

## 7. ANEXOS

### 7.1 EJEMPLO DE PLAN DE MARKETING

#### Plan de Marketing para la empresa de mascotas Animal Star

##### 1. RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Marketing para el 2003 de la empresa Animal Star busca colocar a la empresa a la cabeza del mercado de mascotas en la comunidad de Madrid. Se trata de la tienda de animales más grande de Europa, dedicada exclusivamente al cariño de los animales de compañía. Es la primera y única tienda de estas características, que se ha abierto hasta ahora en nuestro país. Está situada en un emplazamiento comercial en el Parque Corredor de Torrejón de Ardoz.

Animal Star fue creada debido al aumento de la venta de animales de compañía, en la pasada década. La tienda cuenta con más de 500 especies de animales, así como todos los productos y servicios que estos requieren.

Para la consecución del objetivo, la empresa debe fomentar su imagen de confianza, que sus productos no se perciban como caros, pero sí de gran calidad y fiabilidad.

##### 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

###### 2.1 Análisis externo

###### 2.1.1 Análisis del entorno macroeconómico

El clima económico europeo continúa mostrando signos de mayor actividad, mejorando las perspectivas globales para el año 2004, observando un repunte de su crecimiento favorecido por la recuperación de las exportaciones. En cuanto a la economía española se prevé para el año 2004 un crecimiento del PIB en términos reales del 3,7%, provocado por un mejor comportamiento del sector exterior. Esto supone un estrechamiento de la brecha que separa la renta per cápita española de la europea. La demanda interna sufrirá una ligera desaceleración del consumo de los

hogares derivada principalmente de un menor ritmo en la creación de empleo, no obstante, esta desaceleración se podría ver mitigada por los efectos de la reducción de algunos impuestos. La inversión crecerá sobretodo en bienes de equipo, lo que refleja una expectativa empresarial de un crecimiento sostenido en un entorno favorable de tipos de interés.

Por lo que se refiere al empleo, se prevé la creación de casi 400.000 puestos de trabajo para el 2004, lo que supone una tasa de aumento del empleo del 2,7%, situándose el desempleo en el 14,6% de la población activa.

La evolución previsible de las variables macroeconómicas (expresadas en variación de tanto por ciento del año anterior salvo indicación en contrario) queda recogida de la siguiente manera:

La población española supera los 40 millones de personas, dividida en 11 millones de hogares, de los cuales aproximadamente el 55% son matrimonios con, un máximo de un hijo (dato importante a tener en cuenta para el estudio de las previsiones de demanda de Animal Star). La pirámide de la población refleja que el 35% tiene menos de 25 años, y el 65% tiene más de 26 años, (lo que supone una mayor tendencia a la compra de animales domésticos), mostrándose una progresiva disminución del número de matrimonios sin nacimientos.

#### 2.1.2. Análisis del mercado español de mascotas

##### **Estructura del mercado:**

El mercado de mascotas en España en las últimas dos décadas ha experimentado un notable cambio en cuanto a preferencias del consumidor se refiere, en la elección de una u otra mascota. El cambio más notable se da en la venta de pájaros, que en 1980 suponía aproximadamente un 78% del total, pasando en el año 2002 a un 47%. La mascota más favorecida de este descenso, fueron los perros que aumentaron un 20%. Observamos también un importante crecimiento en los llamados otros animales domésticos, debido a la moda de tener animales exóticos como mascota como:

iguanas, serpientes, aves exóticas etc. La cuota de este tipo de animales se ha cuadruplicado en las últimas dos décadas.

### **Competencia:**

En España hay aproximadamente 3000 tiendas de animales, aunque Animal Star se basa en la diversificación de la oferta como ventaja competitiva respecto de las demás tiendas de animales. Así, Animal Star es la primera y única gran superficie de mascotas en Europa, que además presta servicios adicionales como peluquería animal, veterinario, así como un importante asesoramiento a la hora de adquirir y mantener las mascotas.

