

EJEMPLO DE PLAN DE MARKETING

La empresa Sonic es un gran fabricante de productos electrónicos de consumo final, entre los que se incluyen televisores, radios, equipos estéreos y ordenadores. Cada línea de productos es responsabilidad de un director de producto que debe preparar un plan a largo plazo y un plan anual que se ajuste a los objetivos financieros de la corporación Sonic. Actualmente Jane Melody es el director de producto de la línea de sistemas modulares de estéreo, llamada línea Allegro. Cada sistema se compone de un sintonizador de frecuencia AM-FM, amplificador, cassette, compact disc y altavoces. La empresa Sonic ofrece treinta modelos diferentes que se venden entre 15.000 y 20.000 pesetas. El principal objetivo de Sonic es incrementar su cuota de mercado y su rentabilidad en el sistema estéreo modular. Como director de producto, Jane Melody debe preparar un plan para mejorar los resultados de la línea Allegro.

El plan de marketing de Sonic para el año 2000 busca generar un incremento significativo en las ventas y beneficios de la empresa del último año. El objetivo de beneficio se establece en 18 millones de pesetas y el objetivo de ventas en 180 millones, lo que representa un aumento del 9 por ciento sobre el último año. Se espera que este incremento se alcance a través de una mejora en precios, publicidad y distribución. El presupuesto de marketing requerido será de 30 millones de pesetas, un 14 por ciento más que el año anterior... (más adelante se darán datos adicionales).

1.1. Situación del mercado

Aquí se presentan datos del público objetivo, el tamaño y crecimiento del mercado (en unidades y/o pesetas) para los últimos años y para los distintos segmentos, así como sobre las necesidades, percepciones y tendencias en el comportamiento del mercado.

El mercado de los sistemas modulares estéreo se acerca a los 800 millones de pesetas. Se espera que las ventas sean estables o decaigan un poco en los próximos años. Los principales compradores son personas que quieren escuchar buena música aunque no quieren invertir en equipos caros. Quieren comprar un sistema completo producido por una marca en la que puedan confiar, un equipo con buen sonido y cuyo diseño se acople a la decoración de las habitaciones de la vivienda.

1.2. Situación del producto

Aquí se presentan datos sobre las ventas, precios, márgenes de contribución y beneficios netos para cada producto de la línea, durante los últimos años.

La Tabla muestra un ejemplo de cómo podrían presentarse los datos para la línea de estéreos modulares. La línea uno muestra las ventas totales de la industria en unidades, creciendo al 5 por ciento anual hasta 1999 (en este año la demanda desciende ligeramente). La línea número dos presenta la cuota de mercado de Sonic, manteniéndose en torno al 3 por ciento, si bien alcanza en 1998 un 4 por ciento. La línea tres se refiere al precio medio de un estéreo Allegro, precio que aumenta un 10 por ciento cada año, excepto el último que sube sólo un 4 por ciento. La línea cuatro hace referencia a los costes variables unitarios—materiales, energía— crecientes cada año. La línea cinco muestra el margen bruto, como diferencia entre el precio (línea tres) y el coste variable unitario (línea 4). El margen creció los primeros años y fue de 10.000 el último. Las líneas seis y siete muestran el volumen de ventas en unidades y pesetas. En la línea ocho se presenta el margen total de contribución, que creció hasta el último año, en el cual disminuyó. La línea nueve muestra los gastos generales, que permanecieron constantes durante los años 1996 y 1997 y se incrementaron a un nivel más alto en 1998 y 1999, debido a un crecimiento en la capacidad de producción de la empresa. La línea diez muestra el margen neto de contribución, es decir, la contribución bruta menos los gastos generales. Las líneas once, doce y trece señalan los gastos de marketing en publicidad y promoción, fuerza de ventas, distribución

y en investigación de mercado. Finalmente, la línea catorce muestra el beneficio después de los gastos de marketing. El beneficio crece hasta 1999, año en el que cae para convertirse en la tercera parte del nivel de 1998. Estos datos demuestran que el director de producto de Sonic necesita encontrar una estrategia para el año 2000 que restaure el sano crecimiento en ventas y beneficios de la línea de producto.

1.3. Situación competitiva

Aquí se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaño, **objetivos, cuota** de mercado, calidad del producto, estrategias de marketing y otras características que permitan comprender sus intenciones y comportamientos.

Los principales competidores de Sonic en el mercado de los sistemas estéreo modulares son: Aiwa, Panasonic, Sony y Philips. Cada competidor tiene una estrategia específica y un objetivo definido. Panasonic, por ejemplo, ofrece 33 modelos que abarcan los distintos niveles de precio. Vende principalmente en tiendas especializadas e invierte mucho en publicidad. Piensa dominar el mercado a través de la proliferación del producto y políticas de descuento. (Existen descripciones similares para el resto de los competidores.)

1.4. Análisis de la distribución

Esta sección presenta cifras sobre el número de unidades estéreo vendidas en cada canal de distribución, así como sobre la importancia cambiante de los mismos. Se describen los cambios en el poder de los distribuidores y comercio al por menor, así como los precios y términos comerciales necesarios para motivarlos.

