

EJEMPLO DE PLAN DE MARKETING

Sonic, una empresa hipotética que acaba de comenzar sus actividades, está a punto de introducir en el mercado un nuevo asistente personal digital multifunción (PDA), también conocido como ordenador de mano. El producto de Sonic va a entrar en un mercado saturado de ofertas de diferentes marcas como Palm, HP, Compaq, Dell, Toshiba y otros competidores. El ejemplo de plan de marketing que se desarrolla a continuación muestra cómo se está preparando Sonic para comercializar su primer PDA.

Resumen ejecutivo

Sonic está preparando el lanzamiento de un nuevo PDA en un mercado muy competitivo y que ha crecido a ritmos elevados en los últimos años. A pesar de la intensa competencia y del incremento de marcas y versiones que existen en el mercado, es posible que Sonic pueda hacerse un hueco debido a que nuestra oferta combina algunas características innovadoras junto con una interesante relación precio-calidad. Nos dirigimos a segmentos muy concretos dentro del mercado de consumidores individuales e institucionales, aprovechando las oportunidades señaladas por las previsiones iniciales de un crecimiento significativo en la demanda para PDA con dispositivos de comunicación sin cable (*wireless-enabled PDA*) durante los próximos años. No obstante, el último año el mercado de los PDA se ha visto especialmente afectado por el retroceso reciente del mercado de las tecnologías de la información, produciéndose una disminución en el volumen global de ventas durante los años 2002 y 2003.

Dado que los procesos de fabricación y montaje, así como el desarrollo de nuevos productos, son bastante eficientes en Sonic, hemos conseguido minimizar los costes variables y podemos fijar un precio de venta al mayorista bastante razonable, lograr nuestro objetivo de cuota de mercado, y conseguir un volumen de ventas que nos permita alcanzar el umbral de rentabilidad en el segundo año de vida del producto. Desde un punto de vista competitivo, estableceremos una estrategia de diferenciación basada en el sistema pionero de reconocimiento de voz con el que cuenta el producto y comunicaremos el valor que supone nuestra oferta global.

Análisis de la situación

Sonic es una empresa que se fundó hace dos años por parte de dos emprendedores con una amplia experiencia en el mercado de los ordenadores personales. Su intención es entrar ahora en el mercado de los PDA. El surgimiento de los PDA puede situarse en el año 1990 con la introducción del Newton de Apple. Aunque con posterioridad ha sido considerado un error de mercado, supuso el nacimiento de una nueva industria. En

1990, se vendieron menos de 10.000 unidades, mientras que en el año 2002 las ventas alcanzaron alrededor de 12 millones de unidades. En la actualidad, este mercado está dominado a nivel internacional por Palm que, considerando la salvedad del Newton, puede considerarse como el pionero en la producción de PDA, llegando a vender 13 millones de unidades en sus cinco primeros años de funcionamiento como empresa.

Dependiendo del tipo de concepto de producto que definan los distintos analistas del mercado, las ventas de este tipo de productos podrían llegar a alrededor de 24 millones de unidades en 2004 y a cerca de 60 millones en 2006. En cualquier caso, existe una gran volatilidad asociada a estos datos, generándose diferencias sustanciales entre distintos agentes para diferentes períodos de previsión.

El PDA de Sonic está diseñado para satisfacer las necesidades de comunicación y de información de usuarios individuales y de las empresas. Nuestro PDA satisface estas necesidades proporcionando los siguientes beneficios: posibilidad de estar en contacto, capacidad de registrar y grabar información mientras se está fuera de casa o fuera de la oficina; posibilidad de desarrollar distintas funciones de comunicación sin utilizar dispositivos adicionales. El producto cubre también una necesidad personal adicional, la posibilidad de expresar la individualidad de la persona que lo usa al incorporar una carcasa con distintos colores y diseños.

A pesar de la intensa competencia proveniente de Palm, Hewlett-Packard, Sony y otros fabricantes de PDA, Sonic puede contar con una serie de ventajas sobre ellos. En primer lugar, el PDA incluye un sistema de reconocimiento de voz bajo licencia de Cellport Systems, una característica única que simplifica su uso y que permite realizar diferentes operaciones sin utilizar el lápiz o el teclado. En segundo lugar, ofrecemos algunas características que sólo se encuentran en los productos de mayor precio de la competencia. En tercer lugar, el PDA puede incorporar cualquier periférico que sea compatible con el sistema Palm, lo que le añade aún más versatilidad. Finalmente, en cuarto lugar, el producto incorpora muchas características que sólo aparecen como opciones en otras marcas, y aun así es más barato que los modelos de la competencia. Sin embargo, nuestras principales debilidades son la ausencia de un reconocimiento y una imagen de marca sólida en el mercado; la pantalla en blanco y negro y el hecho de que se trata de un modelo ligeramente más pesado que los de la competencia (véase el análisis DAFO para más detalles).

En las siguientes secciones proporcionaremos más detalles sobre el mercado, los aspectos demográficos del mismo, las necesidades del mercado, tendencias y crecimiento del mercado, análisis DAFO, análisis de la competencia, oferta de productos, claves para el éxito, aspectos críticos y un análisis del macroentorno y del microentorno.

Resumen de la situación del mercado

El mercado de Sonic está formado por usuarios y por empresas que necesitan comunicarse e intercambiar información cuando están fuera de casa o fuera del lugar de trabajo. Los segmentos particulares a los que se dirige incluirían a los profesionales independientes, estudiantes universitarios, empresas y hombres y mujeres de negocios. Un segmento adicional que se está considerando como atractivo es el de los profesionales de la salud, incluyendo a médicos y enfermeras que quieren reducir la gestión de la documentación en papel en favor de un acceso y actualización más rápidos de los historiales médicos de sus pacientes.

ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Sonic se centra tanto en los mercados de consumo como en los mercados organizacionales.

Mercados de consumo

Dentro del mercado de consumo, el objetivo principal está formado por los profesionales de rentas medias y medias-altas que necesitan un dispositivo portátil para coordinar sus agendas y comunicarse al mismo tiempo con sus colegas y familiares. Estos consumidores prefieren los PDA con precios bajos, con memoria ampliable y que sean muy funcionales. Demográficamente hablando, el segmento se definiría por la ocupación del individuo y por tener una renta por encima de los 75.000 dólares. Un segundo objetivo, lo constituyen los estudiantes universitarios y licenciados que necesitan un dispositivo multifunción para organizar sus horarios de estudio, clases, trabajo y su agenda personal, así como para almacenar algunos documentos e información relevante a la que puedan acceder en cualquier momento y lugar, y para comunicarse con su familia y amigos. Este segmento puede describirse en términos demográficos por la edad (entre 18 y 30 años) y por el nivel educativo (realizando estudios universitarios o de postgrado).

Mercados organizacionales

Dentro del mercado organizacional, el objetivo prioritario son las empresas de tamaño medio y grande que pretenden que sus empleados y directivos que estén en contacto puedan introducir o acceder a información relevante de forma permanente. Estos compradores buscan PDA potentes, duraderas, fáciles de utilizar y que puedan funcionar con aplicaciones específicas y adaptadas a sus negocios. Demográficamente, este segmento se basa en compañías con más de 25 millones de € en ventas anuales y con más de 100 empleados. Además de este segmento, un segundo objetivo estaría formado por empresarios y propietarios de pequeñas empresas que necesitan mantenerse en contacto con la empresa y organizar sus agendas de forma eficiente.

Hacia mitad del año, podremos entrar en un segmento muy especializado del mercado organizacional. Este segmento estaría compuesto por profesionales del mundo de la salud, fundamentalmente médicos y enfermeras que desean reducir la documentación física que manejan y acceder más rápidamente a los historiales médicos de sus pacientes. Las investigaciones muestran que el uso de PDA por parte de este segmento está creciendo por encima de lo que crecen el resto de segmentos.