Todo esto convierte a Animal Star en la tienda más especializada y completa del sector, lo que unido a que toda la competencia son pequeños comercios, convierte a esta gran superficie en la opción más completa, cómoda y fiable a la hora de adquirir mascotas. La gran extensión que posee esta tienda y lo especializada de la misma, la distingue del resto de los posibles competidores, y la convierte en firme candidato a ser líder del sector.

## **2.2 Análisis interno**

Animal Star cuenta con más de 500 especies distintas de animales y todos los productos y servicios que para su cuidado y mantenimiento se precisan. La cartera de productos se puede subdividir en perros, con más de 40 razas, gatos, pájaros, donde se incluyen las más exóticas especies hasta un simple canario, peces con más de 200 especies, reptiles, animales de granja, pequeños mamíferos, anfibios, invertebrados y por último plantas acuáticas.

Dentro de los servicios distinguiremos: centro veterinario, peluquería, autobañó y lavado, auditorio, productos y repuestos y un servicio de cafetería.

Partiendo de la parte inferior del organigrama, encontramos como empleados a 20 jóvenes altamente cualificados divididos de dos en dos en 10 secciones de animales, cada uno especializado en cada uno de ellos. Cabe decir que la gran mayoría de ellos

son licenciados en veterinaria, lo cual hace que estén perfectamente preparados para resolver cualquier tipo de dudas que a nuestros clientes les puedan surgir. Esto, unido a que periódicamente se realizan cursos de formación, útiles para el desarrollo de su labor, convierten a nuestros jóvenes empleados en perfectos conocedores de la labor que desempeñan.

La tienda cuenta además con dos camareros, dos veterinarios, cuatro cajeras y dos peluqueros con dos ayudantes para el área de lavado.

La seguridad del establecimiento corre por cuenta de la empresa Prosegur (con dos vigilantes de seguridad), empresa con la que se tiene un contrato en vigencia hasta Junio de 2005. En cuanto a la limpieza del establecimiento cabe decir que corre por cuenta de una empresa especializada con la que se tiene un contrato hasta Junio de 2007.

Además la apertura del nuevo servicio que queremos llevar a cabo contaría con:

- Dos médicos veterinarios especializados en sexología canina que se alternarán en diferentes turnos.
- Dos ayudantes especializados en la práctica de inseminación artificial.

### **2.3 Mercado objetivo**

El mercado objetivo de Animal Star es totalmente heterogéneo, dependiendo del tipo de mascota de la que hablemos. De todas formas, podemos encontrar una serie de características similares entre nuestros clientes, como son la pertenencia, normalmente, a la clase media, media-alta o alta, con la necesidad de educarles para el cuidado y mantenimiento de sus mascotas.

Así, nos disponemos a segmentar el mercado de mascotas según los distintos tipos de animales:

**-Perros:** Podemos encontrar distintos tipos de clientes que escogen su mascota en función de las características del perro. Así, encontramos una segmentación del cliente ligada a las características del perro como: agresividad, fortaleza, compañía, lugar donde vaya a habitar el animal, etc. Este tipo de segmentación la podemos trasladar a los gatos.

**-Aves:** Aquí se pueden distinguir claramente dos tipos de clientes, basándonos en lo exótico o no del animal. De esta forma, no tendrá las mismas características un cliente que vaya a la tienda a adquirir un loro o una cacatúa, normalmente suele ser un cliente menor de 40 años con alto poder adquisitivo, que otro con la intención de adquirir un periquito o un gorrión.

**-Peces:** Clientes de todo tipo sin necesidad de pertenencia a ningún estrato social en particular.

**-Reptiles:** En este apartado podemos hacer una segmentación en función de si hablamos de los compradores de las ya clásicas tortugas, adquiridas por todo tipo de gente, o los compradores de nuevos reptiles exóticos como iguanas, cocodrilos o pitones, con características muy particulares. Esta segmentación es igualmente válida para los anfibios (ranas, tritones y salamandras).