Los sistemas modulares estéreo se venden a través de una gran variedad de canales de distribución. La empresa Sonic vende el 37 por ciento de sus estéreos en comercios especializados en música, un 23 por ciento en tiendas de radio y televisión, un 10 por ciento en tiendas de muebles y el resto a través de otros canales. Sonic domina en canales de importancia decreciente, mientras que tiene poca fuerza en los canales de importancia creciente, tales como los grandes almacenes. Sonic entrega un 30 por ciento de margen a sus distribuidores, cifra similar a la que ofrece la competencia.

1.5. Situación de macroentorno

Esta sección describe las tendencias en el macroentorno (demográfico, económico, tecnológico, político-legal, socio-cultural) que pueden influenciar el futuro de la línea de producto considerada.

El 30 por ciento de las casas españolas tienen actualmente equipos estéreo. A medida que el mercado se acerca a su saturación, se debe hacer esfuerzos para convencer a los consumidores de que sustituyan sus equipos... Se espera que la economía atraviese momentos difíciles, lo que significa que los consumidores pospondrán las compras de bienes duraderos. Los japoneses han diseñado sistemas audio nuevos y más compactos, lo que supone un reto a los sistemas estéreo convencionales.

1.6. Análisis de amenazas y oportunidades (análisis A/O)

El director tiene que identificar las principales amenazas y oportunidades con las que se enfrenta el negocio, ordenándolas según el grado de importancia y probabilidad de aparición. A continuación se describen las principales *oportunidades* con las que se encuentra Sonic:

- Los consumidores están mostrando un creciente interés por los sistemas estéreo modulares compactos y Sonic debe considerar diseñar uno o más modelos compactos.
- Dos grandes cadenas nacionales están deseando llevar la línea Allegro si se le proporciona apoyo publicitario.
- Una importante cadena de grandes almacenes desea vender la línea Allegro si se le ofrece un descuento especial por llegar a un volumen de compra determinado.

Los siguientes puntos describen las principales *amenazas* con las que se encuentra Sonic:

- Un número creciente de consumidores que escogen sistemas estéreo modulares compran en grandes almacenes, en los que la presencia de la línea Allegro es débil.
- Un número creciente de consumidores de clase alta muestra preferencia por sistemas de componentes y no tiene un equipo de estas características.
- Algunos de nuestros competidores han introducido altavoces más pequeños con excelente calidad de sonido y los consumidores prefieren altavoces pequeños.

1.7. Análisis de puntos fuertes y débiles (análisis F/D)

El director tiene que identificar los puntos fuertes y débiles del producto que hacen referencia a los recursos internos de la compañía. Los puntos fuertes significan aquellos aspectos en que se es mejor que la competencia, mientras que los puntos débiles significan aquello que la compañía tiene que evitar o corregir.

A continuación se describen los principales puntos *fuertes* de Sonic:

- El nombre de Sonic tiene notoriedad e imagen de alta calidad.
- Los comerciantes que venden la línea Allegro son conocidos y saben vender.
- Sonic tiene una excelente red de asistencia y los consumidores piensan que su servicio de reparaciones es rápido y de calidad.

En contraposición podemos señalar las principales *debilidades* de la línea Allegro:

- No es demostrable que el sonido de la línea Allegro sea de mejor calidad que el de la competencia y el sonido es un aspecto importante en la elección.
- Sonic dedica sólo un 5 por ciento de sus ventas a publicidad y promoción, mientras que algunos competidores presupuestan el doble.
- La línea Allegro de Sonic no está claramente posicionada, comparada con Philips (calidad) y Sony (innovación). Sonic necesita encontrar una proposición única de venta. La campaña de publicidad actual no es muy creativa ni excitante.
- La marca Sonic tiene un precio relativamente más alto que otras marcas, sin que esto se corresponda con una mejor calidad en la percepción de los clientes. La marca no es apreciada por los compradores que buscan relación calidad-precio. Debería replantearse la estrategia de precios.

1.8. Análisis de temas clave

En esta sección, la compañía utiliza los descubrimientos del análisis DAFO para definir las principales cuestiones que deben dirigir el plan, el posterior establecimiento de objetivos, estrategias y tácticas.

Sonic debe considerar los siguientes *temas* clave en relación con la línea Allegro:

- ¿Debe permanecer en el negocio del equipo estéreo? ¿Puede competir efectivamente o debe ir dejando esta línea de producto?
- Si Sonic decide permanecer en la línea, ¿debe continuar con sus productos actuales, con sus canales, precios y políticas de promoción, o debe adaptarlos?
- ¿Debe cambiar Sonic a los nuevos canales de distribución (tales como grandes almacenes)? ¿Puede hacer esto manteniendo la fidelidad de sus canales tradicionales?
- ¿Debe incrementar sus inversiones en publicidad y promoción para igualar las de la competencia? ¿Llevará esto a un suficiente incremento de cuota de mercado y rentabilidad?
- ¿Debe invertir en investigación y desarrollo para conseguir nuevos modelos, nuevo sonido y nuevo estilo?

