



Informe Final

Mercado Albatross

M-MIND

Maria Rojas González
José Álvaro Naranjo Sandalio
Maria Lombardo Sánchez
Pablo Carrascosa Rodríguez
Noelia Navarro Oller

Índice

Resumen ejecutivo.....	3
Evolución de la competencia, consumidores y otros aspectos del entorno.....	4
Estrategia.....	5
Táctica.....	8
Resultados.....	9
Reflexión.....	12
Crítica al software.....	13

Resumen ejecutivo

En este resumen ejecutivo, expondremos nuestro plan de negocio contestando una serie de preguntas.

¿En qué consiste el negocio?

El negocio consiste en la venta de productos Sonite dentro de la industria Albatross en un mercado donde hay cinco tipos de públicos objetivos: ahorradores, compradores, altos ingresos, exploradores y profesionales.

¿Cuáles son las fuentes de ingresos?

La fuente principal de ingresos de la empresa será la venta de productos MOST y MOVE, las dos marcas que forman parte de nuestra empresa MIND. MOST estará enfocado para el mercado de ahorradores, ya que sus características son semejantes a los valores ideales de estos, mientras que MOVE estará enfocada al mercado de altos ingresos.

¿De dónde partimos?

La situación de mercado inicial es de una participación en el mercado en unidades del 21% y en valor del 15%; unos ingresos por marca de 25% en Most y 10% en Move; y una contribución en el mercado del 13% en Most y 2% en Move.

¿Qué se hará para desarrollar y fidelizar a los clientes?

Se creará un plan de publicidad en el que se resaltarán los aspectos positivos de cada Sonite, enfocándolo al segmento al que hemos dirigido cada marca y acentuando las características que más se asemejen a los valores ideales de los clientes. La publicidad se repartirá entre publicidad de medios y publicidad de investigación. Nosotros invertiremos más en publicidad de medios, para aumentar nuestro conocimiento de marca y la intención de compra del segmento. La inversión que realizaremos en publicidad estará determinada por la previsión de crecimiento de cada segmento.

Evolución de la competencia, consumidores y otros aspectos del entorno

Partimos de una situación en la que el conocimiento de nuestras marcas es bastante alto. Most es conocido por un 45% de exploradores, 64% de compradores, 31 % de profesionales, 32% de altos ingresos y 63% de ahorradores; mientras que a Move lo conocen un 56% de exploradores, 65% de compradores, 52% de profesionales, 52% de altos ingresos y 34% de ahorradores. Además, la intención de compra también es elevada, señalando una muy buena oportunidad para nuestra empresa MIND.

Como el mercado de ahorradores era el que más iba a crecer se considera un segmento bastante atractivo por lo que la competencia también iba a dirigir todos sus esfuerzos de marketing en él. Esto produce que la competitividad sea elevada en ese mercado, lo que es una amenaza que tendrá MIND.

El coste de producción del producto Most era reducido, lo que nos permite obtener un margen de beneficios sin aumentar demasiado el precio de venta al público. Para nuestra empresa esto supondría una fortaleza con la que puede obtener una importante ventaja competitiva.

Por último, las características de nuestras marcas no se asemejaron demasiado a los valores ideales de nuestros clientes, lo que implicaría una debilidad para nuestra empresa asociada a un coste bastante alto.

Conforme iba evolucionando la simulación, y con las decisiones que nosotros íbamos tomando, nuestro conocimiento de marca y la intención de compra fue reduciéndose, y pasó de ser una oportunidad a una amenaza. Además, enfocamos nuestra marca Move al segmento de altos ingresos, el cual iba creciendo en menor proporción que los demás hasta que llegó a decrecer en los últimos períodos.

