



Facultad de Derecho, Empresa y Ciencias Políticas

Grado en Marketing

Plan de Marketing

Lanzamiento de un nuevo producto.

Reebok Energy

ALUMNO: Carlos Galve Espinosa

Alfara del Patriarca (Valencia) – Mayo 2014

TUTOR: Francisco Suay Pérez

Profesor Universidad- Dpto de Economía y Empresa

Alfara del Patriarca (Valencia) –Mayo 2014

INDICE

PARTE I

- Resumen Ejecutivo 2
- Abstract.....3

PARTE II ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

- Análisis Externo 4
- Análisis Interno 7
- Diagnóstico de la situación. DAFO.....10

PARTE III DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

- Antecedentes 11
- Concepto13

PARTE IV MARKETING ESTRATÉGICO

- Misión, Visión, Líneas estratégicas 14
- Metas y Objetivos de Marketing 16
- Objetivos Financieros18
- Estrategias de Marketing Corporativas22

PARTE V MARKETING OPERATIVO

- Política de Producto26
- Justificación de Marca32
- Política de Precios34
- Política de Distribución37
- Política de Comunicación39

PARTE VI PRESUPUESTO

- Timing46
- Previsión de ingresos y gasto.....47

PARTE VII CONTROL

- Cuadro de Mando48

PARTE VIII

- Conclusiones50

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS52

ANEXOS Y MEMORANDUM.....54

PARTE I RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto, que a lo largo de este documento se va a desarrollar, es el lanzamiento de un nuevo modelo de zapatillas, que aporta beneficios a los usuarios de una manera que ningún otro competidor lo ha realizado antes, con el objetivo de potenciar las ventas de la marca deportiva Reebok en China. Este será el mercado objetivo inicialmente, ya que se partirá de que la población de este país cuenta con una cultura y conocimiento de los beneficios que la medicina natural o tradicional aporta al cuerpo. La nueva zapatilla Reebok Energy cuenta con una plantilla innovadora que estimula los puntos energéticos de la planta del pie para brindar más energía al cuerpo durante el ejercicio. De esta manera, el individuo reducirá su nivel de cansancio habitual, lo que le permitirá prolongar el tiempo que se ejercite o finalizar el mismo sin sentir que se ha desgastado tanto físicamente.

Tras analizar el mercado, las capacidades de la empresa y el entorno externo, se desarrolla un perfil de consumidores potenciales. El público objetivo estará caracterizado principalmente por mujeres que disfrutaran de realizar deportes relacionados con el fitness; por lo tanto, serán personas activas, preocupadas por el aspecto físico y que consideran el deporte como un estilo de vida, siguiendo así la misma línea estratégica y de comunicación que Reebok maneja con su mercado femenino.

La distribución del nuevo producto estará orientada bajo los mismos canales con los que Reebok trabaja actualmente, lo que ayudará a facilitar la operación logística y disminuir costes. Además, al ser una estrategia selectiva, Reebok tendrá un alto control de su imagen y la relación con los distribuidores ayudará a la campaña de comunicación que se realizará para el lanzamiento de las nuevas zapatillas.

Todo análisis y planteamiento establecidos están enfocados en los objetivos que se desean alcanzar con las zapatillas Reebok Energy; específicamente, los referidos a alcanzar liderazgo deportivo en el mercado femenino, aumentar su cuota de mercado e incrementar con fuerza su posicionamiento. Estos objetivos irán acompañados de la integración de estrategias de marketing, financieras, comunicación y distribución para asegurar el éxito de las nuevas zapatillas en el mercado Chino y así, replicarlo en el mercado internacional donde Reebok comercializa sus productos.

Palabras clave: lanzamiento, innovación, zapatilla, deporte, estilo de vida.

PARTE I ABSTRACT

The project, along this paper is to develop, is launching a new model of sneakers, which brings benefits to users in a way that no other competitor has done before, in order to boost sales Reebok sports brand in China. This will be our target market initially, and we will leave the population of this country has a culture and knowledge of the benefits of natural and traditional medicine brings to the body. The new Energy Reebok shoe features an innovative template that stimulates the energy points of the foot to provide more energy to the body during exercise. Thus, the individual will reduce their level of habitual fatigue, allowing you to increase the time you exercise or end it without feeling has worn both physically.

After analyzing the market, the capabilities of the company and the external environment, we have developed a profile of potential consumers. The target audience will be characterized primarily by women who enjoy making sports -related fitness; therefore, be active, concerned about the physical appearance and consider sport as a lifestyle, thus following the same strategic line of communication with their handles Reebok women's market.

The distribution of the new product will be oriented on the same channel that Reebok currently works, which will help facilitate the logistics operation and reduce costs. Also, being a selective strategy, Reebok will have a high control of your image and relationship with distributors will help the communication campaign to be held for the launch of the new shoes.

All analyzes and approaches set are focused on the objectives to be achieved with Reebok sneakers Energy; specifically, referring to achieve leadership in women's sports market, increasing its market share and increase its position hard. These objectives will be accompanied by the integration of marketing strategies, financial, communication and distribution to ensure the success of new shoes in the Chinese market and thus replicate in the international market where Reebok sells its products.

Keywords: Shoot Innovation, Sneaker, Sport, and Lifestyle.

PARTE II ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

a. ANÁLISIS EXTERNO

Las empresas se desarrollan en un entorno sin el cual las organizaciones no pueden existir. El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que afectan a la organización.

Las principales oportunidades que atañen a Reebok, son las relacionadas con la tecnología y la aparición de mercados emergentes. Las mejoras tecnológicas han permitido que la marca pueda desarrollar nuevos productos adaptados a las necesidades del mercado actual.

El mercado al que se pretende enfocar el nuevo producto da nuevas oportunidades del tipo económico debido a que el mismo está considerado lanzarse en un mercado emergente como lo es el continente Asiático, específicamente China. En este mismo país encontramos una oportunidad de negocio, ya que la cultura China es una cultura concienciada socialmente en la reflexología y la acupuntura e interesada por una vida plena de equilibrio entre la salud, el cuerpo y la mente. Por esta razón, la oportunidad se encuentra en valorar este atributo más fácilmente ya que las técnicas son bastante conocidas como efectivas en este mercado.

Por otro lado, Reebok cuenta con amenazas relacionadas con el entorno competitivo, la marca compite directamente con las demás, esto se visualiza en la siguiente figura 1:

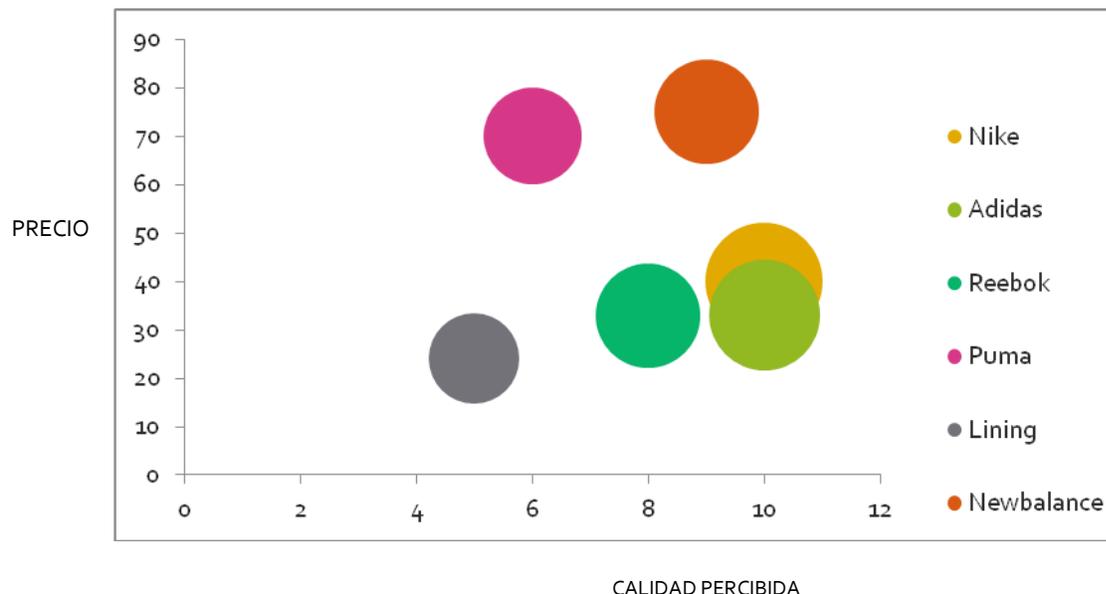


Figura 1
Elaboración propia

A continuación se ha realizado un análisis de los principales competidores actuales de Reebok en el mercado de las zapatillas. (Tabla 1)

MARCA	DESCRIPCIÓN	PRECIO
	<p>Multinacional americana, que comenzó a fabricar zapatillas deportivas en el año 1972, alcanzó su popularidad en Estados Unidos en los años 80, pero fue desplazada por Reebok en 1985 gracias a la promoción de la marca por parte de Michael Jordan. Actualmente su producción la realizan empresas externas a diferencia de Reebok.</p>	<p>Medio 85 €</p>
	<p>Multinacional Alemana con sede en Herzogenaurach, comenzó a confeccionar zapatillas en 1920. Durante la Guerra mundial la fábrica se transformó en proveedora de la Wehrmacht. En 2005, la marca adquirió Reebok con la intención de reforzar su posición el mercado Americano.</p>	<p>Medio 53 €</p>
	<p>Proveedor principal en China de calzado y equipamiento deportivo, y en mismo país tiene como principales competidores a Adidas y Reebok. La compañía fue fundada en 1990, y en la segunda mitad de 2012 entró en concurso de acreedores.</p>	<p>Medio 45 €</p>
	<p>Fabricante americana de deportivas, fundada en 1906, y con sede principal en Boston. Fabrican un tipo de deportivas más caras que sus competidores, pero diferencian su producto mediante innovaciones.</p>	<p>Medio 95 €</p>

Tabla 1
Elaboración propia

En la figura 1 se observa que Nike y Adidas son los principales competidores de Reebok, a pesar de que esta última forma parte del Grupo Adidas. Debido a la mala relación calidad precio, Lining no será un competidor fuerte para la marca, sin embargo, sí lo será New Balance que a pesar de tener un precio mayor, la calidad del mismo es también superior a la de Reebok. No obstante, cualquiera de las empresas anteriormente nombradas pueden adoptar la nueva tecnología de Reebok y entrar en el mercado como competidores fuertes, también pueden incorporarse nuevas empresas.