De acuerdo con las previsiones del mercado, tras el crecimiento experimentado en los años 1999 a 2001, se ha producido un descenso generalizado de las ventas durante 2002 y durante 2003 respectivamente, aunque se prevé un repunte de las ventas para el año 2004 y los años posteriores. En cualquier caso, las previsiones dentro de este mercado son bastante inestables y heterogéneas para diferentes zonas del mundo. En apartados posteriores del análisis se incluirán más detalles a este respecto.

NECESIDADES DEL MERCADO

La información y la comunicación son las dos dimensiones esenciales que caracterizan a las necesidades de los consumidores y de las empresas en lo que se refiere a los PDA. El Cuadro A2.1 muestra cómo el PDA de Sonic aborda las necesidades concretas de los segmentos a los que se dirige dentro de los mercados de consumo y los mercados organizacionales.

Nuestro acuerdo con Cellport Systems nos permitirá incorporar la característica única de reconocimiento de voz para realizar operaciones con el PDA sin utilizar el teclado ni el lápiz óptico. Esta característica supone una mayor comodidad y facilidad de uso que disfrutarán los consumidores del PDA de Sonic y que nos proporcionará un elemento importante de diferenciación y una ventaja competitiva a la hora de satisfacer las necesidades del mercado. La realización de sondeos e investigaciones permanentes del mercado nos ayudará también a identificar beneficios adicionales y características asociadas que podamos ofrecer para mantener nuestra diferenciación.

CUADRO A2.1 Necesidades, características y beneficios del PDA de Sonic

<i>Segmento objetivo</i>	<i>Necesidad</i>	<i>Característica</i>	<i>Beneficio</i>
Profesionales que viajan (profesionales en el mercado de consumo)	Mantenerse en contacto cuando están fuera del lugar de trabajo	Correo electrónico de acceso inalámbrico	Enviar y recibir mensajes desde cualquier sitio
Profesionales que viajan (profesionales en el mercado de consumo)	Introducir y grabar información cuando estén fuera del lugar de trabajo	Reconocimiento de voz	Sistema simple de "manos libres" para registrar información
Estudiantes universitarios y de postgrado (mercado de consumo)	Comunicarse utilizando un dispositivo que exprese su individualidad	Carcasa con distintos diseños y colores	Cambiar la carcasa en función de la moda o las preferencias en cada momento
Estudiantes universitarios y de postgrado (mercado de consumo)	Desarrollar diferentes funciones sin tener que llevar varios dispositivos	Funciona con cámaras, software y otros periféricos compatibles con el sistema Palm	Forma conveniente y efectiva de realizar más tareas
Usuarios corporativos (mercado organizacional)	Comunicarse introduciendo o accediendo a información crítica en cualquier momento y lugar	Funciona con aplicaciones compatibles con el sistema Palm	Conveniencia de utilizar un dispositivo portátil con programas y aplicaciones ya disponibles en el mercado
Empresarios (mercado organizacional)	Organizar y acceder a contactos e información sobre tareas y actividades a realizar	Calendario, programación de tareas, agenda y otras características similares	Gestionar de forma rápida las citas y tareas y localizar contactos

TENDENCIAS DEL MERCADO

Los compradores de PDA tienen que decidir actualmente entre distintos modelos basados en dos sistemas operativos diferentes. Sonic utiliza el sistema dominante en el mercado introducido y desarrollado por Palm en 1996 y que también han venido utilizando Handspring, Sony y Samsung entre otros. En la actualidad existen multitud de aplicaciones y periféricos disponibles para los dispositivos que utilizan el sistema operativo de Palm, incluyendo nuestro caso. Como resultado, los consumidores tienen un gran abanico de posibilidades para elegir opciones y dispositivos adicionales que pueden proporcionarles las funcionalidades que requieren. Por otro lado existen PDA que incorporan el sistema Pocket PC, una variación del sistema Windows de Microsoft para estos dispositivos. Este sistema ha venido ganando popularidad en los últimos años, debido a su incorporación a PDA más potentes fabricados por Hewlett Packard, Casio, Dell, Toshiba o Siemens. Otros como Acer disponen de una gama de productos en los que se combinan los dos sistemas. Los dispositivos basados en Pocket PC ofrecen por lo general más memoria que los basados en Palm y pueden desarrollar más fácilmente aplicaciones multimedia. En la actualidad, Palm parece seguir gozando de cierta hege-

monía en cuanto a dominio del mercado, aunque las previsiones apuntan que el crecimiento de los PDA basados en Pocket PC será mayor, por lo que algunas previsiones sitúan a este sistema ligeramente por encima del sistema de Palm en el mercado americano y con una diferencia mayor en términos globales, debido fundamentalmente al dominio del Pocket PC en Europa. Es importante también considerar la existencia de otros sistemas operativos emergentes que pueden tener éxito a largo plazo, sobre todo la aparición de los primeros PDA con Linux o el sistema Symbian que utilizan algunos de los denominados teléfonos-PDA o teléfonos inteligentes. Estos otros sistemas podrían llegar a desbancar a los sistemas básicos a nivel mundial.

La proliferación de productos y la competencia cada vez más fuerte ha provocado una disminución de los precios y unos menores márgenes de beneficios en la industria. Los precios más bajos están ayudando a aumentar las ventas, especialmente en el segmento más bajo del segmento de consumidores individuales. Inicialmente, Handspring disfrutaba de márgenes de más de un 30 por ciento; estos márgenes son inalcanzables hoy día dentro de un entorno donde el precio sigue siendo una herramienta competitiva básica. Al mismo tiempo, los clientes que habían comprado PDA de las primeras generaciones, están comenzando a entrar de nuevo en el mercado para comprar productos más nuevos, multifuncionales y con características más avanzadas y atractivas como por ejemplo la comunicación sin cables. Dada esta tendencia, los clientes que ya están familiarizados con el sistema operativo de Palm son un buen objetivo para actualizarse a los nuevos PDA de Sonic.

Otras tendencias en el mercado son aquellas que tienen que ver con la demanda de avances tecnológicos tales como la integración de funcionalidades asociadas con teléfonos móviles y otras características como mayores pantallas con mejor resolución, procesadores más rápidos, ampliación de memoria, software más especializado para aplicaciones concretas tanto en mercados de consumo como en organizacionales, y más accesorios con mejores diseños.

Especial interés merece el crecimiento de los denominados *smartphos* (teléfonos inteligentes), que suponen la incorporación de funcionalidades de los teléfonos móviles de última generación a las que ya tenían los PDA. En este sentido, tal y como afirma Egil Juliussen, de eForecasts, "La demanda por las funcionalidades de los PDA no ha descendido, aunque el tipo de dispositivo móvil que desea el consumidor está cambiando. Esta tendencia ha disminuido las ventas de PDA tradicionales en varios mercados en 2002, pero los teléfonos inteligentes compensarán esta caída". El Cuadro A2.2 muestra una estimación de las ventas de PDA y la participación relativa de teléfonos inteligentes sobre dichas ventas.

CRECIMIENTO DEL MERCADO OBJETIVO

La evolución del mercado comenzó con un fuerte crecimiento tanto en los mercados de consumo finales como en los mercados organizacionales; sin embargo, se ha producido una ralentización de las ventas en los últimos años 2002 y 2003, previéndose de nuevo un ligero crecimiento para el año 2004 y posteriores. No obstante, la evolución del mercado no es homogénea en cuanto a la evolución por zonas geográficas ni en cuanto a la evaluación por tipos de productos. En primer lugar, la mayoría de las ventas de productos de altas prestaciones y aquellas que suponen la renovación de equipos van dirigidas a dispositivos que permitan la comunicación (*wireless*) y/o lleven teléfono integrado. Esta tendencia es especialmente relevante, como hemos visto, en el mercado europeo, lo que ha permitido que la caída del mercado no haya sido tan brusca como en el caso del mercado norteamericano. En segundo lugar, el mercado con mayor recesión ha sido el mercado americano que, por otro lado, recoge un porcentaje elevado de las

CUADRO A2.2 Importancia relativa de las ventas de teléfonos inteligentes sobre el total de PDA

	2001	2002	2003	2004	2006	2008
Mundial						
Ventas totales (miles)	15.336	15.714	18.946	23.854	38.320	58.509
% PDA-teléfono	4,3	10,8	20,6	29,3	39,3	45,0
Estados Unidos						
Ventas totales (miles)	6.560	6.410	6.940	8.090	11.730	17.170
% PDA-teléfono	0,3	3,0	8,5	16,0	27,5	35,0
Europa (oeste)						
Ventas totales (miles)	2.650	2.870	3.910	5.040	7.890	11.400
% PDA-teléfono	20,0	39,0	53,0	59,0	62,0	63,0

ventas mundiales totales (un 40% en 2002), mientras que el mercado europeo ha sufrido menos y el mercado latinoamericano, aunque no muy grande en términos absolutos, si ha mostrado un crecimiento por encima del resto de los mercados en los últimos años. El cuadro A2.3 muestra la evolución del mercado y las previsiones del mercado mundial para los próximos años (incluye cualquier tipo de PDA).