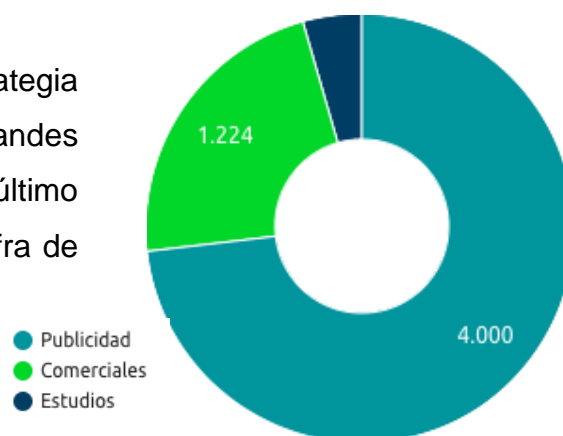
Además, una vez que invertimos en la modificación de la marca Most conseguimos que las características se asemejarán a los valores ideales del segmento de ahorradores, permitiéndonos aumentar el volumen de ventas y entrar a competir con las demás empresas. A continuación, se detallará con más precisión todos estos aspectos.

Estrategia

Al comienzo de la simulación nuestro presupuesto inicial disponible lo enfocamos a diversas funciones; primordialmente a la publicidad con una gran inversión, que alcanzó los cuatro mil millones de dólares (73,1% del total del presupuesto).

El importe restante de este presupuesto lo enfocamos hacia el equipo comercial y estudios de mercado.

En cuanto al equipo comercial, nuestra estrategia se basó en hacer un fuerte hincapié en las grandes superficies seguidas por las tiendas online, y en último lugar, las tiendas especializadas, asignando la cifra de mil doscientos veinticuatro millones de dólares para todos ellos (22,4%).



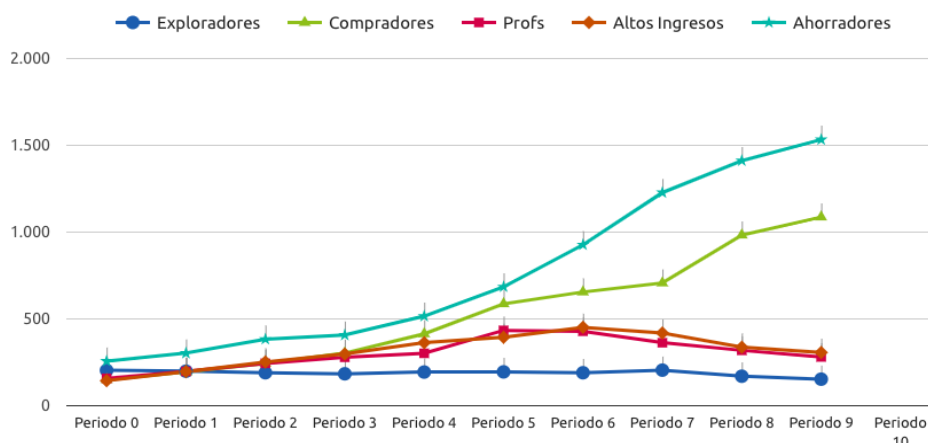
Respecto a los estudios de mercado, le asignamos la cifra de doscientos cuarenta y cinco millones de dólares (4,5%), entre los que podemos encontrar:

- Encuesta del consumidor.
- Panel del consumidor.
- Panel de distribución.
- Previsión de mercado.

En el primer periodo nuestras dos marcas se intentan enfocar hacia todos los segmentos de mercado, según la previsión de mercado y crecimiento de estos. Esta estrategia se mantuvo hasta el tercer periodo, en el que el segmento de consumidores se centraba en ahorradores (80%) y compradores (20%) para Most. Para Move esta distribución se centró en altos ingresos principalmente (70%) y en menor medida para compradores (30%).

Con esta distribución Move se intentó enfocar en parte a compradores, aunque posteriormente este último segmento se enfocaría hacia el segmento de profesionales (10%). Esta medida que llevamos a cabo tuvo el propósito de enfocar el producto a un solo segmento, es decir, hacia altos ingresos.