En la actualidad Reebok se encuentra dentro de las 10 marcas deportivas con mayor valor económico para el 2013, ocupando esta marca el puesto número 6. Esta categoría está liderada por Nike y sobre Reebok también se encuentra Adidas.

En el ámbito de productos sustitutivos nos encontramos con la Reflexología y la Acupuntura, que ofrecen los mismos beneficios, aunque estos no se desarrollan durante la realización del ejercicio.

Finalmente Reebok se puede encontrar con pequeñas barreras de entrada, si la legislación de China lo impulsara, a pesar de que Reebok ya comercializa en este país. Adicionalmente, al ser parte del Grupo Adidas, su poder de negociación es alto con los proveedores ya que tiene asegurados a los distribuidores de esta marca y a su vez, los beneficios de los convenios alcanzados por Adidas con los proveedores.

b. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno persigue identificar las Fortalezas y las Debilidades que tiene la empresa Reebok para desarrollar su actividad, así como también los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa durante su trayectoria.

Reebok tiene una gran capacidad de adaptación al cambio que se demuestra en momentos históricos como los acontecidos en 1982 cuando la marca vio la posibilidad de crear un mercado específicamente femenino, adaptándose a las necesidades de las mujeres que realizaban actividades como el fitness. Es así que creó una línea especializada para ellas, que a su vez se adaptó a un mercado de calzado informal. Su gama Freestyle™ es la más vendida en este sector, otorgándole a la marca cierta notoriedad en el mercado femenino. Esta asociación de Reebok con el mercado femenino ha trascendido en el tiempo y se ha convertido en una de las relaciones más sólidas que se ha construido con su imagen.

Reebok es una empresa con una larga trayectoria que a lo largo de los años ha desarrollado varias líneas enfocadas al ámbito del deporte como calzados, prendas, y accesorios deportivos. Adicionalmente, también ha incorporado en su negocio la implementación de sus propias instituciones deportivas como Reebok University con el objetivo de incorporar a esta actividad como un estilo de vida, en la que se promueve un modo saludable e integral de enfrentar el día a día.

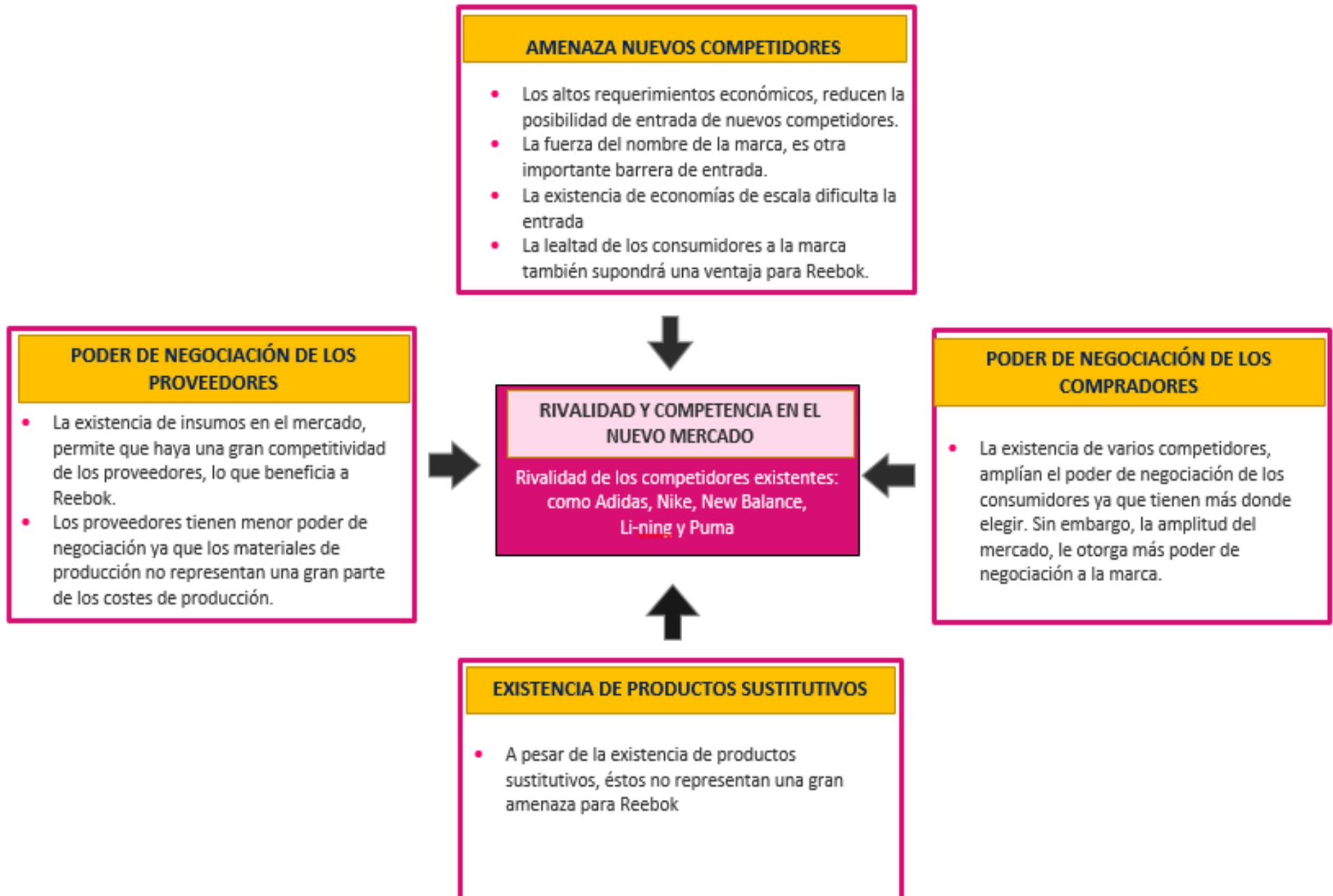
Reebok University se ha convertido en una herramienta importante de investigación, que le permite a la empresa desarrollar nuevos productos enfocados a deportistas. La tecnología y la innovación son unas de sus principales fortalezas ya que Reebok ha ido incorporando desde sus inicios las últimas innovaciones en sus zapatillas como el sistema PUMP que permite hinchar la lengüeta para dar mayor comodidad y sujeción; la tecnología DMX que incrementa la corriente de aire para amortiguar y estabilizar el pie; y, el sistema ZIGTECH que disminuye el desgaste de los principales músculos en un 20%.

La marca cuenta con una amplia red de distribución presente en más de 170 países, no obstante, esto no impide que la marca tenga grandes alianzas con sus distribuidores, como por ejemplo, su alianza con el distribuidor MVP sport, al que informa con regularidad de las últimas incorporaciones en sus diseños y mejoras. Este supone una gran ventaja ya que asegura contar con un equipo comercial altamente cualificado, que asesorará de mejor manera a los usuarios. Por otro lado, Reebok utiliza principalmente tres canales de distribución: tiendas de especialistas atléticas, tiendas de productos deportivos y tiendas departamentales; la fuerza de sus ventas se centra en el canal de distribución ya que de éste se extraen las necesidades de los consumidores.

Otra de sus principales fortalezas es que cuenta con fábricas propias en más de 40 países, en los mismos se producen las materias primas necesarias para la fabricación de sus productos. Esto es un aspecto importante ya que permite abaratar costos al tener sus plantas de producción en puntos estratégicos desde los cuales se distribuye a todos los países en los que está presente y, a su vez, manejar un alto volumen de producción.

Una de las principales debilidades de Reebok es su dependencia del personal subcontratado que genera mucha rotación, con los consiguientes problemas de disminución de la mano de obra cualificada que se observa sobre todo en sus talleres situados en países emergentes como la India. Por lo que podemos concluir que, a pesar de sus debilidades en el departamento de producción, relacionados principalmente con la rotación del personal en el mismo, Reebok es fuerte fundamentalmente en su departamento de Distribución y Comercialización que le permite una diferenciación respecto a los competidores. Otras de sus principales fortalezas es su departamento de Investigación que le permite adaptar las últimas tecnologías a sus productos y gracias a esto maneja información importante con la que puede adelantarse a identificar y cubrir las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

○ ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER



PARTE II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA: DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación del personal subcontratado que provoca una deficiencia en el proceso de producción. - La marca está actualmente dirigida a demasiados mercados lo que dificulta el manejo de los mismos y una pérdida de mercado a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importantes empresa competidoras (Nike, Adidas, New Balance, entre otras) - Entrada de nuevos competidores a nuestro mercado. - Existencia de productos sustitutivos como lo son la Reflexología y la Acupuntura. - Los rápidos cambios en la tecnología y la preferencia de los consumidores que se pueden producir en los mercados de calzado constituyen importantes factores de riesgo en las operaciones de la Compañía. -La empresa se enfrenta a barreras de entrada en los países de distribución tales como: los derechos de importación cuotas y otras amenazas al libre comercio, las fluctuaciones de divisas y restricciones, la conflictividad laboral y la inestabilidad política.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Gran capacidad de adaptación al cambio. - Importante departamento de I+D, a través en muchos casos de Reebok University. - Tecnologías necesarias para la innovación. - Amplia red de distribución. - Fabricas propias en más de 40 países. - Reebok es una de las empresas más importantes en el mercado del calzado deportivo. - Los consumidores responden positivamente al lanzamiento de nuevos productos por parte de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevas tecnologías para la incorporación a los productos. - Existencia de mercados emergentes a los que enfocar los productos. - Cambios en las 'modas' que proporcionan una oportunidad de nuevos productos para el mercado existente.

PARTE III DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto nuevo que se desea introducir en el mercado consiste en unas zapatillas deportivas que al utilizarlas durante el ejercicio físico, su parte inferior interna (plantilla incorporada) masajea los puntos energéticos del pie estimulando a los órganos que intervienen en el rendimiento físico como son: el corazón, pulmones, sistema cardiovascular y de circulación. De esta manera, se libera energía bloqueada y el usuario de este producto logra recargarse y así maximizar su rendimiento. Para el desarrollo de este nuevo producto se ha investigado sobre aspectos relevantes de la anatomía del pie, puntos energéticos y algunas técnicas orientales que brindan el beneficio planteado por las zapatillas por medio de otras actividades como por ejemplo, los masajes.