CUADRO A2.3 Previsión de ventas de PDA (USA y mundial)

	1998	2000	2001	2002	2004	2006	2008
Estados Unidos de América							
Ventas de PDA (en miles)	2.270	5.980	6.560	6.410	8.090	11.730	17.170
Crecimiento (unidades)		84,0	9,7	-2,3	16,6	21,1	20,3
Ingresos (miles de \$)	947	2.195	2.337	2.242	2.736	3.837	5.406
Crecimiento (ingresos)		74,5	6,5	-4,1	14,6	19,0	18,0
Mundial							
Ventas de PDA (en miles)	4.124	11.839	1.5336	15.714	23.854	38.320	58.509
Crecimiento (unidades)		81,8	29,5	2,5	25,9	26,1	22,5
Ingresos (miles de \$)	1.714	4.324	5.413	5.425	7.950	12.360	18.193
Crecimiento (ingresos)		72,2	25,2	0,2	23,5	23,9	20,3

A medida que se encuentran más aplicaciones disponibles en el mercado para PDA activados por voz, nuestro producto podrá satisfacer necesidades adicionales para los segmentos actuales y futuros. Aunque algunos competidores es posible que desarrollen por sí mismos o lleguen a acuerdos que les permitan incorporar esta funcionalidad próximamente, el hecho de haber sido los primeros, nos permitirá crear un mejor reconocimiento de marca y reforzar las ventas y la lealtad entre los segmentos objetivo a los que nos dirijamos.

Análisis DAFO

En el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento del mercado de los PDA con posibilidades de comunicación sin cables, Sonic dispone de algunos puntos fuertes sobre los que basarse. El más importante es el funcionamiento de su sistema de reco-

nocimiento de voz, una característica que no han perfeccionado los competidores hasta el punto que lo hemos hecho nosotros. También podemos plantear como fortaleza el hecho de ofrecer características y ventajas en nuestro producto a un precio más bajo que la competencia.

Sin embargo, nos enfrentamos al inconveniente de una competencia más fuerte si cabe y una presión a la baja en los precios. Además, nuestra principal debilidad es la falta de un reconocimiento y una imagen de marca sólida y notoria. El Cuadro A2.4 muestra las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta el PDA de Sonic.

CUADRO A2.4 Análisis DAFO para Sonic

Fortalezas (capacidades internas que pueden facilitar que la empresa logre sus objetivos)	Debilidades (factores internos que pueden dificultar a la empresa la consecución de sus objetivos)
Funcionalidades de reconocimiento de voz Acceso a la Web sin cable integrado Funcionalidades de reproducción MP3 integradas Puede utilizar periféricos compatibles con Palm Precio inferior a los modelos de la competencia	Falta de reconocimiento e imagen de marca Pantalla monocromo Más pesada que los modelos de la competencia
Oportunidades (circunstancias externas que pueden explotarse para conseguir mejores resultados)	Amenazas (circunstancias del entorno que podrían afectar a los resultados negativamente)
Previsión de aumento de demanda a medio plazo Disponibilidad de diferentes periféricos que pueden incorporarse como accesorios Disponibilidad de diversas aplicaciones tanto para el usuario doméstico como para el usuario profesional y para las empresas	Ralentización actual del mercado Aumento de la competencia Presión competitiva a la baja sobre los precios Popularidad creciente de los teléfonos móviles multifuncionales Creciente importancia y competencia de otros sistemas operativos como Pocket PC, Symbian o Linux.

DEBILIDADES

Entre las debilidades de Sonic, podemos encontrar:

- *Falta de reconocimiento de marca.* Como cualquier empresa que comienza, Sonic no tiene todavía un reconocimiento y una imagen sólida en el mercado objetivo. Dado que el resto de marcas como Palm o Sony tienen una notoriedad y una mejor imagen, necesitamos llamar la atención hacia nuestra marca y hacia las fortalezas del producto.
- *Pantalla monocroma.* Muchos competidores ofrecen pantallas en color; Sonic, sin embargo, tiene una pantalla monocromo que permite leer fácilmente texto y que básicamente supone poder ofrecer el producto a un precio inferior. No obstante, dadas las tendencias, la pantalla en color con una buena resolución es una de las cuestiones principales a abordar a corto plazo.

- *Mayor peso.* Para poder incluir las características multifuncionales del producto se ha tenido que renunciar a la ventaja de un menor peso y mayor portabilidad. Esto supone una desventaja para un producto que se comercializa sobre la base de la comodidad de la portabilidad. Por ello, tendremos que centrar nuestra atención en las características multifuncionales del producto y en su precio, dos importantes herramientas competitivas.

AMENAZAS

Las amenazas fundamentales a las que se enfrenta Sonic en la introducción de su modelo de PDA son las siguientes:

- *Aumento de la competencia.* El mercado de los PDA ha registrado la entrada de muchos competidores en los últimos años con modelos que ofrecen distintas características y beneficios. Como hemos visto, los modelos basados en Pocket PC están adquiriendo una popularidad creciente en el mercado junto con los productos híbridos entre PDA y teléfono móvil. Esta competencia creciente ha provocado cierta confusión en el mercado, haciendo más importante si cabe el hecho de que la estrategia de comunicación de Sonic se base en los elementos claves de diferenciación mencionados, incluyendo su menor precio.
- *Presión a la baja en los precios.* La competencia y la necesidad de conseguir una participación en el mercado están presionando los precios de los PDA a la baja. Este hecho pueden constituir una amenaza significativa para la estabilidad financiera a largo plazo de Sonic si no somos capaces de mantener un control férreo de costes y aprovechar las economías de escala y experiencia a medida que aumente la producción y nuestra presencia en el mercado. Nuestro objetivo es buscar un beneficio del 10% sobre las ventas en el segundo año puede considerarse realista dados los bajos márgenes que se dan en este mercado.
- *Teléfonos móviles multifuncionales.* Kyocera, Samsung, Siemens o Nokia están introduciendo teléfonos móviles multifuncionales con algunas características de los actuales PDA, tales como las funcionalidades de organización y agenda y el acceso a la Web sin cables. Dado que los teléfonos móviles tienen una mayor penetración en el mercado que los PDA, esta tendencia puede hacer que se ralentice el crecimiento del mercado de los PDA. De hecho, parece una tendencia evidente y muy marcada en determinadas zonas como hemos visto con anterioridad. Para protegerse ante esta amenaza, destacaremos el tamaño, la comodidad y las características multifuncionales de nuestro PDA.

FORTALEZAS

Sonic puede basarse en tres importantes fortalezas:

- *Oferta única.* En la actualidad se ofrece la característica de reconocimiento de voz como funcionalidad superior en el PDA de Sonic, además de incorporar las últimas tendencias en cuanto a acceso a la Web sin cable, o dispositivo de pre-producción MP3 integrado. Las investigaciones muestran cómo estos tres aspectos del producto son demandados por los segmentos de mercado a los que nos dirigimos.
- *Compatibilidad.* Nuestro PDA también puede funcionar con cualquier periférico compatible con Palm y con las aplicaciones disponibles en la actualidad para este sistema, lo que le hace mucho más versátil y fácilmente adaptable a las necesidades y circunstancias concretas de cada cliente.

