras tecnologías nuevas, como los reproductores de MP3 y los teléfonos inteligentes. Otro cambio tecnológico importante fueron los sitios web para alojar videos, que prácticamente pusieron fin a la rentabilidad directa de los videos musicales. Antes los músicos recibían regalías por los videos que se transmitían por televisión. Ahora, los artistas como *LadyA* tenían que producir sus propios videos y cargarlos en estos sitios web. La producción era costosa pero no generaba ningún ingreso directo.

120 La definición de “músico exitoso” también estaba cambiando. Con la caída de los ingresos por ventas de música (un problema agravado por la contracción económica que empezó en 2008), los artistas tenían que convertirse en “personalidades mediáticas” y encontrar formas de generar ingresos a partir de estas identidades de marca, tal como lo había predicho Ruth. En 2009, *LadyA* empezó a aparecer en muchas promociones convencionales y no convencionales de distintos tipos de productos. *LadyA* siempre era muy cuidadosa con respecto a qué productos patrocinaba. Cada uno de los productos tenía que fortalecer su identidad de marca: la de una estadounidense bonita y convencional, pero con la pasión y la intensidad Hispana. *LadyA* también empezó a comunicarse con sus fans a través de varios sitios web de redes sociales.

130 En 2010 comenzó a ofrecer su propia línea de perfumería y cosmética, promocionada con el  
nombre de *LadyA*. La investigación de mercado primaria y secundaria había demostrado que  
los perfumes y los cosméticos ofrecerían la mejor conexión con la marca afianzada de *LadyA*  
y la ayudarían a llegar a su mercado objetivo principal: las adolescentes y las mujeres jóvenes.  
La producción del perfume y los cosméticos de *LadyA* se contrató en forma externa, a un  
135 fabricante ya establecido de Malasia, donde los costos eran mucho más bajos. Sin embargo,  
el control de calidad podría ser un problema. El fabricante malasio produciría perfumes y  
cosméticos *LadyA* usando el método de producción por lotes, lo que le permitiría fabricar  
varios productos; *LadyA* tendría que pagar por adelantado el 60% de los costos. También  
se contrataron en forma externa las ventas al por mayor y la distribución, en este caso a una  
140 empresa de Minnesota. Para 2011, el perfume y los cosméticos *LadyA* se vendían en una  
cadena de centros comerciales presente en todo el territorio de los Estados Unidos.

Al mismo tiempo, Alejandra decidió reorganizar la empresa. Siguió manejando personalmente  
a todos los empleados de su casa. Designó un director general y un gerente de recursos  
humanos para ayudar en la planificación de la dotación de personal y administrar el resto  
del negocio. Delegó algunas funciones de la empresa, pero siguió muy involucrada en  
145 todas las decisiones a través de sus reuniones con el director general. Un beneficio de esta  
reorganización fue que, al haber funciones, sistemas y procedimientos claros, los empleados  
de Alejandra se quejaban menos.

En el plano personal, 2012 fue un gran año para Alejandra. Se casó con Rafaele Eco, un  
financista italiano, y compraron una gran mansión en Hollywood, donde necesitaban todavía  
150 más empleados periféricos. En los años siguientes, *LadyA* estuvo en la cumbre de su poder  
mediático, de su riqueza y de su fama. Era más madura y tenía una visión más comercial que  
a los 20 años. También había madurado en cuanto al estilo de liderazgo, que se hizo más  
consistente y paternalista.

Empezó a pensar en la siguiente fase de su carrera y de su vida. No le faltaba tanto para  
155 cumplir 40 años. En los Estados Unidos, muchas mujeres músicas o estrellas de cine tienen  
dificultades para mantenerse populares al llegar a los 40: les resulta más difícil conseguir  
trabajo como modelos; las adolescentes y las mujeres jóvenes en general prefieren cantantes  
y estrellas más jóvenes; y la idea de vender juventud se complica a medida que la mujer  
envejece. *LadyA* contrató una consultoría especializada en la gestión estratégica de marcas,  
160 *Kersey & Joyce (K&J)*, para que la ayudara a considerar sus opciones. *K&J* indentificó tres  
opciones estratégicas en su informe a *Lady A*.

**Opción 1:** Incursionar en los mercados sudamericanos, que en general aceptan cantantes y  
estrellas de cine de más edad. Desde que Lady Alejandra se había convertido en *LadyA*, se  
había centrado en el mercado de habla inglesa de los Estados Unidos. Aunque tenía algunos  
165 fans en los mercados de habla hispana, nunca los había considerado una prioridad. Para esos  
mercados, *LadyA* empezaría a usar de nuevo el nombre Lady Alejandra, haría una gran gira de  
conciertos en Sudamérica e intentaría replicar su carrera de América del Norte, aumentando  
el poderío de su nombre mediante descargas de música (por ejemplo, en MP3), conciertos,  
películas, patrocinio de productos, tapas de revistas, y también perfumes y cosméticos.

170 **Opción 2:** Crear más productos con la marca *LadyA* y desarrollar un mercado global. Una posibilidad es una línea de ropa. Otra posibilidad serían los accesorios, por ejemplo zapatos *LadyA*, carteras *LadyA* o lencería *LadyA*. Estos productos se podrían distribuir en los Estados Unidos a través de las mismas tiendas departamentales que vendían su perfume y sus cosméticos. Para el mercado internacional se requerirían otros canales de distribución, y el comercio electrónico ofrecería muchas oportunidades. Se mantendría la gestión de la marca por familias de productos.

175

**Opción 3:** Reinventarse como marca. Con esta estrategia, *LadyA* debería bajar su perfil en los medios durante tres años. En ese período se asociaría a una causa solidaria abocada a combatir problemas como la desnutrición en los países en desarrollo, las personas sin techo en las grandes ciudades o la trata internacional de niños. Usaría su riqueza para crear varias organizaciones sin fines de lucro consagradas a apoyar la causa, y emplearía diversas técnicas de marketing de organizaciones de ese tipo. Después se presentaría en programas de entrevistas de la televisión estadounidense y haría entrevistas para revistas; así crearía una nueva identidad de marca basada en la imagen de una mujer fuerte, madura, decidida y compasiva. De esta forma, podría procurar nuevas fuentes de ingresos con esta nueva marca como pilar.

180

185

### **Términos adicionales que no figuran en la guía**

Identidad de marca  
Núcleo de empleados  
Responsabilidad limitada  
Paternalista  
Empleados periféricos  
Fuentes de ingresos

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

---