TAMAÑO DE SEGMENTOS

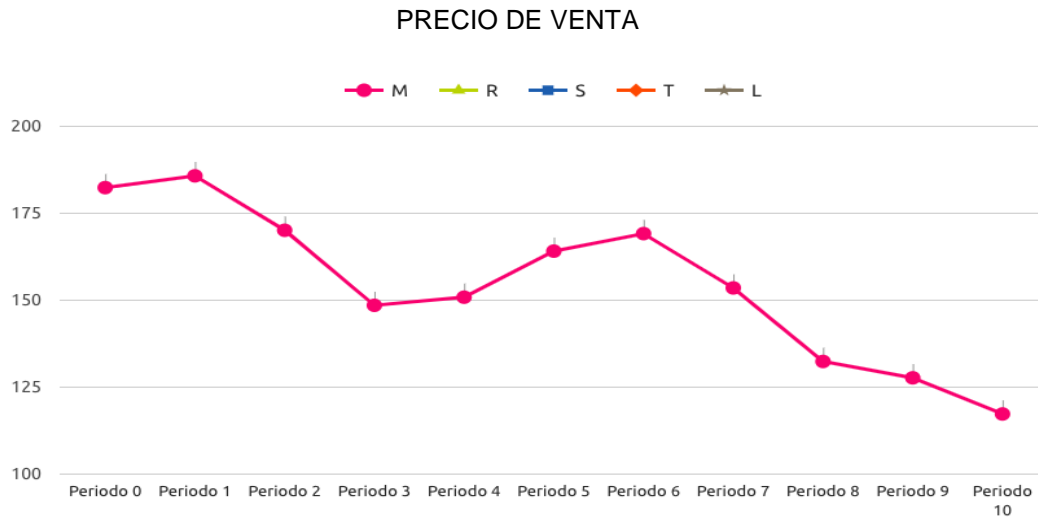


En el periodo 7, decidimos que lo mejor era crear un nuevo producto enfocado a los ahorradores con las características perfectas y buscados por dicho sector, por ello decidimos eliminar Most y crear un nuevo proyecto llamado POMost 2, con el mismo precio que Most pero con mejores características.

Esta última estrategia se mantuvo hasta el periodo ocho, en el que las dos marcas se centraron totalmente en un solo segmento de consumidores. Most se centró al 100% en ahorradores, ya que fue el segmento más atractivo y en el que más rentabilidad se podría obtener para esta marca. Para la marca Move terminaríamos por desinvertir en ella ya que se centraba en el segmento de altos ingresos y que tenía una previsión de decrecimiento del 3,1%, por lo que no nos interesaría gastar en ella ya que lo único rentable sería deshacerse del inventario restante.

En cuanto a la evolución del precio, partimos de una situación inicial en la que el precio de Most era de 260\$ y 420\$ el de Move. En función de las previsiones de crecimiento del mercado y el enfoque en los distintos segmentos, durante los primeros periodos fuimos reduciendo el precio de ambas marcas hasta el período 3, en el que Move pasó de 390\$ a 450\$, debido a que cambiamos el enfoque y nos centramos

únicamente en altos ingresos y compradores, segmentos caracterizados por la compra de productos con un precio superior.



En el caso de Most, pasó de 230\$ a 170\$ ya que los segmentos a los que ahora se enfocaba (compradores y ahorradores) preferían un menor precio. Esta estrategia de precios se mantuvo hasta el período 8 en el que, al enfocar al 100% el segmento de distribución a cada marca, los precios se fijarán definitivamente en función de las preferencias de los compradores. Finalmente, Most quedaría en 180\$ y Move en 260\$.

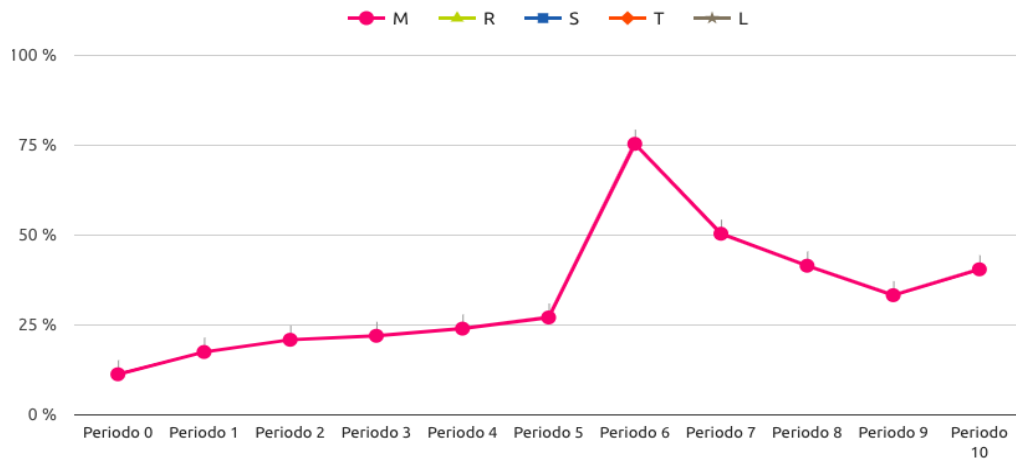
En cuanto a la innovación de los productos podríamos señalar los cambios que tuvo la marca Most. Este proceso se inició con una solicitud de proyecto en I+D en el que se concretó las características principales de la marca que queríamos cambiar a los valores ideales para los consumidores.