**-Invertebrados:** Aquí hablamos de clientes muy particulares y homogéneos entre sí, ya que no es muy habitual encontrar a clientes de este tipo.

## 2.4 Análisis DAFO

### AMENAZAS:

- Ritmo de vida

El ritmo de vida actual, que es muy ajetreado o rápido, e incluso se podría catalogar de agotador y estresante, no permite tiempo libre para disfrutar de animales de compañía, ya que prácticamente no se pasa tiempo en casa.

- Enfermedades

Tanto las enfermedades que pueden contraer los propios animales, como las que puedan transmitir a sus dueños.

- Climatología

Depende del hogar donde se acoja a la mascota, existirán peligros de falta de aclimatación para el animal, pudiendo existir peligro de muerte.

**OPORTUNIDADES:**

- Coyuntura económica

Actualmente nos encontramos en un buen momento económico, aunque con la amenaza de una ralentización del crecimiento. Por lo tanto, hay que aprovecharlo para incrementar las ventas.

- Franquicias

En los últimos años el fenómeno de las franquicias ha inundado los comercios, esto es una gran oportunidad de expansión, con la que se puede llegar a todo el país.

- Sucursales

Posibilidad de abrir nuevas tiendas en las capitales de provincias de España.

**FORTALEZAS:**

- Liderazgo

Nos encontramos ante la tienda más grande y especializada de Europa. Lo que la sitúa como tienda líder por excelencia.

- Tecnología

Animal Star cuenta con la más avanzada tecnología en cuanto a servicios veterinarios, poseyendo clínica propia. También cuenta con lo más novedoso en piscifactorías, iluminación y piensos sintéticos.

- Reputación

Animal Star desde su inicio es la tienda más grande de Europa.

- Variedad

Animal Star gracias a su tamaño cuenta con más de 500 especies distintas.

**DEBILIDADES:**

- Producción

La gran mayoría de las especies vendidas en Animal Star, no son autóctonas de nuestro país, la producción de las mismas depende de los países de origen de las mismas, corriendo el riesgo de que en algún momento la disponibilidad de alguna no sea posible.

- Legalidad

La ley en España restringe la importación de algunas especies en cantidades notables, y muchas especies están protegidas, no permitiéndose la salida de su país de origen.

- Publicidad

La publicidad negativa que sobretodo han recibido algunas razas de perros, como por ejemplo el *Pitbull* o similares, han creado pánico entre la población.

- Seguros

En los últimos años el gobierno exige tener a cada propietario un seguro por cada perro.

- Situación

La ubicación de Animal Star está a las afueras de Madrid, y esto obliga a un desplazamiento.

- Manipulación

Debido a que la mayoría de las especies no se “producen” en nuestro país, no se puede tener certeza del trato que han recibido las mascotas antes de llegar a la tienda.

### 3. ESTRATEGIA DE MARKETING-MIX

#### 3.1 Producto. Cartera de productos

Todo tipo de productos para el cuidado y mantenimiento de los animales, desde la comida a los instrumentos de cuidado como desparasitantes, pasando por champús, cremas, depuradoras, peceras, cepillos, etc. para cada mascota en particular. Los precios dependerán del artículo y mascota al que nos refiramos.

##### 3.1.1 Animales

-Perros: Alrededor de unas 40 razas y un pequeño parque donde se puede jugar con ellos.

-Pájaros: Desde los más clásicos y típicos periquitos hasta las más exóticas especies de aves como tucanes principalmente importados de las zonas subtropicales de Colombia, Bolivia, Brasil y norte de Argentina, flamencos de Las Antillas, El Yucatán, extremo Oriente y Oceanía.

-Felinos: Desde los más comunes gatos como el siamés hasta los más exóticos felinos como el gato *tabby* atigrado de Manchuria y China.