- **ANTECEDENTES**

El pie humano es una extremidad del cuerpo que está formada por huesos, músculos y algunos otros tejidos conectivos que permiten movimiento, adaptación a toda clase de superficies y soporte de carga del peso propio. Alrededor de 26 huesos, 33 articulaciones, más de 40 músculos y tendones y aproximadamente 100 ligamentos se encuentran concentrados en el pie; por lo que el mismo representa la cuarta parte de todos los huesos del cuerpo humano.

El pie está dividido en tres partes principales: retropié, parte media y antepié. La parte superior del pie se la conoce como empeine y la inferior como planta. (Figura 2)

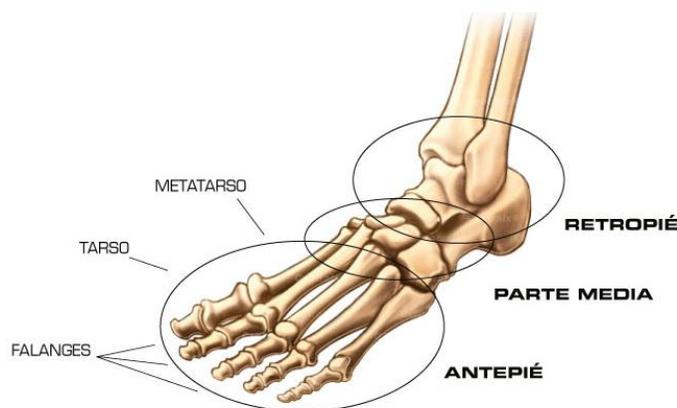


Figura 2

Fuente: <http://www.correrdescalzados.es/anatomia-basica-del-pie/>

La extensa red de músculos permite mover, soportar y mantener la posición. Los tendones conectan los músculos con los huesos y las articulaciones, el más grande es el tendón de Aquiles el mismo que va desde el músculo de la pantorrilla hasta el talón y es el que permite caminar, correr, saltar; es decir realizar todo tipo de movimientos. Los ligamentos mantienen los tendones en su puesto y estabilizan las articulaciones. De esta manera, tanto músculos, tendones y ligamentos trabajan en conjunto para brindar todo tipo de soporte y distribución de fuerzas durante el movimiento.

Al realizar movimiento, ya sea caminar o correr los pies son los únicos que tienen contacto con el piso y son los primeros en sentir las fuerzas que se generan en esta actividad. El pie pasa por dos facetas en este proceso: fase de contacto o apoyo que representa el 60% de la fuerza y la fase de balanceo u oscilación que alcanza el 40% restante, es decir cuando el pie está en el aire próximo a dar el siguiente paso.

Debido a que todos los músculos están conectados entre sí, existen ciertas zonas de la planta del pie que representan órganos del cuerpo, por lo que al estimular esas partes, se consigue un mejor rendimiento y funcionamiento de éstos. Así por ejemplo, el aparato respiratorio, el conjunto del esqueleto, el sistema cardiovascular y los vasos sanguíneos, y el sistema nervioso se encuentran conectados con específicas partes del pie que al presionar ya sea voluntaria o involuntariamente-, los activan directamente. Los órganos a su vez están conectados con el cerebro y la columna vertebral a través del sistema nervioso y las terminaciones de estos nervios se encuentran en las extremidades del cuerpo, por eso el pie acumula todos estos puntos.

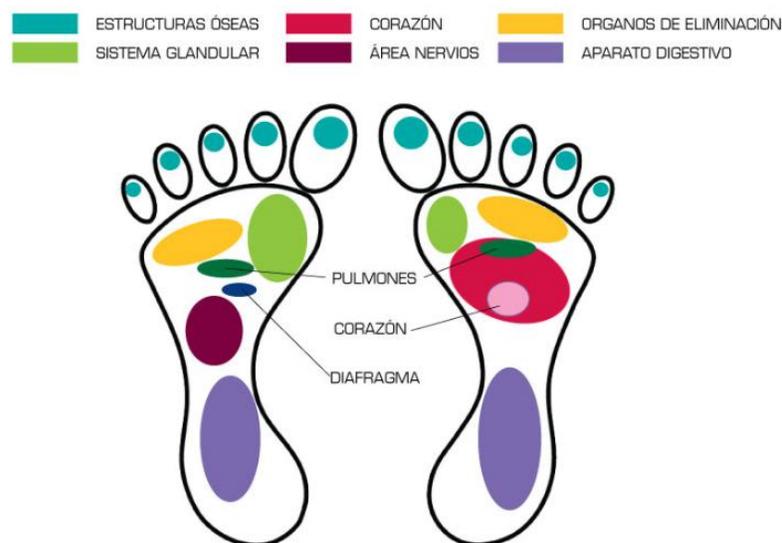


Figura 3

Fuente: <http://belleza.excite.es/puntos-masaje-planta-pie.html>

Como se puede observar en la figura 3, tanto los pulmones como el diafragma y el corazón se encuentran ubicados en los puntos de mayor apoyo del pie (almohadilla plantar), por lo que estimular esas zonas facilita la obtención de energía ya que mejora el funcionamiento del sistema cardiovascular y sanguíneo.

En la actualidad existen técnicas que ayudan a mejorar el funcionamiento del organismo partiendo por los pies; la Reflexología Podal es una de ellas. Uno de los beneficios de esta antigua técnica oriental es estimular el sistema nervioso permitiendo al cuerpo llegar a un estado de relajación, de igual manera, ayuda a eliminar toxinas más fácilmente y, a su vez, activa el sistema glandular ayudando así al sistema de defensa.

La Reflexología Podal puede ser acompañada de otra técnica oriental muy común como es la acupuntura, que igualmente estimula ciertos puntos energéticos del pie para activar los sistemas del cuerpo y lograr un mejor funcionamiento.

- **CONCEPTO**

Con este antecedente, el nuevo producto Reebok Energy gracias a su diseño innovador ayudará a todos los órganos y sistemas del cuerpo involucrados dentro del ejercicio físico a desbloquear su energía, a mejorar su circulación y activar el funcionamiento para maximizar el rendimiento durante la actividad.. Este atributo en las zapatillas está pensado para mujeres que realizan ejercicio habitualmente, que sienten que por su condición física, ritmo cardíaco, entre otros; no rinden lo suficiente, se sienten cansadas muy pronto, etc. Esta necesidad no ha sido cubierta aún por ningún competidor y al parecer tampoco es un aspecto que la consumidora haya considerado dentro de las opciones de zapatillas deportivas. Por este motivo, les puede resultar innovador y novedoso el encontrar unas zapatillas que maximicen su rendimiento ya sea disminuyendo el cansancio y desgaste físico o prologando su tiempo de ejercicio.

Reebok Energy continuará con la filosofía de la marca en destacar el ejercicio como un estilo de vida, y a conseguir un equilibrio con su mente al liberar estrés y preocupación del día a día en las mujeres.

PARTE IV MARKETING ESTRATÉGICO

a. MISIÓN, VISIÓN Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Como se ha mencionado anteriormente, la marca que lanzará el nuevo producto es Reebok, la misma que actualmente pertenece al Grupo Adidas. Este Grupo lo conforman aproximadamente 46.000 personas en más de 160 países, que producen alrededor de 650 millones de unidades de producto cada año y en el año 2012 han generado una venta total de 14.9 mil millones de euros.

Para el lanzamiento del nuevo producto es importante identificar la misión, visión y líneas estratégicas de Reebok para manejar la misma comunicación, mensaje y determinar acciones alineadas a la dirección de la empresa.

- Misión:

La misión es el motivo, objetivo o razón por la cual una empresa existe por lo que Reebok se ha planteado como misión:

“Always Challenge and Lead through Creativity”

“Siempre un desafío a través de la Creatividad”

En Reebok se ve el mundo desde una perspectiva distinta, a lo largo de su historia y trayectoria ha dejado huella cuando se ha tenido el valor de desafiar a lo convencional. Esta marca logra crear productos y programas de Marketing que no sólo reflejan el ilimitado potencial creativo que maneja Reebok, sino que también el reto permanente al que se enfrentan día a día para conseguir algo novedoso y llamativo dentro del marco de la creatividad e imaginación. Su misión: facilitar al consumidor a expresar su estilo personal a lo largo de su vida y a través del deporte en todas sus facetas.

- Visión:

Por otro lado, la visión define las metas que se desea alcanzar en una empresa en el largo plazo y son la guía para orientar a las decisiones y acciones estratégicas.

“Fulfilling Potential”

“Cumplimiento de Potenciales”

Reebok es una marca que inspira a través de sus productos a alcanzar todo lo que uno es capaz de hacer, desde los atletas profesionales hasta los que practican cualquier actividad recreativa en un momento del día. Cree firmemente que todo el mundo tiene el potencial y la capacidad para lograr grandes cosas. Por lo que, Reebok tiene la oportunidad única de llevar a todos los consumidores tanto atletas como deportistas, colaboradores y empleados a cumplir su verdadero potencial y a alcanzar metas consideradas como inalcanzables. Es sin duda una marca inspiradora y fiel creyente del potencial de las personas. Su visión, ser la empresa que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y realización personal de la mujer globalmente.

- Líneas Estratégicas

Las líneas estratégicas a las que está enfocada la marca Reebok son principalmente orientadas a:

- Retar lo convencional
- Desarrollar la innovación de productos para alcanzar el liderazgo
- Generar estrategias enfocadas hacia el consumidor
- Alcanzar nuevos mercados
- Generar resultados financieros rentables
- Ser social y ambientalmente responsables.