Este proyecto no llegó hasta el siguiente periodo en el que alteramos los atributos del producto siguiendo las preferencias del segmento de ahorradores. Lo que caracterizó este proceso fue la buena posición enfocados en el precio y la batería del producto, observando una buena ventaja comparativa con respecto a los demás competidores de la industria Albatross.

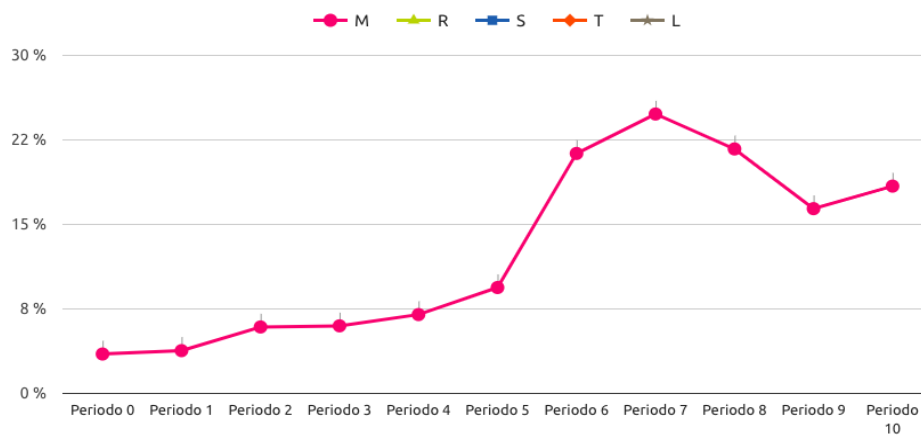
Táctica

Como hemos citado anteriormente, en nuestra empresa desde el primer periodo hemos invertido la gran mayoría de nuestro presupuesto en publicidad tanto en MOST como en MOVE, para dar a conocer nuestras marcas, dándole mayor importancia a la publicidad de medios que a la publicidad de investigación. Además, en MOST hemos ido bajando el precio ya que estaba enfocado a ahorradores mientras que MOVE lo hemos enfocado a altos ingresos y por tanto íbamos subiendo este en función de cada periodo.

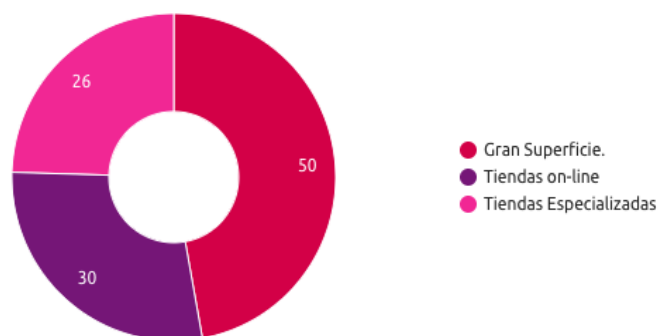
GASTOS EN PUBLICIDAD



GASTOS COMERCIALES



Por último, en los canales de distribución, en primer lugar, MOST los hemos ido enfocando en los primeros periodos en grandes superficies y en menor medida en tiendas especializadas, mientras que MOVE lo enfocamos más a tiendas especializadas y en menor medida a grandes superficies.