-Peces: De agua fría y caliente con dos piscinas de 1.000.000 litros de capacidad y más de 200 especies, que van desde los más comunes como el pez ballesta, de colores, gato y mular hasta los más exóticos como el pez mujer, pez piloto, pez vaca, pez emperador o pez de Mahoma.

-Reptiles: Los más exóticos como caimanes, anacondas, pitones, boas constrictor, cobras, cocodrilos de la amazonia brasileña y también lagartos del tipo de las iguanas, lagarto anguila de El Cabo, lagarto de indias o el clásico lagarto real.

-Granja: patos, gallinas, faisanes, etc.

-Pequeños mamíferos: Desde las simpáticas ardillas hasta los más exóticos canguros

-Anfibios: Ranas, salamandra negra de Europa, tritones, etc.

-Invertebrados: Terrestres como el escorpión sudafricano, la araña albañil (tarántulas), araña de mar, araña excavadora, y marinos como anémonas y corales.

-Plantas acuáticas: Una gran variedad con más de 1000 plantas diferentes, como las algas feofíceas (sargassum) o las algas verdes.

### **3.1.2 Servicios**

Contamos con todo tipo de servicios postventa llevados a cabo por nuestros altamente cualificados empleados para el cuidado de los animales, como son el centro veterinario (incluida la parafarmacia), peluquería canina, auditorio para charlas y conferencias, autobaño y lavado y bar. También una gran cantidad de servicios adicionales como guardería, transporte, financiación en las compras, zona de recreo infantil, seguros para animales y la espectacular apertura de la sala de reproducción canina en cuanto se apruebe la viabilidad del proyecto.

### **3.2 Precio**

La estrategia de precios irá encaminada a posicionar nuestra empresa hacia una concepción de nuestra tienda por parte del cliente como un lugar en el cual encontrar productos de todo tipo, a un precio acorde con la media de los precios que las demás tiendas de mascotas ofrezcan, recurriendo a ofertas y promociones estacionales en los distintos productos, incluso en determinadas mascotas.

Así, se busca la concepción global por parte del cliente de una oferta muy variada, con unos precios entorno a los de la media, más que como un lugar donde encontrar productos excesivamente baratos, aumentando así la imagen de lugar con una grandísima oferta.

#### **4. FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING**

En este Plan de Marketing sobre Animal Star, podemos aventurar que los objetivos de la empresa son los siguientes:

- Mantenerse como empresa líder
- Fomentar la imagen de empresa de confianza
- Que sus servicios se perciban como servicios de gran calidad

#### **5. ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING**

##### **5.1 Estrategias de cartera de productos**

- Desarrollo de servicios profundizando y completando la gama de productos (razas y diferentes animales).
- Penetración en el mercado de veterinaria y demás servicios.

##### **5.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento**

- Segmentación en base a los distintos tipos de animales.
- Lograr que el cliente perciba nuestro establecimiento como diferente de los competidores.

##### **5.3 Estrategia funcional**

- Consolidación de la gama de servicios existente
- Innovación y expansión de los servicios

#### **5.4 Estrategia de precio**

- Mantenimiento de la política de precios actual

#### **5.5 Estrategia de comunicación**

- Aumentar la inversión en publicidad para conseguir notoriedad de marca

### **6. PLAN DE ACCIÓN**

En el plan de acción se definen las acciones de marketing que concretan las estrategias en un nivel más en detalle:

DECISIÓN 1: Ofrecer un servicio de alta calidad

ACCIÓN 1: Desarrollar la sala de reproducción canina

FECHA: Sábado 13 de octubre de 2003

DECISIÓN 2: Potenciar la venta de animales exóticos

ACCIÓN 2: Incrementar el presupuesto de publicidad de 300€ a 3000€.