- *Precio.* El precio de nuestro producto está por debajo del de la competencia aun cuando incorpora características superiores. Así, nuestro PDA se percibe como una oferta de mayor valor, aspecto especialmente importante en un mercado donde la sensibilidad al precio va en aumento.

OPORTUNIDADES

Sonic puede aprovechar las siguientes oportunidades:

- *Demanda creciente.* Aunque la demanda a corto plazo de los PDA se ha ralentizado e incluso ha disminuido en los dos últimos años, parece que las previsiones tienden a mostrar cierta recuperación, especialmente para aquellos productos con funcionalidades de comunicación y acceso a Internet. A medida que aumente la penetración en el mercado de los PDA, puede difundirse su uso en el trabajo y en el entorno de la educación, lo que puede aumentar las ventas. También hay que considerar la demanda surgida a partir de los usuarios actuales que tienen que renovar sus productos, estos consumidores demandan modelos más sofisticados que incorporen características adicionales.
- *Periféricos y accesorios.* Muchos periféricos como cámaras, sistemas GPS y teléfonos móviles empiezan a estar disponibles para los PDA que utilizan el sistema de Palm. Los usuarios domésticos y profesionales que tienen interés en estos periféricos pueden ver nuestro producto como un dispositivo con una buena relación calidad-precio que ya incorpora algunas funcionalidades (como reproducción de MP3) y que puede ampliarse con muchas más.
- *Aplicaciones diversas.* La gran cantidad de aplicaciones de software compatibles con el sistema Palm disponibles tanto para el mercado de usuarios domésticos como para profesionales y empresas hace que el PDA de Sonic se convierta en un dispositivo multifuncional que permite satisfacer necesidades de información y de comunicación.

Competencia

A corto plazo, Sonic se enfrenta a dos competidores clave en el mercado de los PDA. Por un lado, Palm, que recientemente se ha fusionado con Handspring, segundo en términos de cuota de mercado en el mercado estadounidense. Esto ha supuesto una ventaja adicional para Palm —actualmente denominada PalmOne—. La gama de productos de Palm va desde los modelos de gama baja hasta modelos de gama alta con pantallas en color, acceso a Internet y notificación de correo electrónico. Además, su fusión con Handspring permitirá a Palm poder comercializar productos con la funcionalidad añadida de su uso como teléfono móvil. Otro competidor que utiliza el sistema Palm y que recientemente ha entrado fuertemente en el mercado ha sido Sony y en menor medida algunos modelos de Acer.

Otros modelos de la competencia son los que funcionan bajo el sistema Pocket PC, una variación del sistema operativo Windows de Microsoft para este tipo de dispositivos. En este caso, el competidor principal a nivel internacional es Hewlett-Packard aunque otras marcas como Dell, Toshiba o Casio también incorporan este procesador. Como ya planteamos con anterioridad, las previsiones respecto de la participación relativa de los dos sistemas juegan a favor del Pocket PC sobre todo dentro del mercado europeo, donde dentro de poco puede superar a los sistemas Palm. Dentro del mercado estadounidense y latinoamericano la presencia del sistema Palm es más fuerte, aunque la tendencia se plantea también en la misma línea.

Así, Sonic tiene que luchar fundamentalmente con Palm-Handspring (PalmOne) y Sony para poder lograr el objetivo del primer año de superar el 5% de cuota de mercado dentro del mercado norteamericano, que será donde inicialmente se empiece a comercializar el producto. No obstante, nuestro interés de expansión en el mercado latinoamericano supondrá actuar en la misma línea y con los mismos competidores clave. Pensamos que podremos conseguir este objetivo porque las características y el precio del producto (alrededor de 300 dólares). Nuestro modelo es, por tanto, muy atractivo tanto para consumidores que adquieren un PDA por primera vez como para poseedores de PDA que están pensando en renovar sus equipos y que valoran muy positivamente la característica de reconocimiento de voz y los beneficios derivados de ella. En las tablas siguientes se muestran datos sobre la situación competitiva del mercado americano por ser el objetivo inicial de nuestra campaña junto con datos del mercado mundial (Cuadros A2.5, A2.6, A2.7).

CUADRO A2.5 Ventas mundiales de PDA (estimaciones)

	<i>Ventas 2002</i>	<i>Cuota de mercado (2002)</i>	<i>Ventas 2001</i>	<i>Cuota de mercado (2001)</i>	<i>Crecimiento %</i>
Palm	4.438.730	36,8	5.055.918	38,1	-12,2
Hewlett-Packard	1.628.729	13,5	2.236.667	16,9	-27,2
Sony	1.332.666	11,0	506.358	3,8	163,2
Handspring	698.228	5,8	1.371.028	10,3	-49,1
Toshiba	450.298	3,7	12.000	0,1	3652,5
Casio	396.890	3,3	514.594	3,9	-22,9
RIM	272.450	2,3	391.996	3,0	-30,5
Nokia	267.310	2,2	320.000	2,4	-16,5
Hi-Tech Wealth	257.378	2,1	203.090	1,5	26,7
Sharp	226.300	1,9	265.300	2,0	-14,7
Otros	2.097.396	17,4	2.392.571	18,0	-12,3
Total	12.066.375	100,0	13.269.522	100,0	-9,1

CUADRO A2.6 Ventas de PDA en los Estados Unidos de América (estimaciones)

	<i>Ventas 2002</i>	<i>Cuota de mercado (2002)</i>	<i>Ventas 2001</i>	<i>Cuota de mercado (2001)</i>	<i>Crecimiento %</i>
Palm	2.750.000	46,0	3.068.000	47,5	-10,4
Sony	881.000	14,7	195	3,0	351,8
Hewlett-Packard	677.828	11,3	1.236.339	19,1	-45,2
Handspring	520.000	8,7	96.756	15,0	-46,3
Toshiba	236.989	4,0	ND	ND	ND
RIM	196.000	3,3	340	5,3	-42,4
Casio	133.000	2,2	272.241	4,2	-51,1
Symbol	121.936	2,0	102	1,6	19,5
Sharp	54.000	0,9	23	0,4	134,8
Dell	51.000	0,9	NA	NA	NA
Otros	351.606	5,9	255.453	4,0	37,6
Total	5.973.359	100,0	6.459.593	100,0	-7,5

Considerando datos más recientes:

CUADRO A2.7 Ventas de PDA en el primer semestre de 2003

	Ventas mundiales primera mitad 2004	Cuota de mercado	Ventas primera mitad 2003 (EE.UU.)	Cuota de mercado
Palm	1.875.818	35,2%	1.132.000	42,1%
Hewlett-Packard	835.863	15,7%	390.500	14,5%
Sony	650.546	12,2%	332.500	12,4%
Dell	271.917	5,10%	233.900	8,70%
Otros	1.693.298	31,8%	598.205	22,3%
Total	5.327.442		2.687.105	

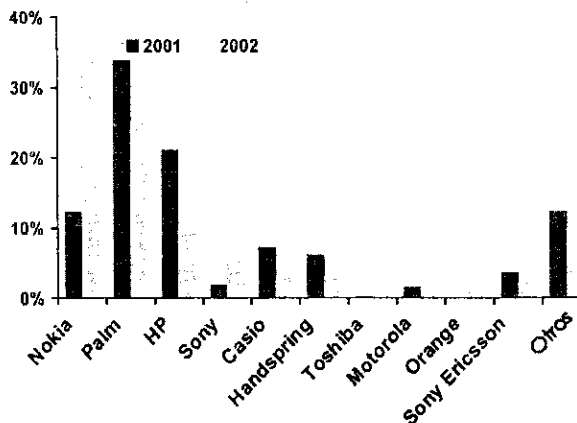
En el apartado de otros podemos encontrar a Toshiba o RIM que han tenido alrededor de un 4 y un 4,5% de cuota de mercado aproximadamente en la primera mitad del año 2003, manteniendo así posiciones similares al año previo.