Es importante reconocer que el mercado femenino es una de las relaciones más sólidas que se ha podido construir, por lo que Reebok es una marca considerada como líder dentro de la categoría de zapatillas deportivas para mujeres. Este hecho lo confirma principalmente el mercado Estadounidense ya que entre los cinco modelos más vendidos, cuatro pertenecen a Reebok. Por ejemplo, el modelo Classic de Reebok es una de las líneas favoritas de las consumidoras, que no pasa de moda y que además se encuentra dentro de los modelos más vendidos. De todas maneras, no se ha descuidado el mercado masculino y es por eso que también se encuentra dentro de sus pilares estratégicos.

b. METAS Y OBJETIVOS DE MARKETING

Para hablar sobre los objetivos de Marketing de Reebok Energy primero se debe tomar en cuenta que se trata de una empresa grande que sufre un proceso de estancamiento desde hace unos años a la actualidad. Por lo tanto, lo que busca la empresa es el crecimiento para llegar a un mayor número de consumidores del que cuenta ahora. Para ello es necesario hacer hincapié en la promoción de este nuevo producto, mediante la cual se debe que lograr captar un mayor número de clientes, fidelizar a estos y posicionar Reebok como marca líder en la mente de los consumidores y como competidora directa de Nike y Adidas, asociando en tal caso como una marca de equivalente calidad y prestigio. La empresa es optimista al respecto ya que el lanzamiento se centrará en Asia, donde la marca se encuentra bastante consolidada. Además, tras el suficiente éxito que han tenido TradeTone y RunTone, que ha ayudado a la marca a captar y fidelizar a más consumidores, estaría dispuesta a invertir y confiar en Reebok Energy, esperando que consiga el éxito deseado por la empresa.

La intención es llegar a una cuota de mercado, que como se ha dicho antes, consiga hacerle frente a la gran competencia que resulta Nike y Adidas, ocupando éstas las mayores cuotas de ventas en la gran mayoría de países del mundo, gracias a su prestigio y a la gran inversión que hacen en marketing y de la que tomaremos ejemplo para encauzar nuestro nuevo producto.

El principal objetivo de marketing con las zapatillas Reebok Energy se centra en aumentar el nivel de notoriedad de la marca, además del aumento de ventas y beneficios que pueda generar el nuevo producto. Con respecto a la distribución el objetivo es incorporarse en un principio al mercado Chino ya que es un país que cuenta con una gran población y en el que Reebok constituye la tercera empresa de carácter deportivo más reconocida y con mayor número de ventas. Tras realizar la prueba en este mercado, la empresa tratará de lanzar el producto a otros países, primero Latinoamérica y después Europa, compitiendo en este último de forma directa con Adidas.

Circunstancias que afectan el crecimiento de la marca:

- . La falta de publicidad comercial y comunicación
- . La falta de imagen fuerte como Steve Prefontaine de Nike
- . Menos distribuidores oficiales con respecto a Nike y Adidas
- . Mala administración bajo el Grupo Adidas

El objetivo pues será centrarse en estos puntos para conseguir mayor aceptación por parte de del público objetivo.

Por otro lado, debido a que Reebok no es tan fuerte en aspectos percibidos tales como calidad, distribución y publicidad con respecto a sus competidores se intentará reforzar los tres puntos a través de la innovación desde la comunicación. Para a ello, se reforzará el mensaje para cambiar la percepción de los consumidores, demostrando que Reebok es tan buena como Nike y Adidas y que es capaces de aportar atributos que éstas no cumplen por el momento. Este aspecto constituye la principal ventaja competitiva de Reebok, ya que cuenta con una característica en las zapatillas que aún no ha salido al mercado y es desconocida tanto para los competidores como consumidores.

Por lo tanto, las metas y objetivos de marketing estarán enfocados en reforzar los siguientes puntos:

- Desarrollar e introducir en el mercado las zapatillas Reebok Energy.
- Liderar el desarrollo del calzado deportivo femenino. Ser el referente en calzado para las mujeres globalmente.
- Ofrecer un producto de calidad con un alto grado de implicación con los consumidores.
- Apostar por la innovación como principal motor en el desarrollo de nuevos productos.
- Estimular la creatividad y la autorealización de los consumidores.
- Captar nuevos clientes, principalmente en el mercado asiático y posteriormente en el resto del mundo.
- Satisfacer una necesidad latente en los consumidores que no ha sido satisfecha aún por ningún producto.

c. OBJETIVOS FINANCIEROS

Dentro del análisis del lanzamiento del Nuevo producto es importante considerar y analizar la parte financiera de la empresa a la cual pertenece Reebok. A continuación se presentan los datos financieros históricos del Grupo Adidas desde el año 2008 al 2012. (Tabla 2)

Año	2008	2009	2010	2011	2012
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	€ 6.523,00	€ 6.266,00	€ 6.478,00	€ 6.636,00	€ 10.084,00
EBITDA	€ 532,00	€ 627,00	€ 725,00	€ 818,00	€ 1.098,00
RESULTADO NETO	€ 208,00	€ 260,00	€ 314,00	€ 382,00	€ 483,00
DEUDA	€ 1.498,00	€ 946,00	€ 594,00	€ 551,00	€ 2.231,00

* Datos financieros en millones de euros

Tabla 2

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Adidas>

El Grupo Adidas lo conforman más de 46.000 personas en alrededor de 160 países a nivel mundial, produce aproximadamente 650 mil unidades de producto al año (314 millones de unidades en ropa deportiva, 244 millones de calzado deportivos y 51 millones de unidades en complementos) y ha generado unas ventas brutas de 14,9 mil millones de euros en el año 2012.

El Grupo Adidas es uno de los líderes mundiales en la industria de artículos deportivos, y ha adoptado una ESTRATEGIA MULTIMARCA manteniendo una identidad única y ofreciendo una amplia gama de productos en torno a las principales marcas:

Adidas, Reebok, TaylorMade, Rockport y Reebok-CCM Hockey.

Se ha definido la creación de valor como el objetivo básico para todos los intervinientes en su proceso de producción y ventas: Clientes, Proveedores, Empleados y Accionistas.

El Grupo Adidas presentó un plan de negocios estratégico a cinco años en el 2010 llamada "Ruta 2015", con tres objetivos principales:

1. Lograr € 17 mil millones en ventas en 2015.
2. En pocas palabras, crecer más rápido que el competidor superior con una tasa de crecimiento anual del 15% anual.
3. Llegar a un margen operativo del 11% sostenible en 2015 como muy tarde.

Dentro de este plan de negocio a cinco años se encuadra el lanzamiento de REEBOK ENERGY, con un objetivo doble y centrado en 2015:

- Incremento de la cuota de negocio en China tanto del Grupo Adidas hasta alcanzar el 0,25% en 2015 (desde el 0,20 % en 2012), apoyados por REEBOK ENERGY.
- Incremento de las Ventas y Beneficio en China de Reebok hasta alcanzar unas ventas en el año 2015 de 144,2 millones de euros (desde 115,4 en 2012), aportando una ganancia de venta al por menor de 56,4 millones de euros, un margen de beneficio para la marca de 23,6 millones de euros y un beneficio de producción de 3,5 millones de euros. De las que le corresponden a REEBOK ENERGY unas ventas en 2015 de 28,8 millones de euros, aportando una ganancia de venta al por menor de 10,8 millones de euros, un margen de beneficio para la marca de 4,7 millones de euros y un beneficio de producción de 0,7 millones de euros. (Tabla 3)

Brand Shares (by Global Brand Name) | Historic | Retail Value RSP | % breakdown

Brand	Company name (GBO)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
China							
Women's Footwear							
adidas	adidas Group	2.2	3.1	1.9	1.9	2.0	2.2
Reebok	adidas Group	0.2	0.3	0.2	0.1	0.1	0.2

Research Sources:
Apparel: Euromonitor from trade sources/national statistics
©2013 Euromonitor International

Tabla 3

Fuente: Passport 2013 – Euromonitor Internacional

Los datos a Septiembre 2013 del Grupo Adidas nos indican en la tabla 4 lo siguiente:

- Un fuerte impulso en América Latina y la Gran China que compensa la disminución de Europa Occidental y América del Norte, de manera que las ventas del grupo se mantienen estables.
- Reebok sigue creciendo con un aumento de los ingresos del 5% en el 3er. Trimestre de 2013.
- Endeudamiento neto disminuye en 47% a 180 millones de euros.
- El margen bruto crece 2,1 puntos porcentuales, hasta el 49,8%.
- Margen de explotación mejora 0,4 puntos hasta el 10,5%.

	Nueve meses 2013	Nueve meses 2012	Variación interanual en euros	Variación interanual en moneda neutral
	En millones €	En millones €	en%	en%
Al por mayor	7048	7470	-6	-2
Venta al por menor	2512	2491	1	6
Otras Actividades	1453	1553	-6	-1
Total	11013	11514	-4	0

Tabla 4

Fuente: <http://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2013/nine-months-2013-results/>

En la tabla 5 se puede observar la evolución de Grupo Adidas en los distintos mercados en los que está presente y su evolución comparativa de 2012 y 2013:

- En los primeros nueve meses de 2013, las ventas del Grupo Adidas crecieron en todas las regiones excepto en Europa Occidental y América del Norte.
- Los ingresos en Europa occidental disminuyeron 8% debido principalmente a la disminución de ventas en el Reino Unido, Italia y España.
- En los mercados emergentes de Europa, las ventas del Grupo aumentaron un 1%, como resultado del crecimiento de las ventas en la mayoría de los mercados.
- Las ventas del Grupo Adidas en América del Norte cayeron un 1%, como resultado de la disminución de los EE.UU.
- Las ventas en la Gran China aumentaron un 7%.

- Los ingresos de divisas-neutrales en otros mercados asiáticos crecieron 2%, impulsado por el aumento de ventas en India, Corea del Sur y Australia.
- En Latinoamérica, las ventas crecieron 15%, con incrementos de dos dígitos en la mayoría de los principales mercados de la región.

	Nueve meses 2013	Nueve meses 2012	Variación interanual en euros	Variación interanual en moneda neutral
	En millones €	En millones €	en%	en%
Europa Occidental	3053	3342	-9	-8
Los mercados emergentes de Europa	1432	1486	-4	1
América del Norte	2534	2641	-4	-1
Gran China	1244	1169	6	7
Otros mercados asiáticos	1566	1741	-10	2
América Latina	1184	1135	4	15
Total	11013	11514	-4	0

Tabla 5

Fuente: <http://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2013/nine-months-2013-results/>

Todos los datos mencionados anteriormente han servido para poder plantear los objetivos financieros con el nuevo producto Reebok Energy. Por lo que se partió de los datos de Diciembre 2012.