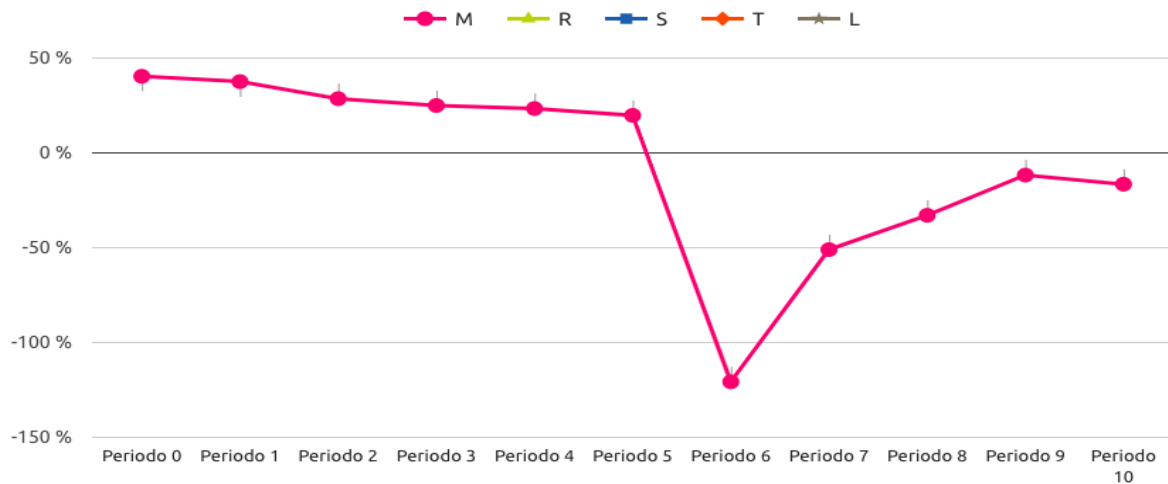
A medida que van pasando dichos periodos hemos ido incrementando la venta en las tiendas online, ya que nos hemos ido guiando por las preferencias deseadas por los consumidores en los establecimientos donde comprar y además se va produciendo un desarrollo en la tecnología.

Resultados

En cuanto a los resultados, podemos decir que estos no están acorde con lo esperado cuando se llevó a cabo la toma de decisiones. Como las decisiones fueron erróneas, obtuvimos una caída de la cuota de mercado y de la participación de la empresa, tanto en valor - pasando del 15% al 1% - como en unidades - siendo en el período inicial del 21% y en el período final del 2%. Esto se ha producido por la mal posicionamiento que realizamos en los primeros periodos, lo que produjo que los clientes no fueran fieles a nuestras marcas y se pudieran desplazar hacia los productos de la competencia.

La contribución neta fue decreciendo en pequeñas cantidades desde el período inicial hasta el período 5, hasta que, en el periodo 6 obtuvimos una caída abismal. En los siguientes periodos se fue recuperando poco a poco pero no fuimos capaces de aumentarla por encima del 0%.

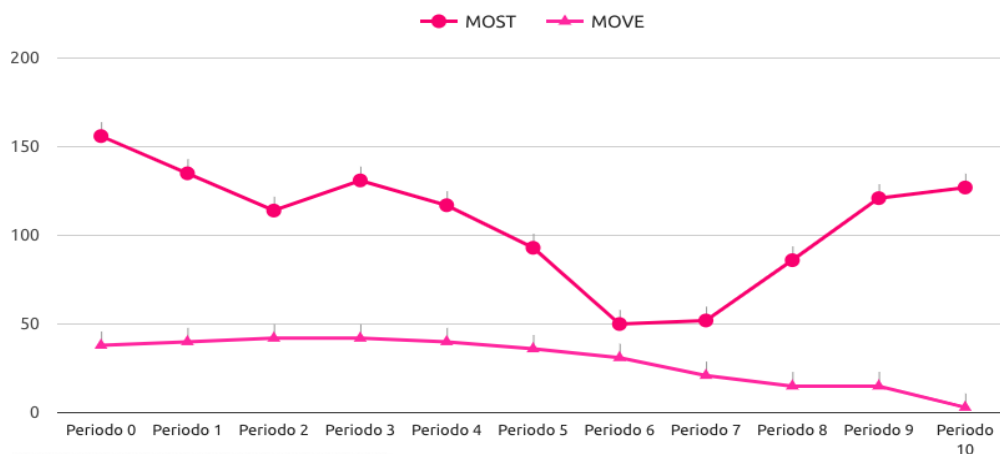
CONTRIBUCIÓN NETA



La evolución de las ventas, tanto de Most como de Move, también ha sido muy por debajo de lo que se esperaba.