FECHA: Martes 13 de noviembre de 2003

DESCISIÓN 3: Incrementar la gama canina

ACCIÓN 3: Aumentar en 5 razas

FECHA: Jueves 13 de diciembre de 2003

DECISIÓN 4: Mantener la imagen de liderazgo

ACCIÓN 4: Continuar con campañas de publicidad y promoción, incrementando en algunos casos el presupuesto

FECHA: Martes 4 de diciembre de 2003

DECISIÓN 5: Incrementar la presencia de Animal Star en aquellos municipios cercanos a Torrejón de Ardoz

ACCIÓN 5: Desarrollar campañas de publicidad específicas para esos municipios en medios de comunicación locales.

FECHA: Sábado 20 de septiembre de 2003

## **7. CONTROL**

Debemos hacer un seguimiento del plan, ya que en los tiempos que vivimos tan turbulentos y cambiantes, es normal que pasado un tiempo se estén dando otras circunstancias distintas a las contempladas como escenario en el análisis de la situación.

Habrà que ver si sigue siendo vàlido el diagnóstico realizado, si hay que modificar los objetivos, si debemos cambiar de estrategia, etc. Por lo tanto, hay que asegurarse de que las razones que inducían en su momento a aconsejar tal estrategia o acción siguen siendo las mismas, y si no es así hay que introducir las correcciones necesarias.

A partir de ese seguimiento, es necesario establecer un control del cumplimiento del plan. Se trataría de comparar periódicamente lo realizado con los objetivos, analizar las desviaciones y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones.

Para la realización de este control elaboraremos un cuadro de mando que contenga gráficos que muestren la evolución de las ventas, de la tendencia anual, móvil o ambas, tablas de evolución de las ventas por productos, mercados, canales de distribución, segmentos, etc., y ratios de diversa índole que sirvan de indicador de estos elementos entre otros:

- La consecución de los objetivos de marketing
- La penetración de mercado de nuestra marca
- La cobertura de distribución

- La cartera de pedidos
- La rotación de las ventas
- El coste de la venta y el coste de comunicación exterior
- La eficacia de nuestros servicios
- La composición de las ventas
- El valor de los presupuestos presentados y aceptados
- El control de los gastos comerciales

Para ello el departamento de marketing necesitará información actualizada sobre los resultados de ventas (totales, por grupos de productos, por vendedores...) así como la rentabilidad de las ventas y los márgenes de pedido recibidos.

Por último sería conveniente asegurarse que en la empresa no existen problemas que afectan negativamente a la implantación del Plan de Marketing, como serían:

- La falta de apoyo por parte de los directivos
- La inexistencia de planes para la planificación
- La confusión respecto a los términos utilizados en el proceso de planificación
- La utilización de cifras en vez de objetivos y estrategias
- La existencia de demasiados detalles, demasiadas cosas por hacer
- El Plan de Marketing no se integra eficazmente dentro del sistema global de planificación de la empresa.

## 7.2 EJERCICIO DE CONCEPTOS Y TÉCNICAS PARA UN ANÁLISIS CUANTITATIVO EN LAS DECISIONES COMERCIALES

Martín acaba de ser nombrado director de producto de la marca X; dicha marca es un producto de consumo con un precio de venta al público de 9 euros. Los márgenes son de un 33% para el detallista y un 12% para el mayorista.

La marca X y sus competidores directos venden un total de 20 millones de unidades por año: la marca X tiene una participación de un 24%.

Los costes variables de fabricación de la marca X son 0,08 euros por unidad. Los costes fijos de fabricación son de 815.000 euros.

El presupuesto publicitario de la marca X es de 450.000 euros, y el salario y gastos del director, 30.000 euros. A los vendedores se les paga exclusivamente con comisiones de un 10%. Los gastos de seguros, transporte, etc., son de 0,02 euros por unidad.