Considerando también los datos de Gartner Dataquest, relativos a 2002, Palm (Palm OS) es también el líder destacado en Latinoamérica con más del 60% de cuota de mercado seguido por Hewlett-Packard (Pocket PC) con alrededor de un 25% y Sony (Palm OS) con menos de un 5%. Así, podemos ver cómo más del 90 por ciento del mercado está dominado por estas tres marcas. En este mercado se ha dado un crecimiento constante en los últimos años con valores por encima del 10%, ajeno a la disminución de ventas mostradas en otras zonas del mundo. El principal mercado de PDA en Latinoamérica es México con una participación aproximada a la mitad del mercado, seguido por Brasil con alrededor de un 30% del mercado y finalmente Chile que no llega al 5%.

En el mercado europeo existe una mayor diversidad y una mayor popularidad de los denominados *smartphones* como elementos híbridos entre un teléfono y un PDA tradicional. Así, mientras se muestra un descenso de PDA, el mercado de dispositivos móviles en su conjunto ha crecido en el último año en Europa, debido fundamentalmente al aumento de ventas de teléfonos móviles con funciones de PDA, mercado donde Nokia es el líder destacado seguido de Motorola y Samsung.

El Cuadro A2.8 muestra un gráfico donde se refleja la situación en 2001 y 2002 del mercado de dispositivos móviles en Europa.

CUADRO A2.8 Cuotas de mercado de distintos dispositivos móviles en la zona EMEA (Europa, Medio-Este y África)



nOne) y
e merca-
apiece a
ado lati-
es clave.
el precio
atractivo
a posee-
positiva-
ella. En
ado ame-
do mun-

niento %

- 12,2
- 27,2
- 63,2
- 49,1
- 52,5
- 22,9
- 30,5
- 16,5
- 26,7
- 14,7
- 12,3
- 9,1

ines)

imiento %

- 10,4
- 351,8
- 45,2
- 46,3
- ND
- 42,4
- 51,1
- 19,5
- 134,8
- NA
- 37,6
- 7,5

Si consideramos exclusivamente los dispositivos móviles centrados en datos (como PDA tradicional), el líder del mercado es Palm con alrededor de un 35% del mercado seguido por Hewlett Packard con alrededor del 25% y a más distancia Medion y Sony con menos del 10% del mercado. En cuanto a los dispositivos híbridos centrados en las funcionalidades del teléfono pero que incorporan características de un PDA (como agenda, sistema operativo), Nokia es el líder indiscutible con cerca de un 80% del mercado seguido de Sony-Ericsson con alrededor de un 15%.

Oferta de productos

Nuestro primer producto es el PDA Sonic, con las siguientes características:

- Reconocimiento de voz para poder introducir comandos y comunicaciones.
- Acceso a Internet sin cable integrado en el equipo y posibilidades de correo electrónico.
- Reproductor MP3 integrado.
- Funcionalidades completas de organización y comunicación, incluyendo calendario, agenda, gestión de citas y tareas, reloj, navegador Web, programa de correo electrónico y organizador de gastos.
- Conectores para poder incorporar todos los periféricos compatibles con Palm.
- Funcionalidad para poder ejecutar cualquier aplicación dentro del sistema Palm OS.
- Pantalla de texto monocroma.
- Base para conexión y transmisión de información con el ordenador personal.
- Carcasa intercambiable de distintos colores y diseños.

Los ingresos por ventas del primer año se estiman en alrededor de 60 millones de dólares, basados en unas ventas de 240.000 unidades en Estados Unidos y México con un precio medio al mayorista de alrededor de 250\$. Nuestro objetivo financiero es el de mantener las pérdidas del primer año por debajo de los 10 millones de dólares incluyendo los costes de producción y los gastos de desarrollo del producto, así como los costes de comunicación y de distribución para apoyar la introducción del producto en el mercado.

También nos estamos planteando introducir un segundo producto en el plazo de un año. El objetivo es irnos adaptando paulatinamente a las características de la oferta que se prevén para el futuro (véase Cuadro A2.9). Este producto será un modelo de gama alta, con un precio al mayorista de alrededor de 350 dólares por unidad y que incorporará las siguientes características:

- Pantalla en color.
- Funcionalidad de telefonía móvil (requerirá abonarse con un socio que proporcionará el servicio).
- Función de sistema localizador GPS (*Global Positioning System*).

Nuestro objetivo para el segundo año es lograr un 10 por ciento de cuota de mercado teniendo en cuenta las ventas de los dos modelos del producto. Este segundo modelo nos ayudará a ampliar nuestra cobertura del mercado de profesionales y empresas y atraer una mayor cuota de usuarios de PDA que quieren actualizar sus productos a un modelo multifuncional más sofisticado. Asimismo, este producto nos permitirá realizar nuestras primeras incursiones en el resto del mercado mundial donde la funcionalidad de incorporar el teléfono en especial es muy valorada.

CUADRO A2.9 Funcionalidades de los PDA

	<i>El PDA de 2003</i>	<i>El PDA de 2008</i>
Precios	\$100-\$450 o \$300-\$600	\$150-\$450
Función básica	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la información personal (PIM) • Complemento al PC 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono, comunicación personal, acceso a redes virtuales privadas • Voz, correo electrónico, Instance Manager, navegador Web, fax
Otras funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico y acceso Web • Reproductor MP3 	<ul style="list-style-type: none"> • Reproductor de música, videoconferencia • Cámara digital, escáner
Comunicación con el usuario	Lápiz, navegador	Lápiz, navegador y reconocimiento de voz
Sistema operativo	Palm OS 4, Palm OS 5, Pocket PC	Palm, Pocket PC, Symbian, Linux
Microprocesador	DragonBall 16-88 o ARM 100-400MHz	RISC o X86, 2000-3000 MHz
Conectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno o GPRS o CDMA • IrDA, IEEE 802.11b, Bluetooth • Serie ó USB 	<ul style="list-style-type: none"> • Celular 3G: hasta 384 Kbps • IEEE 802.11g: hasta 54 Mbps • Bluetooth: Multi megabits/sec
Pantalla	160x160 a 320x240, Monocromo o color	QVGA o VGA completa
Memoria para programas	2-16 MB ó 16-64 MBRAM	512-2048 Mbytes RAM
Memoria flash	2-4 MB ó 16-32 MB	256-1024 Mbytes
Ranuras de expansión	CompactFlash, SD MMC	CompactFlash, SD, MMC
Almacenaje de información	Dispositivos de expansión (ranuras)	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de memoria de 2048-4096 Mbytes • Discos duros de 10-20 Gbytes

Claves para el éxito

Un aspecto crucial para el éxito en el mercado es el establecimiento de una imagen de marca sólida y ligada a un posicionamiento claro y con significado para el mercado. Palm es la marca más conocida en el mercado de los PDA en este momento, aunque Hewlett Packard y Sony aprovechan también su notoriedad y su experiencia en el mercado de productos electrónicos y dispositivos informáticos para hacerse un hueco en el mercado, al igual que más recientemente ha hecho Dell. Por tanto, para ser competitivo en este mercado, Sonic tendrá que crear una imagen de marca recordable y diferenciada que refleje innovación, calidad y valor.

Un segundo aspecto determinante para conseguir el éxito consiste en la promoción adecuada del sistema de reconocimiento de voz. Los usuarios pueden mostrarse escépticos de que un PDA pueda reconocer y funcionar de forma precisa a través de comandos verbales. Por su parte, Cellport está desarrollando también una campaña de marketing

para apoyar otro contrato que ha negociado con Ford para poder proporcionar sistemas de telefonía móvil activados por un elemento opcional en varios de sus modelos. Basándonos en esta publicidad existente y en el conocimiento del valor que supone un sistema de activación por voz, lanzaremos una campaña en la que se muestren personajes famosos expresando con su voz comandos a los que responderá el PDA. También desarrollaremos un anuncio comparativo en el que se mostrará la mayor rapidez del sistema PDA de Sonic basado en el reconocimiento de voz en relación con el sistema tradicional de lápiz, teclado o navegador del resto de competidores. Finalmente facilitaremos varios productos a líderes de opinión previamente seleccionados como forma de estimular una comunicación boca-oído positiva hacia los segmentos del mercado objetivo.