(Tabla 6)

FACTURACIÓN ADIDAS GROUP EN TOTAL	14.900 MILLONES DE EUROS
FACTURACIÓN ADIDAS GROUP EN CHINA	1.558 MILLONES DE EUROS CON UNA CUOTA DEL 2,7%
FACTURACIÓN DE REEBOK EN CHINA	0.115 MILLONES DE EUROS CON UNA CUOTA DEL 0,2%
VENTA	1,5 MILLONES DE ZAPATILLAS DEPORTIVAS

Tabla 6

Fuente: <http://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2013/nine-months-2013-results/>

Se ha decidido mantener el mismo escandallo de costes que utiliza Consumers International en su análisis y que como se puede ver no considera como “Gastos Directos” los gastos en “Investigación y Desarrollo de Productos” y los gastos de “Publicidad y Sponsor”, sino que los considera como “inversión”.

Se introducen unos COSTOS de LANZAMIENTO (los gastos de Promoción varias y Publicidad) en los dos primeros años (2014 y 2015) de REEBOK ENERGY, que claramente hacen variar los porcentajes de participación de Costos Directos, Costos de lanzamiento y Margen Total de la Empresa en comparación con el análisis de Consumer International.

Al mismo tiempo y aún cuando el incremento de ventas del Grupo Adidas en China en el periodo Sep 2012 / Sep 2013 ha sido del 7 % (cuota del 2,7 %), dado que Reebok solo tiene una cuota del 0,2 %, se establecerá la premisa de que todo el crecimiento de ventas de Reebok en China procede del nuevo producto REEBOK ENERGY, premisa ésta que se mantendrá a la hora de fijar objetivos y establecer presupuestos, manteniendo el resto de ventas de productos Reebok constantes. Se plantean unos objetivos ambiciosos pero realizables que nos llevarán a incrementar la cuota de mercado de Reebok en China hasta el 0,25 % en 2015 (incremento del 25 %, dado que partimos del 0,20 % en Dic 2012), con un precio de la zapatilla REEBOK ENERGY de 74,34 € (90 € PVP), en el período 2014 y 2015, haciendo coincidir el fin de la objetivación con la finalización del Plan estratégico del Grupo Adidas “Ruta 2015”.

(Ver objetivos financieros del grupo en Anexos -Tabla 7)

d. ESTRATEGIAS DE MARKETING CORPORATIVAS

Dentro del proceso de la creación de un nuevo producto es importante determinar las estrategias de Marketing basadas en la segmentación de mercado al que estará dirigido y en el posicionamiento que se desea alcanzar con el mismo.

- **SEGMENTACIÓN**

Se ha detectado una segmentación desde el punto de vista de la oferta ya que Reebok cuenta con la tecnología, recursos y capacidades para desarrollar un producto que puede satisfacer a un mercado que no ha sido identificado aún por los competidores y que los aprovecha. Por otro lado, se ha empleado una estrategia de micro- segmentación para detectar un conjunto de consumidores con motivaciones de consumo similares. Tras realizar una investigación sobre los diferentes mercados a nivel geográfico en los que se desenvuelve Reebok, se ha decidido centrar la atención en el mercado asiático, específicamente China debido a la estrecha relación que existe entre la función de Reebok Energy y la cultura de este mercado. Adicionalmente, Asia es un continente bastante idóneo para desarrollar este producto como prueba piloto ya que el elemento base que estará incorporado en su diseño debe su origen a esta cultura, basada en medicina tradicional para desbloquear canales de energía y alcanzar un mejor funcionamiento del cuerpo en general. Otro factor importante que se ha considerado es el auge de la marca Reebok, sobre todo en China; al pertenecer Reebok a Adidas, tiene asegurada su distribución en los establecimientos y los convenios que tiene Adidas con distribuidores locales. Por lo tanto, como se mencionó en el análisis externo, tiene un alto poder de negociación con los proveedores de este sector.

Adicionalmente, se ha segmentado a los potenciales consumidores de Reebok Energy en base a hábitos, estilos de vida, cultura y nivel adquisitivo. Es así que se han identificado algunos segmentos en los que se podría enfocar el nuevo producto:

1. Grupo de jóvenes
Les gusta hacer ejercicio a nivel profesional
Nivel adquisitivo alto
Independientes
2. Grupo de individuos entre 20 y 50 años
Practican deporte como hobby
Nivel adquisitivo medio
Trabajan o estudian
3. Grupo de media edad
Practican deporte como Hobby
Nivel adquisitivo medio-alto
independientes con familia

- **PÚBLICO OBJETIVO:**

Entre los diferentes segmentos que se han reconocido, se elegirá a aquel grupo de personas que se pueda identificar más y mejor con el nuevo producto según sus características. Es por esta razón que se ha empleado la estrategia de diferenciación ya que se ofrecerá un producto cuyos atributos dan un valor agregado al consumidor al potenciar su energía para aumentar el rendimiento físico y que a su vez ninguna marca competidora la ha ofrecido antes. Las zapatillas Reebok Energy van orientadas sobre todo a un público joven siguiendo la línea de la marca, y con un nivel adquisitivo medio-alto, cuyos intereses incluyan hacer deporte, correr, trotar, entre otros. Es así que se determinó que el público objetivo de Reebok Energy tiene las siguientes características:

SEXO	Mujeres
EDAD	18 - 45 años
NIVEL SOCIOECONÓMICO	Medio - Medio Alto
PSICOGRÁFICO	Personas activas, preocupadas por su apariencia física y estado de salud, practican deporte como estilo de vida (hobby), preferentemente al aire libre, no lo practican a nivel profesional, son independientes con o sin familia (hijos y/o marido)

Hoy en día Reebok cuenta con muchos consumidores fieles a la marca, muchos de los cuales cumplen las características del público objetivo al que se desea llegar. Se les ha incluido de igual manera ya que supondrían una puerta de entrada para llegar a un público más amplio en un corto-medio plazo.

Por otro lado, Reebok Energy aportan un valor añadido con respecto a las demás zapatillas de la misma marca o de otras, puesto que influyen en el cuerpo para aportar energía al correr o realizar algún tipo de ejercicio de forma natural presionando ciertos puntos de los pies que van directamente relacionados con los nervios que provocan en nuestro organismo más energía y por lo tanto más rendimiento. Reebok Energy es la primera mediante la cual se puede durar más al momento de hacer ejercicio. Está cuidadosamente estudiado y testado, inspirado en la reflexología asiática y en la acupuntura. Estas características nuevas satisfacen la necesidad de las mujeres por aumentar su rendimiento físico alcanzando un nivel de eficiencia deportiva óptima lo que le brindará mejores resultados en su figura.

- **POSICIONAMIENTO:**

El posicionamiento que se desea lograr con Reebok Energy está basado en el consumidor, es decir en una necesidad que el mismo tiene pero que no la ha identificado aún por lo que se ha visto una buena oportunidad en el mercado de mujeres asiáticas al momento de desarrollar este producto. De igual manera, este posicionamiento estará enfocado en el atributo principal de las zapatillas; está claro que el elemento innovador de este producto radica en su aportación energética al tocar ciertos puntos nerviosos del pie cuando se realiza ejercicio. Aunque Reebok es una marca consolidada desde hace muchos años, está sacando a la luz un nuevo producto, unas zapatillas con una característica ignorada hasta ahora por los competidores principales. Se desarrollará una propuesta de venta única, aprovechando la tecnología que Reebok maneja y mediante la cual ha podido desarrollar varias innovaciones a lo largo de su trayectoria.

Por todos estos antecedentes, se desea que Reebok Energy sea percibida en la mente del consumidor como una marca de zapatillas que te motiva e impulsa al deporte; a que se realice ejercicio sin preocuparse de no rendir físicamente o del cansancio temprano que esta actividad le pueda ocasionar por no ser constante o no ejercitarse frecuentemente. Es así que siguiendo la línea que ha construido Reebok recientemente, se plantea que se refuerce con este producto un estilo de vida, en el cual mediante el deporte el consumidor se sienta motivado a entregar lo mejor de sí, a esforzarse y por lo tanto alcanzar su mejor versión; en otras palabras construir una actitud deportiva frente a la vida como se mencionó anteriormente. De igual manera, se desea que el atributo más importante de aportación de energía de forma natural o basado en la reflexología sea creíble, lo sientan real, convincente y que además se cumple. De igual manera, se aprovechará la reputación de Reebok en cuanto a calidad, resistencia, comodidad y precio para posicionar al nuevo producto con las mismas características que se ha manejado la marca.

PARTE V MARKETING OPERATIVO

a. POLÍTICA DE PRODUCTO

Como se mencionó anteriormente en el apartado IV descripción del producto, el nombre de nuestras nuevas zapatillas será: **Reebok Energy** y consiste en unas zapatillas deportivas cuya función principal será la de desbloquear los canales energéticos del cuerpo a través de los pies. De esta manera, se logrará aumentar el rendimiento físico y evitar un cansancio temprano o bien aumentar el tiempo del ejercicio.

Señalar, antes de describir el producto, que dado que como el producto va ser lanzado en el continente asiático, el envase , etiqueta y todas las demás acciones de promoción y comunicación se incluirán en ambos idiomas.

Atributos:

Como ya se ha comentado, los principales atributos del producto que cabrían destacar son un aumento del aporte de energía a la hora de realizar cualquier ejercicio y, por lo tanto, una mejora en el rendimiento físico.

Además de estos atributos físicos y debido a la estimulación de zonas concretas de la superficie plantar, el producto presenta destacables atributos relacionados con la salud que son beneficiosos para el consumidor, como una mejora del sistema cardiovascular y un aumento del flujo sanguíneo.

En la figura 5 se puede observar el diseño de las nuevas zapatillas Reebok Energy.



Figura 5
Elaboración propia

- **PACKAGING**

El envase es la cara visible de la marca, lo que se observa en primera instancia y lo que aporta al consumidor una primera percepción del producto. Es la carta de presentación del producto por lo que es un elemento diferenciador y cuyo diseño debe ser muy cuidado y novedoso. El concepto de packaging va más allá del envase y aporta valor al producto.