Con la marca Most, hubo una bajada de las ventas hasta el período 2. Entre el período 2 y 3, hay un repunte del volumen de ventas pero, que vuelve a descender de forma abismal hasta el período 7, vendiendo tan solo 52000 unidades. A partir de este período, se vuelven a incrementar hasta conseguir en el último tramo vender 127000 unidades al por menor.

VENTAS AL POR MENOR

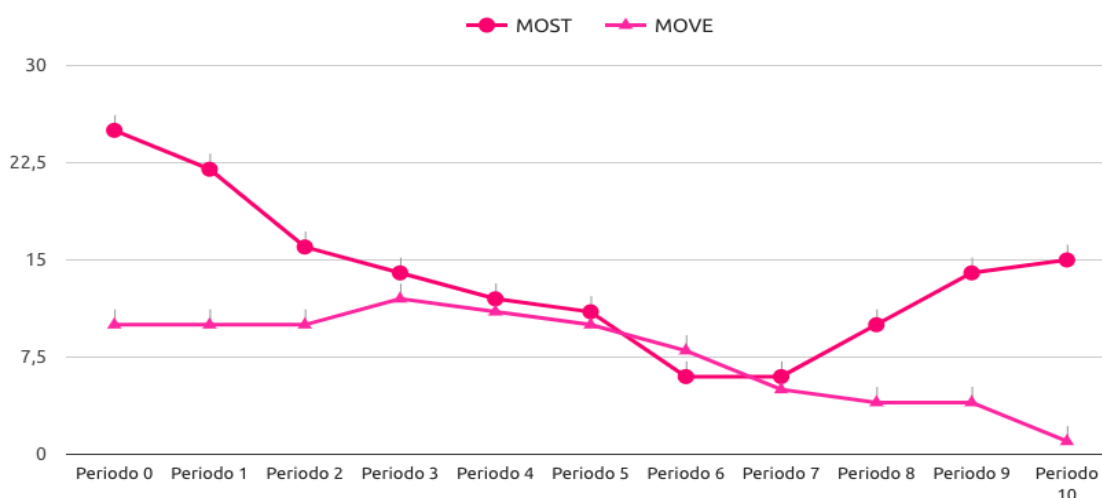


Con la marca Move, las ventas se han mantenido más o menos constantes en aproximadamente 45000 unidades.

A la hora de desinvertir en esta marca por el decrecimiento del mercado de altos ingresos a partir del período 8, la bajada de las ventas se debe a que sólo ponemos a la venta el inventario obtenido anteriormente.

La evolución de los ingresos por marca ha sido bastante fluctuante. En la marca Move, los ingresos fueron decreciendo hasta el período 6. En los períodos posteriores, estos van creciendo hasta llegar en el tramo final a unos ingresos por Move de 15 millones de \$.