Aspectos críticos

Sonic se enfrenta a una serie de aspectos que son fundamentales y que no conviene olvidar:

- Aumento de la competencia por parte de teléfonos móviles de última generación que incorporan funciones de PDA ofrecidos por Kyocera, Samsung, Siemens o Nokia. Estos productos pueden tener un efecto negativo sobre la aceptación de nuestro modelo, aun cuando el PDA de Sonic puede incorporar dispositivos adicionales compatibles con Palm que cumplen la función de teléfono móvil. En este sentido pensamos desarrollar una investigación cualitativa para determinar los segmentos que son especialmente receptivos a este tipo de productos competidores.
- Los avances competitivos derivados de la innovación pueden desafiar nuestra capacidad de diferenciar el PDA de una forma significativa para nuestro mercado. En la actualidad, tenemos la ventaja de un sistema de reconocimiento de voz suficientemente fiable aunque en un plazo corto es posible que el resto de competidores puedan ofrecer también esta característica en sus productos. Por lo tanto tenemos que continuar identificando elementos de diferenciación valorables por parte de nuestro mercado e incorporarlos en nuevos modelos a unos precios suficientemente atractivos y rentables.
- La presión a la baja de los precios provocada por la proliferación de PDA y otros dispositivos híbridos, requerirá un control muy estrecho de los costes de producción y de marketing para evitar caer en situaciones financieramente comprometidas. Sin embargo, como cualquier empresa que inicia su actividad, debemos invertir fuertemente en actividades de marketing para poder consolidar nuestra marca y nuestro posicionamiento en el mercado. Por tanto, necesitamos evaluar cuidadosamente el conocimiento y la respuesta del mercado a nuestras estrategias y programas de marketing para que podamos realizar los ajustes necesarios de forma efectiva en términos de tiempo y de coste.
- Otros aspectos que Sonic tendrá que resolver en los primeros meses de su actividad son: (1) ¿Deberíamos desarrollar un sistema operativo propio, cambiar al sistema PocketPC o seguir pagando la licencia por el sistema Palm OS?, (2) ¿Deberíamos desarrollar aplicaciones adaptadas y específicas para usuarios profesionales y empresas?, (3) ¿Deberíamos ampliar nuestra base de consumidores individuales creando un periférico que permitiera a nuestro PDA ser compatible con la consola de juegos PlayStation 2 de Sony?, (4) ¿Deberíamos utilizar los medios de comunicación masiva o concentrarnos en generar una buena opinión entre los expertos (como profesionales y medios especializados)?

Mc

Es

Macroentorno y microentorno

Sonic puede verse afectado por una serie de factores provenientes del macroentorno y del microentorno que le rodea, algunos de ellos ya los hemos avanzado parcialmente con anterioridad, en cualquier caso deberíamos considerar:

- Los *factores macroambientales* que podrían afectar a la evolución de nuestra marca en el mercado incluirían aspectos demográficos como la estructura y distribución de la población en los mercados a los que nos dirigimos (segmento de población estudiante y profesionales), aspectos económicos (recesión económica en Estados Unidos y otras partes del mundo), aspectos tecnológicos (inversión y desarrollo de avances en las tecnologías de reconocimiento de voz y en comunicaciones), aspectos legales y normativos regulando las comunicaciones sin cable, o aspectos sociales (estatus social percibido de los usuarios de PDA).
- Los aspectos más relevantes del *microentorno*, incluirían a los proveedores (la posibilidad de conseguir costes razonables para nuestras licencias con Cellport —reconocimiento de voz— y con Palm —sistema operativo Palm OS—, los intermediarios de marketing (posibilidad y acuerdos de distribución para nuestro PDA en cadenas de tiendas de aparatos informáticos y grandes distribuidores que sirven a oficinas y empresas); los competidores (innovaciones y productos nuevos introducidos por PalmOne o Sony); y los clientes (preferencias sobre dispositivos y sistemas operativos de los usuarios de PDA).
- En cuanto a la *estrategia competitiva*, Sonic se plantea competir con Palm y Sony fundamentalmente considerando una estrategia basada en la particularidad que supone la tecnología de reconocimiento de voz. No obstante, es previsible que el resto de competidores desarrollen también sistemas similares rápidamente tras la introducción de nuestro producto. Para poder responder a estos previsibles movimientos competitivos, debemos mantener nuestra idea de introducir un segundo modelo de gama alta con características adicionales en el plazo máximo de un año desde la introducción del primero. Este planteamiento nos permitirá mantener nuestra imagen de marca innovadora, mejorar nuestros márgenes y centrarnos en otros segmentos dentro los mercados doméstico, profesional y empresarial. También podemos atraer a poseedores actuales de PDA que estén familiarizados con el sistema Palm porque para ellos habrá menos costes de cambio y menos incomodidades a la hora de cambiar hacia el PDA de Sonic, que utiliza el mismo sistema operativo.

Estrategia de Marketing

Nuestra estrategia de marketing está diseñada para apoyar nuestra entrada en un mercado muy competitivo como es el caso que nos ocupa. En este sentido pensamos construir poco a poco un conocimiento y una imagen de marca adecuadas al mismo tiempo que destacamos nuestra superioridad competitiva basada en la innovación y el valor añadido. Utilizando todos los elementos del marketing mix, junto con el servicio al cliente y un programa de marketing interno, informaremos a nuestros consumidores sobre las características y beneficios de nuestro nuevo PDA y estimularemos las compras de los consumidores que adquieren un PDA por primera vez, así como aquellos usuarios que están pensando en renovar o cambiar el que ya tienen. Aunque la publicidad en televisión es un recurso demasiado caro para nuestra empresa, sí utilizaremos publicidad en radio, publicidad en Internet y otros medios para poder llegar a nuestro mercado objetivo de una forma creativa y efectiva al mismo tiempo.

En las siguientes secciones, analizaremos nuestra misión, los objetivos de marketing y los objetivos financieros, nuestro mercado objetivo, el posicionamiento que deseamos conseguir, los aspectos clave de la estrategia y los programas de marketing, el servicio al cliente y el marketing interno y finalmente, nuestros planes en cuanto a investigación de marketing.

MISIÓN

La misión de Sonic es la de producir y comercializar PDA de alta calidad y a una buena relación calidad-precio que permitan a los consumidores y empresas utilizar el reconocimiento de voz para organizar datos y mantenerse en contacto en el momento y en el lugar que quieran. Como indica esta afirmación, hemos decidido actuar inicialmente en el mercado de Estados Unidos para dispositivos informáticos portátiles, aunque nos introduciremos también en menor medida en el mercado mexicano y, en función de la evolución de las ventas y de la introducción de nuevos productos, intentar otros mercados. Nuestra capacidad central es la de fabricar productos electrónicos de calidad con características innovadoras, destacando la incorporación de una tecnología eficiente de reconocimiento de voz que permite realizar operaciones de un modo más fácil y rápido.

Definimos nuestro ámbito vertical como el de fabricantes de productos con la marca Sonic para distribuir a través de una red de distribuidores seleccionados y proveedores de oficinas y empresas dentro del ámbito del mercado al que nos dirigimos. Geográficamente, nuestro ámbito de actuación incluye inicialmente los 50 estados norteamericanos y, con menor intensidad, México. En cualquier caso, en años posteriores puede considerarse la posibilidad de abarcar el mercado canadiense y alguna otra zona de Latinoamérica. En principio, el mercado europeo no sería prioritario a corto plazo.

OBJETIVOS DE MARKETING

Nuestros principales objetivos de marketing son:

- Lograr un volumen de ventas el primer año de 340.000 unidades, lo que representa una cuota de mercado de alrededor del 6% según las últimas previsiones sobre el mercado y considerando un solo producto.
- Aumentar la cuota de mercado para el segundo año hasta un 10 por ciento, basándonos en este caso en las ventas del modelo inicial más las del modelo de gama alta.
- Generar un 40% de reconocimiento de marca dentro del mercado doméstico y un 50% de reconocimiento de marca dentro del mercado de consumidores profesionales y empresas en el período de un año.
- Llegar a acuerdos de distribución con Amazon.com y con otros distribuidores líderes dentro de las distintas zonas del mercado durante los tres primeros meses, seguido por una ampliación de la distribución en las principales áreas metropolitanas en un plazo de seis meses.