El diseño del nuevo envase de las zapatillas Reebok Energy es fiel a la filosofía de la compañía. Es un envase ergonómico, en la manera de lo posible, en cartón reciclado que cumple con los estándares ecológicos fijados por la marca. Se ha realizado un diseño que además aporta diferenciación y refleja dinamismo, característico del estilo de vida de las consumidoras de Reebok Energy. En el envase aparecen el logotipo y el eslogan.

Al ser un producto diseñado y orientado a mujeres, los colores que tendrá Reebok Energy serán:

- Colores primarios:-
- rosa fucsia (Pantone 233 C)
 - negro (Pantone Black C)
- Color secundario:
- blanco.

Es decir que las zapatillas serán de color negro con los cordones, suela y parte interior de color rosa fucsia y adicional un toque de líneas delgadas en los costados de color blanco.

Se ha realizado un envase que además de que aporta diferenciación refleja el dinamismo y el estilo de vida de las consumidoras de Reebok Energy. (Figura 6)

Objetivos básicos del envase Reebok Energy:

- Ecología: Se cuidará el medio ambiente con un envase en cartón 100% reciclado
- Limpieza: El uso del blanco como color principal refuerza el carácter ecológico y respetuoso con el medio ambiente.
- Coherencia: El envase es coherente con el resto de productos de Reebok pero al mismo tiempo enfatiza en el concepto de diferenciación.
- “Menos es más”: Un diseño limpio y de líneas depuradas permanecerá mejor en el imaginario colectivo del consumidor y hará más sencillo el reconocimiento.
- Generación de emoción: El envase genera afinidad entre el producto y el consumidor.

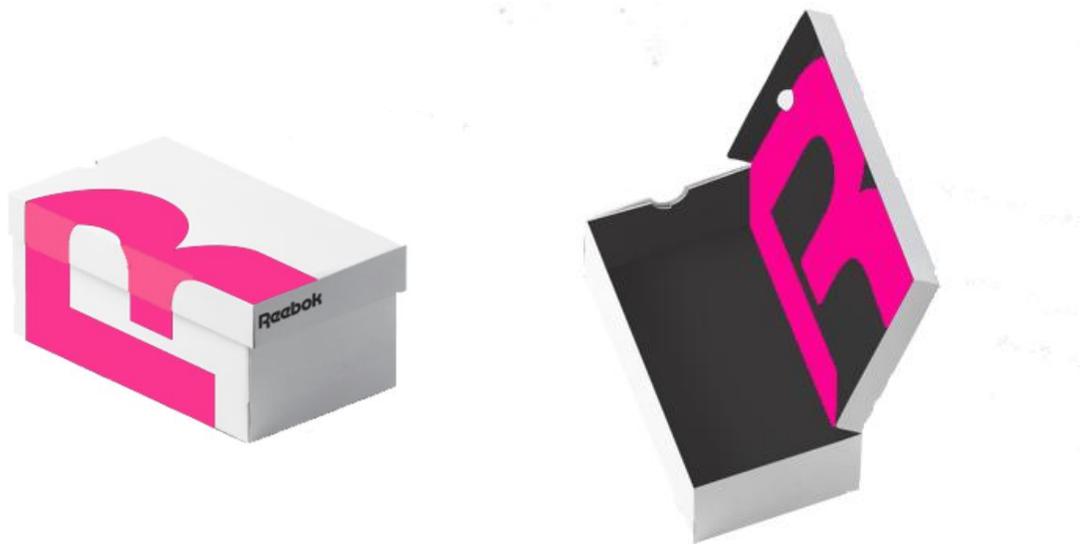


Figura 6
Elaboración propia

La función de la etiqueta va más allá de comunicar la identidad de la marca. Aporta información legal y esencial para el consumidor acerca del producto como códigos de barras y lote, materiales, talla, lugar de fabricación (Made in), recomendaciones o advertencias. Si el packaging aporta valor al producto, la etiqueta aporta valor a la comunicación.

La etiqueta de Reebok Energy es un elemento de Marketing que juega un papel esencial para crear esa diferenciación competitiva necesaria, pero además refuerza la identidad de marca y la imagen de la empresa destacando las características del producto.

La etiqueta que se ha desarrollado es, al igual que el envase, respetuosa con el medio ambiente. Está realizada en cartón 100% reciclado e impreso en tintas solubles al agua que son mucho menos contaminantes. (Figura 7)



Figura 7
Elaboración propia

- **MATERIALES**

Los materiales que se emplearán para la fabricación de la nueva zapatilla son los mismos que Reebok utiliza en sus otros productos, ya que los mismos han sido aprobados por su alta calidad, larga duración y alta resistencia. Adicionalmente, el aprovechar los recursos ya existentes de la marca también ayuda a disminuir los costes de producción puesto que no se incurrirá en materiales que requieran nuevas negociaciones con proveedores, pruebas, ni otras gestiones adicionales. Por lo tanto, los materiales que se utilizarán se detallan a continuación:

- Suela de goma de Poliuretano expandido de baja densidad.
- Entresuela de espuma EVA para mejorar la amortiguación.
- Interior de Nobuck, piel 100% natural, generalmente de bovino, sometida a un proceso de esmerilado para conseguir una felpa uniforme.
- Forro de material textil acojinado.
- Plantilla específica Reebok Energy con tecnología Mexalite y DMX.

La novedad de las Reebok Energy es que dota de diferentes densidades al material de EVA de la entresuela para cada una de las zonas estimuladas al realizar el ejercicio. Reebok denomina Foam Fusion a esta tecnología que logra aportar una mayor fluidez y ligereza durante toda la pisada.

Respecto a la suela, se diferencia el aspecto reforzado en el talón, algo que también se observa en el corte superior de la zapatilla. En el talón se utiliza una malla cerrada que se va abriendo aportando más ligereza y más transpirabilidad a toda esa zona. Hay que añadir que es una zapatilla de horma ancha, que se ajusta perfectamente a la forma del pie de las mujeres y que permiten maximizar el concepto de movimiento natural, que es otra de las apuestas e innovaciones de la marca. Es, por lo tanto, una zapatilla muy adecuada para realizar cualquier ejercicio en todo tipo de superficies debido a los materiales técnicos empleados que aportan durabilidad, ligereza, flexibilidad, naturalidad en los movimientos así como transpirabilidad y confort. *(Figura 8)*

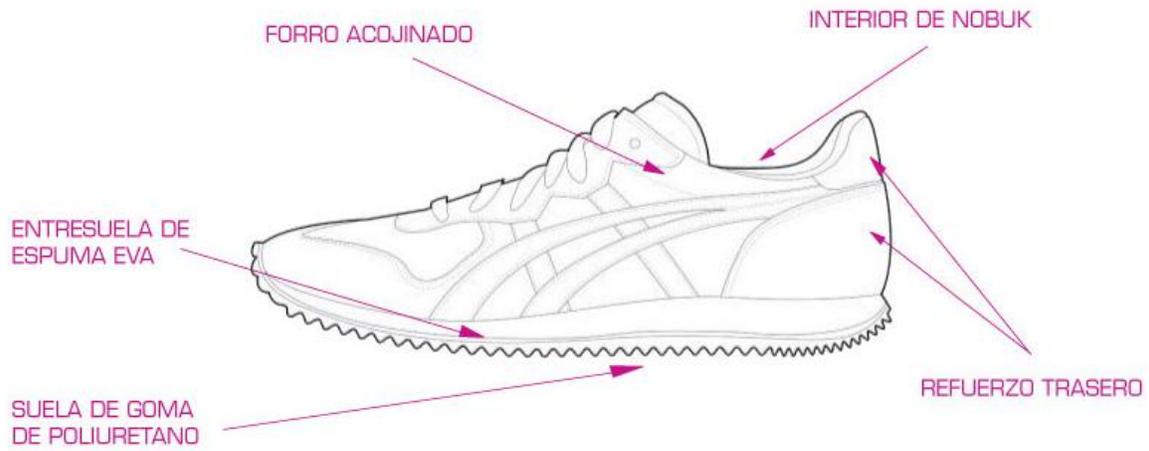


Figura 8:
Elaboración propia

b. MARCA

Se ha escogido a Reebok principalmente por ser una marca preocupada por el desarrollo y la innovación y por ofrecer siempre al mercado productos de buena calidad y de alto valor percibido. Reebok es una marca fundada en el año 1895 bajo el nombre Mercury Sports, pero no fue hasta 1960 que se la conoció como Reebok, actualmente pertenece al Grupo Adidas. A pesar de no ser el líder en la categoría deportiva y de contar con grandes marcas competidoras como Nike y Adidas, entre otras, es altamente reconocida en el mercado por su larga trayectoria. Según el ranking de Forbes, Reebok ocupa el puesto número 6 dentro de la categoría deportiva, estando Nike en el primer lugar. Se ha considerado también la inversión que realiza tanto en el departamento de creatividad como en el tecnológico, por lo que está muy alineada al producto que deseamos lanzar al mercado tomando en cuenta que el mismo ofrece ventajas en relación al rendimiento físico. Adicionalmente, se analizaron sus últimos productos y la mayoría están enfocados en brindar un valor agregado al usuario, siendo este único, innovador y difícil de imitar. Por otro lado, se observó una oportunidad de entrada al mercado femenino puesto que se encuentra directamente relacionada con las mujeres, las mismas que la reconocen y valoran. Este último factor es muy importante ya que vuelve a la marca más cercana a nuestro consumidor.

Un aspecto importante que se consideró al momento de escoger la marca fue que Reebok ha permanecido un poco silenciosa a lo largo de los últimos años, no ha realizado campañas de publicidad agresivas a pesar de haber cambiado su concepto y de haber reorientado su estrategia de comunicación. De ahí que se observó una gran oportunidad el sacar nuevamente a la luz a Reebok con un producto innovador que genere alta recordación y llame la atención a nuestras consumidoras. De igual manera, Reebok Energy está muy alineado con los valores de la marca al enfocarse en el deporte como una actitud de vida y con generar motivación hacia el ejercicio físico que está de moda en la actualidad. En los últimos años Reebok ha construido su marca bajo el marco de realizar deportes como un medio para superar retos, dar siempre más y así crecer y ser mejores; lo que concuerda con el atributo del nuevo producto. Es así que Reebok Energy se respalda positivamente por una marca global o marca paraguas como lo es Reebok.