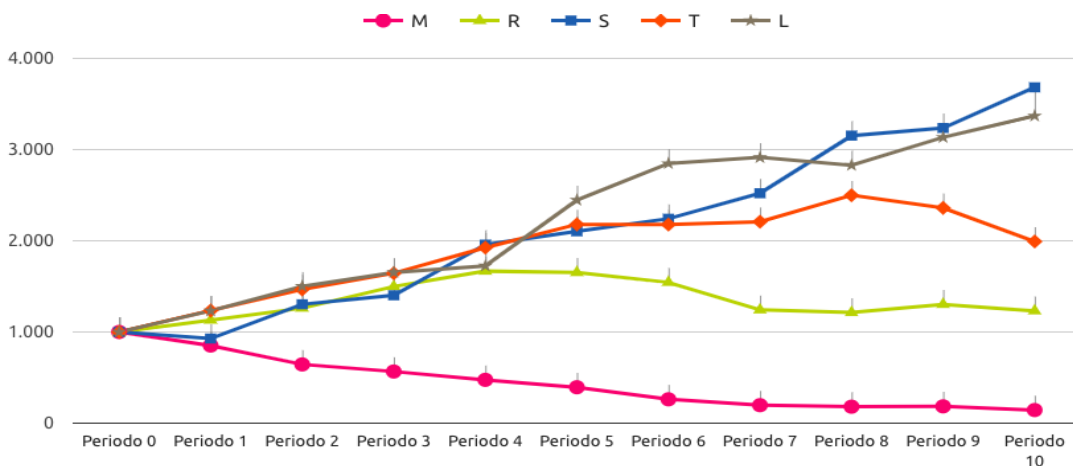
INGRESOS POR MARCA



Los ingresos obtenidos por la marca Most se mantuvieron constantes hasta el período 2. El máximo de ingresos obtenidos se produjo en el período 3 pero, tras este tramo, estos ingresos fueron decreciendo hasta llegar en el último período a menos de 1 millón de \$.

Respecto al índice del precio de las acciones, las acciones de nuestra empresa se han ido devaluando a medida que pasaban los períodos. Como podemos observar en la siguiente gráfica, el precio de las acciones de la competencia sí que han aumentado.

ÍNDICE DE PRECIOS DE LA ACCIÓN



En cuanto al comportamiento de los mercados, podemos hablar del conocimiento de marca y de la intención de compra. La marca Most comenzó con un conocimiento de marca del 50% y una intención de compra del 16%. A medida que pasa el tiempo, el conocimiento de marca va aumentando mientras que la intención de compra se va reduciendo ya que el posicionamiento erróneo que diseñamos hizo que los competidores eligieran a los competidores. Al final de la simulación, el conocimiento de marca era del 55% y la intención de compra de tan solo el 3%.

La marca Move tenía un conocimiento de marca del 49% y una intención de compra del 6%. Tras las decisiones que hemos tomado, en el período final el conocimiento de marca es del 36% y la intención de compra del 1%.

Reflexión

Tras la situación final y los resultados de cada periodo sobra decir que el resultado de nuestra empresa no ha sido bueno y mucho menos el esperado por lo que las decisiones tomadas fueron erróneas.

En su momento nos equivocamos a la hora de comprar las investigaciones de mercado, por ejemplo, teníamos que haber comprado en el primer periodo los estudios de escalas multidimensionales y escalas semánticas. A la hora de tomar decisiones de precio siempre lo hemos tenido en una buena posición, pero claramente eso no lo era todo.

Un gran fallo fue sacar el producto “perfecto” con las características que los ahorradores necesitaban, solicitando un nuevo producto de I+D muy tarde. Esto fue debido a la falta de capital para poder desarrollarlo, debido a las malas decisiones tomadas anteriormente.

Otro de los errores principales fue que en la segmentación de nuestros dos productos no nos enfocamos en un sólo mercado, si no que nos centramos en todos para conseguir la mayor cuota de mercado y así nuestros esfuerzos en marketing se diluyeron y no produjeron el efecto deseado.

Nuestro producto era conocido debido a nuestra alta inversión en medios y en investigación, pero no fuimos capaces de aumentar la intención de compra de los consumidores ya que la competencia consiguió dar a los compradores lo que querían y en el momento oportuno. Llegamos un poco tarde.

Crítica al software

Para nosotros, los resultados son consecuentes con las decisiones que hemos tomado. Empezamos tomando malas decisiones y enfocando mal nuestras marcas. Cuando quisimos mejorar nuestra situación ya era tarde.

La única pega que le sacamos al programa es que, aunque nuestro grupo tomase las decisiones referentes a cada período, nos saltaban mensajes de que dichas decisiones no estaban tomadas.

En nuestra opinión, es un buen simulador de marketing, ya que debes tomar todas las decisiones que se encuentran dentro del departamento de Marketing e Investigación de Mercados de una empresa.

Te encuentras con la responsabilidad de tomar decisiones adecuadas para no llevar a tu empresa a la quiebra. Este tipo de programas te ayudan a adquirir conocimientos más prácticos que pueden ser útiles para un trabajo futuro. Además, el hecho de competir con gente real y con decisiones que toman tus compañeros de clase que afectan a los resultados que cada grupo obtiene hace que sea aún más auténtico.