1. ¿Cuál es la contribución unitaria de la marca X?
2. ¿Cuál es su punto muerto?
3. ¿Qué participación necesita la marca X para alcanzar su punto muerto?
4. ¿Cuál es el impacto en beneficios de la marca X?
5. Se prevé que la demanda del sector aumente hasta 23 millones de unidades el próximo año. Martín tiene pensado aumentar su presupuesto publicitario hasta 900.000 euros.
  - a) Si aumenta el presupuesto publicitario, ¿cuántas unidades de la marca X tendrá que vender para alcanzar el punto muerto?
  - b) ¿Cuántas unidades de la marca X tendrá que vender para obtener el mismo impacto en beneficios obtenido el año actual?

c) ¿Qué participación de mercado tendrá que alcanzar la marca X para tener el mismo impacto en los beneficios que tiene actualmente?

d) ¿Qué participación de mercado tendría que alcanzar para tener un impacto en los beneficios de 900.000 euros?

6. Tras bastante reflexión, Martín decide no aumentar el presupuesto publicitario de la marca X. En su lugar, pensaba que podía motivar más a sus detallistas a que promocionaran su marca elevando los márgenes de un 33 a un 40%. Dicho aumento se realizaría reduciendo el precio a los detallistas. Los márgenes de los mayoristas continuaría siendo de un 12%.

a) Si el margen de los detallistas pasa a un 40% el próximo año, ¿cuántas unidades de la marca X habrá que vender para llegar al punto muerto?

### 7.3 BREVE ESQUEMA DE PREGUNTAS PARA ANALIZAR DECISIONES DE FIJACIÓN DE PRECIOS

#### 1. En cuanto al valor para el cliente:

¿A qué clientes está dirigido el producto?

¿Qué significa el producto para este grupo?

¿Qué otras alternativas puede elegir el cliente?

¿Hasta qué punto estará dispuesto a evaluarlas?

¿Cómo podemos educar al cliente en cuanto al valor que ofrece nuestro producto?

¿Cómo va a cambiar con el tiempo el valor percibido del producto?

Si hay distintos segmentos para los cuales el producto tiene distinto valor, ¿podemos vender a distintos precios en distintos mercados?

¿Una reducción sustancial de los precios llevará a incrementos proporcionales de la demanda?

¿Hasta qué punto es sensible mi consumidor al precio?

¿Qué “cosas” puedo hacer para añadir valor a mi producto “vistiéndolo” más?

¿Envase? ¿Servicio?

¿Hasta qué punto pagarán más por estas “cosas”?

¿Puedo hacer pruebas de distintos precios en mercados reducidos, con poco riesgo, para probar la sensibilidad?

**2. En cuanto a nuestros costes:**

¿Conozco con razonable certeza los costes directos de mis productos?

¿Podemos desglosar estos costes en sus partidas variables y fijas?

¿Cuáles son, en mi situación actual, los costes relevantes para la decisión de precios?

¿Cuánto tenemos que vender para alcanzar el punto muerto?

¿Cómo se comportarán los costes a lo largo de la vida del producto?

¿Cuál puede ser la tendencia de mi curva de experiencia?

¿Bajo qué circunstancias es factible fijar precios por debajo de los costes variables por razones estratégicas?

¿Cuál es el coste de captar y servir a cada cliente?

¿Cuál es el valor aportado por cada cliente?

**3. En cuanto a nuestros competidores:**

¿Quiénes son nuestros competidores actuales y potenciales en los mercados que servimos?

¿Cómo y en qué grado nuestras líneas de producto están diferenciadas de las suyas?

¿Cuál es su estructura de costes?

¿Cuáles son sus participaciones de mercado?

¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

¿Cómo podemos anticiparnos a sus movimientos en precios?

¿Quién es el líder en precios?

¿Cómo funciona?

**4. En cuanto a nuestros objetivos:**

¿Qué queremos ser? ¿Qué podemos ser?

¿Deseamos lograr beneficios a corto plazo o preferimos aumentar nuestra participación?

¿Qué objetivos son prioritarios? ¿De cuáles puedo prescindir?