OBJETIVOS FINANCIEROS

Los objetivos principales de Sonic en el ámbito financiero son:

- Reducir las pérdidas del primer año a menos de 10 millones de dólares y conseguir un 10% de beneficios en las ventas del producto original en el segundo año.

- Lograr un ingreso total por ventas el primer año de 78 millones de dólares, basándonos en un precio medio al mayorista de 230 dólares por unidad.
- Conseguir una rentabilidad anual sobre la inversión de alrededor del 15 por ciento después de impuestos durante los cuatro primeros años.

MERCADOS OBJETIVO

En el caso de los mercados de consumo individual el mercado objetivo principal es el formado por profesionales de rentas altas que necesitan un dispositivo portátil para coordinar sus agendas y para comunicarse con su familia y con sus colegas. Estos consumidores prefieren PDA funcionales de precios bajos con memoria ampliable. El grupo secundario estaría compuesto por estudiantes universitarios de grado y postgrado que necesitan organizar sus estudios, su trabajo, y su agenda personal, acceder e introducir información desde cualquier lugar en cualquier momento y mantenerse en contacto con su familia y amigos.

En el caso de las empresas, el mercado objetivo está compuesto por empresas medianas y grandes que quieren mantener a sus empleados en contacto permanente y que puedan acceder a informaciones relevantes en cualquier lugar y momento. Este tipo de compradores buscan un PDA duradero, potente y fácil de utilizar que pueda funcionar con aplicaciones específicas para las empresas. El segundo segmento dentro de este mercado organizacional está formado por empresarios y propietarios de pequeñas empresas que necesitan mantenerse en contacto permanente con la empresa y organizar su agenda en cualquier momento. Un posible tercer segmento estaría formado por usuarios relacionados con el mundo de la salud, especialmente doctores y enfermeras que desean conseguir fundamentalmente una gestión más rápida y actualizada de los historiales de sus pacientes.

POSICIONAMIENTO

Utilizando la diferenciación del producto, estamos posicionando el PDA de Sonic como el más versátil, cómodo y con mejor relación calidad-precio tanto para usuarios domésticos como para profesionales y empresas. Nos centramos en el sistema de reconocimiento de voz como la característica y el pilar principal de diferenciación del producto del resto de modelos de la competencia, ya que proporciona versatilidad y comodidad al mismo tiempo.

ESTRATEGIA

Debido a la naturaleza altamente competitiva del mercado, nuestra estrategia más importante tiene que ver con la necesidad de desarrollar una diferenciación clara de la posición de Sonic en los términos definidos en el párrafo anterior. Basándonos en este posicionamiento, los puntos clave de la estrategia incluyen:

- versatilidad (posibilidad de utilizar cualquier tipo de periférico o software compatible con Palm OS; la incorporación de la función de gestión y reproducción de formatos musicales MP3; carcasas intercambiables).
- comodidad (software de reconocimiento de voz para facilitar las operaciones; correo electrónico y acceso a Internet sin cables; tamaño y portabilidad).
- relación calidad-precio (precio final de alrededor de 300 dólares; características incorporadas que sólo están disponibles en forma de opciones o en productos de gama alta en el caso de otras marcas).

El Marketing-mix

La consecución de los objetivos de marketing y de los objetivos financieros marcados dependerá del desarrollo de una serie de programas de producto, precio, promoción y distribución. En las siguientes secciones se desarrollan ejemplos de nuestros programas de marketing mix dirigidos a respaldar la introducción de nuestro PDA.

PRODUCTO

Nuestro modelo básico de PDA incorpora un sistema de reconocimiento de voz acceso a Internet sin cables; funcionalidades MP3; utilización de periféricos compatibles con Palm, posibilidad de utilizar aplicaciones de software compatibles con Palm OS; ranuras para expandir la memoria; pantalla de texto monocroma; amplio abanico de funciones de comunicación y organización, incluyendo calendario, libro de direcciones, gestión de citas, reloj, navegador, programa de correo electrónico y organizador de gastos; base de sincronización y conexión con ordenadores personales; y carcasa intercambiable de distintos colores y diseños. El producto se venderá con una garantía de un año; las reparaciones las desarrollará una organización independiente con la que se firmará un contrato. Como ya hemos visto el precio oscilará alrededor de 300 dólares y el precio al mayorista alrededor de los 230 dólares.

Asimismo, centraremos nuestros esfuerzos de investigación y desarrollo para crear un modelo compacto más potente de gama alta para introducirlo un año después de la introducción del modelo básico. Este segundo modelo tendrá un precio al mayorista de alrededor de 350 dólares. El modelo tendrá un conjunto de características de serie que solamente se incorporan como opción en otros productos de la competencia, incluyendo pantalla a color de alta resolución, funcionalidad de teléfono móvil integrada y localizador GPS. Este producto se acompañará de la posibilidad de un contrato especial de servicios de telefonía móvil que se prestarán a través de acuerdos con proveedores de servicios telefónicos dentro de cada zona.

La marca Sonic es un elemento central de nuestra estrategia de producto. La marca y el logotipo (en forma de rayo amarillo), aparecerán en el producto y en el embalaje del mismo, destacándolos especialmente en la campaña de introducción del producto. El embalaje protegerá al producto de cualquier daño durante el transporte e incorporará características de seguridad para que las cajas puedan exhibirse tanto en las estanterías de los establecimientos como en los escaparates. También incluirá un gráfico de comparación con la competencia en la que se destacarán las características particulares del producto y sus principales beneficios diferenciales.

PRECIO

Nuestro modelo inicial tendrá un precio medio de alrededor de 300 dólares, por lo que se sitúa en una posición intermedia del mercado, aunque ofrece un valor especial al incorporar muchas características que son opcionales en otros productos de la competencia. Esperamos poder bajar el precio de este modelo cuando ampliemos la línea de productos con el modelo de gama alta en el segundo año. De acuerdo con nuestros objetivos financieros del primer año, esperamos limitar las pérdidas como mucho a 10 millones de dólares. Nuestro objetivo de precio permitiría conseguir un volumen de ventas el primer año de 340.000 unidades, lo que representa una cuota de mercado de alrededor del 6% según las últimas previsiones sobre el mercado.

El Cuadro A2.10 muestra algunos precios aproximados (puede variar según el establecimiento) de modelos de gama media y alta comercializados por diferentes marcas;

CUADRO A2.10 Precios

<i>Competidor</i>	<i>Modelo y características</i>	<i>Precio aproximado</i>
Palm	Palm m500 (pantalla monocromo, ranuras de expansión para tarjetas de memoria, características de agenda, base para intercambio de datos, USB)	250\$
Palm	Palm m515 (pantalla de color, ranuras de expansión, características de agenda, base para intercambio de datos)	400\$
Palm	Tungsten W (pantalla alta resolución, ranuras de expansión y conexión a PC, comunicación sin cable)	625\$
Sony	Clié TG-50 (pantalla alta resolución, ranuras de expansión y conexión a PC, comunicación sin cable, teclado)	350\$
Sony	Clié NX73V (pantalla alta resolución, ranuras de expansión y conexión a PC, comunicación sin cable opcional, cámara digital integrada, mp3, grabadora)	650\$
Handspring	Treo 180 (teclado, teléfono móvil, pantalla monocroma, Internet y correo electrónico, características de agenda)	200\$
Handspring	Treo 270 (teclado, teléfono móvil, pantalla color, Internet correo electrónico, características de agenda)	550\$

ninguno de ellos incluye la funcionalidad de reconocimiento de voz. Como resultado, nuestras comparaciones apoyan nuestra estrategia de una relación calidad-precio por encima del resto de marcas.