Se ha determinado que “Reebok” debe constar en el nombre del producto para posicionarlo más agresivamente y se ha escogido la palabra “ENERGY” por las características que posee, formándose así el nombre completo: “REEBOK ENERGY”.

El logotipo es un elemento gráfico que representa e identifica a una marca específica, por lo que es importante considerar en su diseño una imagen clara, sencilla y de fácil recordación. Se ha decidido utilizar la palabra “ENERGY” con un símbolo al inicio de la misma que representa la carga de una batería, lo que transmite al consumidor el concepto de ofrecer más energía y más rendimiento. El logo será de color rosa fucsia que simboliza expresividad, personalidad y energía así como también entusiasmo, motivación y felicidad. Este color representa la moda, el glamour, elegancia por lo que está muy relacionado con el sexo femenino. Por otro lado, no se debe descuidar el slogan ya que el mismo consiste en una frase representativa del producto y mediante la cual se le asociará al mismo. El slogan de Reebok Energy será: Energy for life. En la figura 9 se podrá observar la marca, logo y slogan del producto.

ENERGY
FOR
LIFE
REEBOK
ENERGY

Figura 9
Elaboración Propia

c. POLÍTICA DE PRECIOS

De cara a fijar el precio del producto REEBOK ENERGY, se utilizará previamente el análisis efectuado por Consumers International tras la invitación a participar a diez grandes empresas de calzado: Adidas, Reebok, Puma, New Balance y Mizuno quienes aceptaron y desafortunadamente Asics, Nike, Brooks, Karthu y Saucony rechazaron la propuesta.

Aparte del complejo informe obtenido sobre factores políticos y socioeconómicos relacionados con la actividad de estas industrias con los países productores, ha sido posible obtener datos sobre los diferentes costes implicados en la fabricación de zapatillas, que se detallan en el las figuras 10 y 11 incluidas a continuación.

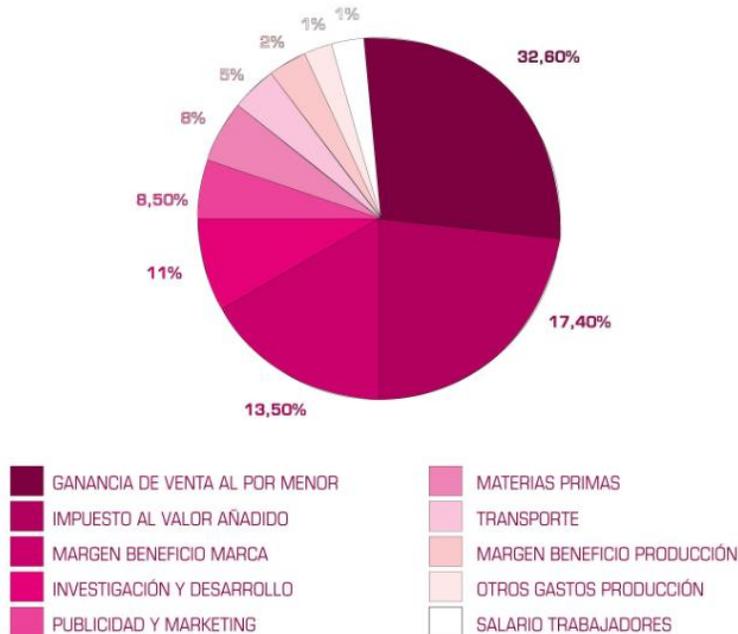


Figura 10

Fuente: <http://www.triatlonrosario.com/20ecio-de-las-zapatillas-cual-es-el.html>

La figura 10 confeccionada para el estudio ilustra la distribución porcentual del destino de cada céntimo invertido al comprar un par de zapatillas nuevas.

En la figura 10 se puede ver que:

- De lo que se paga al comprar un par de zapatillas únicamente el 17 % es un coste directo (8% materia prima, 0.40% salarios, 1.60 % otros costes de producción, 5 % transporte e impuestos y 2% margen de la fábrica). Es preciso destacar que únicamente el 0.4 % va destinado al salario de los trabajadores.
- Otro 17.4 % corresponde al VAT (Value Added Tax), impuesto similar al IVA.



Figura 11

Fuente: <http://www.triatlonrosario.com/2010/08/el-precio-de-las-zapatillas-cual-es-el.html>

- Y finalmente en la figura 11 se observa que un 65,6 % corresponde al margen total obtenido por la empresa fabricante, con los siguientes destinos:
 - El 8.5 % va destinado a los gastos de publicidad y marketing, y como se puede ver es mayor que el costo de las materias primas y de la mano de obra.
 - El 11 % de lo que se paga se destina a los departamentos de Desarrollo de Investigación para financiar el diseño de los próximos modelos.
 - El 13.5 % corresponde a margen de beneficio de la Marca.
 - Y el 32.6 % se corresponde con la ganancia media neta de una multinacional del calzado al vender un par de zapatillas.

Manteniendo esta línea de costes y aplicando el MÉTODO DEL MARGEN EN EL PRECIO (los precios se fijan estableciendo el margen que se desea obtener, de forma que dicho margen fija el tope máximo de descuento aplicable).

$$\text{Precio} = (\text{Margen} * \text{Precio}) + \text{Costes}$$

$$\text{Precio} = \text{Coste Unitario} / (1 - \text{Margen})$$

Y observando que el precio medio de las zapatillas de deporte en China ronda los 70 euros (impuestos incluidos), se ha marcado un precio de salida de REEBOK ENERGY de 90 euros (impuestos incluidos), dado que el producto aporta mucho más valor para los clientes y consumidores. A continuación se presenta el desglose de composición de costes de las zapatillas. (Tabla 8)

ANÁLISIS DE COSTES BASADO EN EL MÉTODO DE MARGEN EN EL PRECIO				
		EUROS	RMB	DÓLARES
PRECIO DE VENTA (PVP)	100,00%	€ 90,00	¥ 738,00	\$ 120,00
IMPUESTOS	17,40%	€ 15,66	¥ 128,41	\$ 20,88
PRECIO DE VENTA sin Impuestos	82,60%	€ 74,34	¥ 609,59	\$ 99,12
COSTOS DIRECTOS	17,00%	€ 15,30	¥ 125,46	\$ 20,40
Materias Primas	8,00%	€ 7,20	¥ 59,04	\$ 9,60
Salarios Trabajadores	0,40%	€ 0,36	¥ 2,95	\$ 0,48
Otros Costos de Producción	1,60%	€ 1,44	¥ 11,81	\$ 1,92
Transporte	5,00%	€ 4,50	¥ 36,90	\$ 6,00
Beneficio de Producción	2,00%	€ 1,80	¥ 14,76	\$ 2,40
MARGEN TOTAL DE LA EMPRESA	65,60%	€ 59,04	¥ 484,13	\$ 78,72
Investigación y Desarrollo	11,00%	€ 9,90	¥ 81,18	\$ 13,20
Publicidad	8,50%	€ 7,65	¥ 62,73	\$ 10,20
Margen de beneficio de la marca	13,50%	€ 12,15	¥ 99,63	\$ 16,20
Ganancia de venta al por menor	32,60%	€ 29,34	¥ 240,59	\$ 39,12

Tabla 8
Elaboración propia

Se mantendrá el mismo escandallo de costes que utiliza Consumers Internacional en su análisis y que como podemos ver no considera como “Gastos Directos” los gastos en Investigación y Desarrollo de Productos ni los gastos de Publicidad y Sponsoreo, sino que los considera como “Inversión”, criterio éste que mantendremos a la hora de prever los Objetivos Financieros y el desarrollo de los presupuestos, como se mencionó anteriormente.

d. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

La empresa Reebok tiene su sede central en Canton, Massachussets, Estados Unidos, y actualmente pertenece al Grupo Adidas. La marca, comercializa en el mundo entero y tiene sus sedes regionales en Ámsterdam, Montreal, Hong Kong y Ciudad de Méjico.

Reebok produce el 51% de zapatillas en China, lo que le permitirá llegar al mercado con menores costes de distribución, ya que previsiblemente la producción del modelo se realizará en China.

La empresa utiliza cuatro canales de distribución entre las que se encuentran: tiendas de especialistas atléticas, tiendas de productos deportivos, factory outlet stores y tiendas departamentales. Las tiendas más pequeñas tienen equipos de ventas asignados a ellas con base en la región geográfica dentro de la que se encuentran, en este caso China. La fuerza de ventas está organizada sobre todo por el canal de distribución porque este es más receptivo a las necesidades y deseos de los clientes. Una de las ventajas incluídas en los canales de distribución que Reebok utiliza es que aprovisiona a las empresas con ordenadores en los que instala programas informáticos que ayudan al vendedor con las características de cada uno de los productos, así como dónde encontrarlos; de esta forma fideliza tanto al distribuidor como al consumidor.

La decisión de distribución en China, proporciona no sólo una ventaja competitiva, por su situación geográfica, sino también una importante contribución al PIB del país. En un futuro la producción del modelo seguirá produciéndose en el continente, lo que permitirá un aumento de las exportaciones del país.

Si se habla concretamente de los puntos oficiales de venta de Reebok en China se encuentra con la siguiente distribución de comercios: Shanghai tiene un total de 19 puntos oficiales, Beijing 13, Guangzhou 5, Hongkong 1 y Shenzheng 2, un total de 30 distribuidores oficiales. Al continuar con los canales de distribución actuales de la marca se estará utilizando una estrategia de distribución selectiva, ya que Reebok controla la distribución de los productos en sus puntos de venta, con unos canales cortos y un control total de la imagen de la marca, aunque con una gran cobertura de mercado. Es importante considerar que los canales deberán ofrecer a los clientes información detallada de las características del nuevo producto así como la fecha de lanzamiento y las actividades promocionales que se llevarán a cabo con el mismo.

Las actividades a realizar serán principalmente la realización de una carrera y la distribución de material promocional en los puntos habituales de venta que se explicará en el apartado de Política de Comunicación.

Tras un análisis de los canales actuales y observado que tanto los clientes como el equipo directivo están de acuerdo en que el canal actual es el adecuado para la distribución del producto, se puede ver que los canales alternativos podrían no ser los adecuados para el nuevo producto. De ahí que, que se puede concluir que el canal seleccionado es el óptimo para la distribución de Reebok Energy.