1.9. Objetivos financieros

Toda empresa persigue objetivos financieros y sus accionistas buscarán un rendimiento a su inversión a largo plazo y unos determinados beneficios en el año actual.

La dirección de Sonic quiere que cada unidad de negocio proporcione un cierto tipo de rendimiento sobre la inversión, determinados beneficios y que la línea Allegro crezca más fuerte. El director de producto establece los siguientes objetivos financieros para la línea Allegro:

- Obtener una tasa de rendimiento sobre la inversión en los próximos 5 años del 15 por ciento después de impuestos.
- Producir beneficios netos de 18 millones de pesetas en 2000.
- Producir una generación de fondos de 20 millones de pesetas en 2000.

1.10. Objetivos de marketing

Los objetivos financieros deben convertirse en objetivos de marketing. Por ejemplo, si la empresa quiere obtener 18 millones de pesetas de beneficio y su objetivo de rentabilidad es del 10 por ciento sobre las ventas, debe establecer un objetivo de ventas de 180 millones. Si la empresa establece un precio medio de 26.000 pesetas debe vender 6.923 unidades. Alcanzar los objetivos anteriores supone conseguir una cuota de penetración del 3 por ciento. Para mantenerla tendrá que establecer ciertos objetivos de notoriedad, presencia en los puntos de venta, etc. Los *objetivos de marketing* podrían expresarse de la siguiente forma:

- Alcanzar unos ingresos por ventas de 180 millones de pesetas en 2000, lo que representa un incremento del 9 por ciento sobre el último año.
- Alcanzar un volumen de ventas en unidades de 6.923, lo que representa una cuota de mercado esperada del 3 por ciento.
- Aumentar la notoriedad de la marca Allegro del 15 al 30 por ciento en el período planificado.
- Expandir el número de puntos de distribución en un 10 por ciento.
- Conseguir un precio medio de 26.000 pesetas.

1.11. Estrategias de marketing

A continuación se muestra el plan de juego de Sonic:

- *Público objetivo:* Familias de alto poder adquisitivo, especialmente la mujer compradora.

- *Posicionamiento:* El sistema estéreo modular de mejor sonido y más confianza.
- *Línea de producto:* Añadir un modelo de bajo precio y dos modelos de alto.
- *Precio:* Ligeramente superior al de la competencia.
- *Distribución:* Intensa en tiendas de radio y TV; incrementar esfuerzos par penetrar en grandes superficies.
- *Fuerza de ventas:* Aumentarla en un 10 por ciento e introducir un sistema nacional de gestión de ventas.
- *Servicios:* Mejorar la disponibilidad y el servicio rápido.
- *Publicidad:* Desarrollar una nueva campaña de publicidad dirigida al público objetivo, que apoye la estrategia de posicionamiento. Enfatizar las unidades de precio alto en la publicidad; incrementar el presupuesto de publicidad en un 20 por ciento.
- *Promoción de ventas:* Incrementar el presupuesto de promoción de ventas en un 1 por ciento para desarrollar la publicidad en los puntos de venta y participar más en los expositores de los comerciantes.
- *Investigación y desarrollo:* Incrementar el presupuesto en un 25 por ciento para desarrollar una línea de mejor diseño.
- *Investigación de marketing:* Incrementar el presupuesto en un 10 por ciento para mejorar el conocimiento del proceso de elección de los consumidores y los movimientos de la competencia.

1.12. Programa de acciones

A continuación se muestra cómo va a desarrollar Sonic la estrategia de marketing:

- *Mes de febrero.* Sonic anunciará en los periódicos que a cualquier persona que compre una unidad de la línea Allegro en este mes se le regalará un disco de Julio Iglesias. Dirigirá este proyecto Julia Fernández, directora de promoción de ventas a consumidores, con un presupuesto estimado de 500.000 pesetas.
- *Mes de abril.* La empresa Sonic participará en la feria de aparatos electrónicos de Barcelona. José Rodríguez, director de promoción a comerciantes, se encargará de la organización. El coste estimado es de 1,4 millones de pesetas.
- *Mes de agosto.* Se desarrollará un concurso que otorgue tres premios consistentes en unas vacaciones en Hawai para los comerciantes que consigan el mayor porcentaje de incremento de las ventas en unidades de Allegro, dicho mes. El concurso lo dirigirá José Rodríguez y el coste estimado es de 1,3 millones de pesetas.
- *Mes de septiembre.* La publicidad en prensa anunciará que los consumidores que escuchen demostraciones de la línea Allegro durante la segunda semana de Septiembre entrarán en el sorteo de 10 grandes unidades de la línea promocionada. Julia Fernández dirigirá este proyecto, con un coste estimado de 400.000 pesetas.

Fuente: Kotler; "Dirección de Mercadotecnia: La edición del milenio". Ed. Prentice Hall. Para más información se recomienda la consulta de la fuente.