Para estimular que los distribuidores acumulen inventario de nuestro producto, Sonic ampliará el plazo de pago en 30 días para los pedidos de mayor volumen. Al mismo tiempo apoyaremos cualquier intento de colaboración en términos de publicidad y acciones en el punto de venta por parte de los distribuidores que incorporen de manera destacada el producto en sus anuncios, catálogos o páginas Web.

PROMOCIÓN

Las actividades de marketing constituirán un elemento esencial en la consecución del objetivo de generar un 40 por ciento de reconocimiento de marca dentro de los mercados de consumo doméstico y un 50 por ciento en el caso de los mercados de profesionales y empresas hacia finales del primer año de actuación. Para lograr estos objetivos, crearemos una campaña de publicidad en distintos medios para generar conocimiento de la marca y diferenciar el producto de la competencia. Las promociones de ventas hacia los distribuidores también constituirán una herramienta esencial para poder apoyar la estrategia de distribución y desarrollar una estrategia de lanzamiento del producto que genere publicidad y cobertura por parte de los medios.

En los párrafos siguientes, destacamos algunas de las actividades de promoción de los primeros 6 meses.

- *Primer mes.* Iniciaremos una campaña de promoción de ventas dirigidas a los distribuidores por valor de 500.000 dólares para informar a los distribuidores e ir generando interés por el lanzamiento del producto que se producirá en el mes siguiente. Como parte de esta estrategia, estaremos presentes en las principales ferias de productos electrónicos, donde desarrollaremos comparaciones con otros productos de la competencia para mostrar la velocidad y comodidad de las funcionalidades de reconocimiento de voz. También facilitaremos productos a

expertos, prescriptores, líderes de opinión y algunos personajes famosos como parte de la estrategia de relaciones públicas para generar una mayor expectativa antes del lanzamiento. Además, nuestro personal técnico trabajará de cerca con el personal de ventas de los principales distribuidores para explicar las características, beneficios y ventajas competitivas de nuestro PDA. Finalmente, trabajaremos con los distribuidores para iniciar actividades de venta dirigidas al mercado empresarial.

- *Segundo mes.* Comenzaremos con una campaña integrada compuesta de anuncios en prensa, en radio y de publicidad en Internet dirigida a profesionales y consumidores. El elemento esencial de esta campaña será un anuncio comparativo para prensa y para Internet en el que se mostrará cómo el PDA de Sonic puede hacer que los usuarios puedan desarrollar sus tareas con el sistema de reconocimiento de voz de forma mucho más rápida y cómoda que con un PDA tradicional. La campaña multimedia se completará con una señalización especial y con demostraciones en el punto de venta junto con promociones en Internet.
- *Tercer mes.* A medida que la campaña multimedia se vaya desarrollando, iremos incorporando acciones de promoción de ventas como por ejemplo el descuento en determinados accesorios para estimular las compras en períodos en los que las ventas son tradicionalmente más bajas. También distribuiremos nuevos materiales para situar en el punto de venta con el fin de generar mayor aceptación y colaboración de los distribuidores y continuar así respaldando las actividades de venta de nuestros distribuidores.
- *Cuarto mes.* Nuestro objetivo principal durante este mes consistirá en un concurso de ventas en el que ofreceremos distintos premios para los vendedores y para los distribuidores que vendan más PDA de Sonic durante un período de cuatro semanas. Para apoyar este concurso, lanzaremos una nueva campaña dirigida a los distribuidores destacando de nuevo las características únicas del producto y su relación calidad-precio.
- *Quinto mes.* Durante este mes lanzaremos una nueva campaña nacional. Los anuncios en radio incluirán voces de personajes famosos utilizando el sistema de reconocimiento de voz para desarrollar las funciones de sus PDA de Sonic. Los anuncios en prensa mostrarán a estos famosos con sus PDA. En los puntos de venta se desarrollarán también de forma simultánea actividades de publicidad y promoción utilizando el tema y los gráficos de la campaña realizada en prensa.
- *Sexto mes.* Nuestra campaña de radio incorporará una voz de fondo que incitará a considerar el PDA de Sonic como un regalo de graduación. También acudiremos a la feria electrónica anual y facilitaremos a los distribuidores nuevos folletos comparativos para que puedan utilizar como material de apoyo a las ventas. Además, recopilaremos y analizaremos los datos de nuestra primera encuesta de satisfacción para un posible uso en promociones posteriores y para poder obtener cierta retroalimentación sobre el producto y sobre las actividades de marketing realizadas. Finalmente, trabajaremos con las principales cadenas de distribución para planificar la temporada de promociones vacacionales y para analizar nuevas herramientas y colaboraciones.

DISTRIBUCIÓN

Nuestros planteamientos en cuanto a la distribución están basados en una estrategia de distribución selectiva en la que el producto se venda en los distribuidores y tiendas de informática más conocidos y a través de distribuidores solventes en Internet. Durante el primer año, iremos incorporando más intermediarios hasta poder conseguir una

cobertura adecuada de los principales lugares y mercados e incorporar también el producto a los principales catálogos de productos electrónicos.

Este enfoque de introducción gradual permitirá que nuestro personal de formación pueda informar y hacer que los vendedores se familiaricen con las características y beneficios de nuestro producto. Prestaremos una atención especial a los puntos clave de la diferenciación competitiva que pretendemos transmitir, destacando el sistema de reconocimiento de voz. Para poder respaldar las actividades de los distribuidores, les facilitaremos productos de demostración, catálogos detallados con las especificaciones y características del producto, y fotos y material promocional en color en los que se muestre el producto. También llegaremos a acuerdos especiales con los distribuidores que realicen pedidos especialmente grandes.

Los distribuidores podrán acceder a una plataforma en Internet para poder realizar los pedidos, verificar la situación de los inventarios y de sus envíos, y recibir información sobre promociones y otros aspectos relacionados con ellos. También trabajaremos conjuntamente con los distribuidores para poder planificar mejor los volúmenes de pedidos y asegurar así un volumen adecuado de inventario en todas las situaciones.

SERVICIOS Y MARKETING INTERNO

Desde Sonic estamos planteando una estrategia de servicio al cliente muy amplia y diversa. Los compradores recibirán una garantía de un año sobre piezas y mano de obra, donde las reparaciones las asumirá una empresa de servicios de ámbito nacional con la que se firmará un contrato de asistencia. Los ingenieros de Sonic formarán a los técnicos de esta empresa, que informará a Sonic semanalmente de las contingencias ocurridas con relación al producto, con el fin de que puedan identificarse y resolverse lo más rápidamente posible cualquier tipo de problemas o cuestiones que puedan suscitarse. Para asegurar que los clientes están recibiendo la garantía adecuada, realizaremos una encuesta trimestral de satisfacción a los mismos.

Sonic proporcionará también una formación completa y un servicio en el punto de venta para los distribuidores. Los clientes y los distribuidores podrán contactar con un servicio de asistencia y apoyo durante 24 horas al día, todos los días de la semana, bien a través de Internet o bien realizando una llamada a una línea de teléfono gratuita. Al mismo tiempo, realizaremos una encuesta mensual y otra anual a nuestros clientes para realizar un seguimiento de la satisfacción con el servicio prestado y poder identificar áreas y aspectos en los que se pueda mejorar. Nuestro director de calidad de servicio, directamente dependiente del director ejecutivo, es el responsable de definir los estándares adecuados de calidad de servicio y de asegurar de que la empresa cumple de forma sistemática estos objetivos, respaldando así nuestra imagen de marca.

Para conseguir un mayor apoyo interno en el lanzamiento del producto y mejorar el conocimiento interno de nuestros mercados objetivo y de sus necesidades, utilizaremos una estrategia de marketing interno caracterizada por los siguientes aspectos:

- Reuniones mensuales entre los directivos implicados para mantenerles informados respecto de los planes y logros de la empresa y para que transmitan esta información hacia todos los empleados.
- Editar un boletín semanal a través del correo electrónico para comunicar las actividades que se están desarrollando cada semana e informar de cualquier cambio que se haya realizado.
- Invitar a los directivos a probar prototipos del producto y a que planteen sus opiniones y reacciones sobre el producto.