Imagen 1: Tienda Reebok NY

Fuente: <http://remiteprana.blogspot.com.es/2008/11/reebok-abre-en-nueva-york-su-primer.html>

e. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Los objetivos que se desean alcanzar con la estrategia de comunicación están orientados a la construcción de marca ya que a pesar de las nuevas campañas de comunicación que se han implementado, aún le falta a Reebok consolidar su presencia en la mente de los consumidores y aumentar notoriedad; de esta manera, se logrará crear un mayor interés y así abarcar un mayor mercado. De igual manera, se busca reforzar el posicionamiento que Reebok ha manejado en sus últimas campañas bajo el concepto de tener una actitud deportiva frente a la vida y su lema “live with fire”, el cual es un llamado a vivir cada día al máximo. Este mensaje es muy valorado por la marca ya que intenta mostrar como el fitness y la creatividad pueden motivar e inspirar a sus consumidores a vivir con pasión, planteándose metas continuas y haciéndolas realidad. Reebok asegura que en su comunicación se refleje la calidad, tecnología y afinidad de sus productos para acompañar a los consumidores a fortalecer su parte física, social y mental. Por lo tanto, nuestra estrategia de comunicación estará alineada a este mensaje y perseguirá también alcanzar los siguientes objetivos:

- Crear notoriedad de marca
- Reforzar su posicionamiento como una marca creativa e innovadora
- Dar a conocer el nuevo producto Reebok Energy resaltando sus atributos innovadores
- Reforzar su presencia en el mercado femenino
- Atraer a nuevas consumidoras
- Aumentar la cuota de mercado de Reebok

Para alcanzar los objetivos mencionados se utilizará una estrategia de comunicación integrada, en la cual se involucrará a varios canales de comunicación de la empresa para lograr una cobertura 360 grados en la cual la marca está en constante “diálogo” con el consumidor. Esto ayudará a abarcar un mayor público y despertar interés en potenciales clientes que no han considerado antes a Reebok al momento de comprar unas zapatillas deportivas. En la siguiente gráfica se detallan los medios que se utilizarán para el lanzamiento de Reebok Energy.



Figura 12
Elaboración propia

Es importante mencionar que la campaña de comunicación tendrá 3 etapas: expectativa, lanzamiento y post-lanzamiento. Con estas etapas lo que se busca es alcanzar mayor tiempo de permanencia en medios, lo que ayudará a posicionar a la marca y a generar recordación. La inversión para toda la campaña de comunicación consta en el apartado de presupuestos y corresponde a 2 millones de euros. De igual manera, toda la comunicación estará en ambos idiomas, inglés y chino y los bocetos presentados en el trabajo serán presentados en español.

Una de las actividades que se realizará el día del lanzamiento es una Maratón Femenina, en la cual se invita a todas las mujeres a inscribirse en la misma para correr 5 kilómetros en la ciudad de Shanghai. El objetivo principal de la maratón es despertar interés por lo nuevo que trae Reebok al mercado, animar a las mujeres a realizar deporte, llamar la atención y generar recordación de la marca. Se ha demostrado que este tipo de actividades tiene muy buena acogida en el mercado al que está enfocado Reebok Energy y dado que las carreras están de moda y sobre todo están abiertas a personas deportistas tanto profesionales como no profesionales; realizar una maratón dirigida únicamente a mujeres aumentará la participación. Adicionalmente, la maratón tendrá un costo de cinco euros, este costo cubrirá en cierta parte la camiseta que se les entregará a las participantes y un porcentaje de ese valor irá destinado como responsabilidad social a la lucha contra el cáncer de seno, tomando en cuenta que son mujeres, este costo no representa un alto desembolso para participar y el apoyar a una causa como ésta también atraerá a más público. La maratón por su parte también generará contenido para los medios de comunicación que jugarán un papel muy importante en esta estrategia. A continuación se detalla las actividades que se realizarán en cada una de las etapas de comunicación para la maratón:

- Etapa Expectativa:

La comunicación de esta actividad se realizará a nivel nacional en China, con mensajes de invitación a inscribirse únicamente en Shanghai, donde tendrá lugar la carrera.

Esto se logrará mediante varios medios de comunicación como son los siguientes:

- Puntos de venta: como se mencionó anteriormente, Reebok cuenta con tres canales de distribución, por lo que se abarcarán los tres, tanto las tiendas de especialistas atléticas, tiendas de productos deportivos y tiendas departamentales. En estos lugares se pondrán posters con toda la información de la maratón, inscripción, fecha, en las cajas para que al momento que un consumidor de la tienda va a pagar, se informe de la maratón. En la figura 13 se observa el boceto de los posters, los cuales contienen información de la carrera, fecha y puntos de inscripción.



Figura 13
Elaboración propia

- Estaciones de metro: Shanghai cuenta con 11 líneas de metro y probablemente es el más extenso del mundo y tiene aproximadamente 410 kilómetros y 1,8 billones de desplazamientos anuales, por lo que le convierte en uno de los metros más transitados. Con este antecedente se colocarán paneles de publicidad en las 2 paradas más importantes, más transitadas y con mayores conexiones: People's Square y Lujiazui. El objetivo de estos paneles es informar sobre la carrera e invitar a inscribirse. En la figura 14 se puede ver el boceto de estos paneles.



Figura 14
Elaboración propia

- Paradas de autobuses: Al igual que las estaciones de metro, se colocará información de la maratón en las 5 principales paradas de autobuses de la ciudad, las mismas que son: Wai tan Station, East Nanjing Road Station, West Nanjing Road Station, Lu jia zui Station y Xin tian di Station.
- Redes Sociales: Se creará una fan page en *Weibo* tras haber investigado que *Facebook* no es tan utilizado en China y en su lugar la red social con mayor visitas y fans es *Weibo*. Por este motivo, toda la información de la maratón, las inscripciones y publicidad se comunicará a través de la misma. Esta herramienta será la más importante ya que a través de ella se podrá interactuar con los consumidores y sobre todo se darán lugar las inscripciones, las mismas que sólo será efectivas si se las realiza a través de este medio. Adicionalmente, es importante que la red social facebook también promocioe este lanzamiento, por lo que la página oficial de Reebok contará con información acerca de las nuevas zapatillas así como también de la carrera. En la figura 15 se observa un boceto de estas páginas.



Figura 15
Elaboración propia

- Radio: Se contratará espacios en emisoras enfocadas al target únicamente de Shanghai, no a manera de cuña radial sino menciones de los locutores en los programas con el objetivo de invitar a la maratón y direccionar a la fan page de Reebok de una manera más cercana y amigable al consumidor, lo que generará más curiosidad por el evento, más expectativa, más publicidad boca a boca (wom) y por lo tanto, mayor recordación.

- Etapas Lanzamiento:

La maratón en Shanghai será el día del lanzamiento de las zapatillas Reebok Energy al mercado Chino, este día es el 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer. Se consideró esta fecha tomando en cuenta que nuestro público objetivo son mujeres. La maratón contará con alta presencia de marca, por lo que se colocarán estructuras de “salida” y de “llegada” (Figura 16), se entregarán camisetas a todas las participantes junto con un dorsal que identifique su número de participante (Figura 17) y cada kilómetro contará con carteles de Reebok Energy que indique el kilómetro que se ha alcanzado. Al final de la carrera se entregará 10 pares de zapatillas Reebok Energy a las primeras 10 mujeres que hayan llegado, como premio por su esfuerzo y reconocimiento por haber logrado el mejor tiempo de la maratón. Por otro lado, los medios de comunicación serán nuestros aliados estratégicos. Este espacio será muy importante ya que los medios tendrán apertura para realizar entrevistas a los directivos comerciales y de marketing de Reebok.

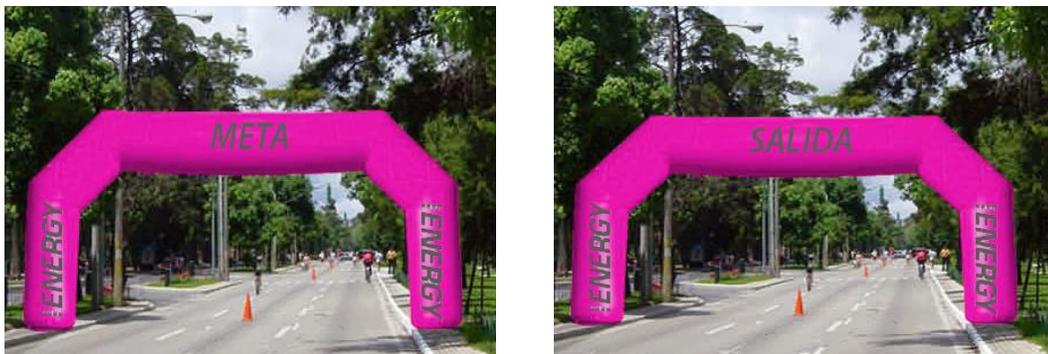


Figura 16
Elaboración Propia



Figura 17
Elaboración Propia

- Vallas: Se contará con la presencia de publicidad en vallas grandes ubicadas estratégicamente en las principales ciudades: Shanghai, Beijing y Guangzhou por 1 mes. En la figura 18 se podrá observar un ejemplo de cómo irá colocada la valla.



Figura 18
Elaboración propia

- Televisión: Adicionalmente, a nivel nacional este día del lanzamiento comenzará la pauta de 30 segundos del comercial de Reebok Energy. Este pautaje tendrá una duración de 3 semanas y estará presente en los canales de mayor alcance en China.

- Redes Sociales y Comunicación Online: De igual manera, las redes sociales estarán comunicando todo el tiempo lo que sucede en la carrera, así como también publicitando el nuevo producto y haciendo mucho énfasis en los beneficios del mismo. Las redes sociales estarán vigentes durante 6 meses por lo que se brindará a través de ellas mucha información de Reebok en general pero con enfoque principal en las nuevas zapatillas Reebok Energy. Por otro lado, en youtube también se subirán videos de la carrera y se transmitirán los spots publicitarios de televisión junto con un video explicativo de los beneficios de las zapatillas.

- Etapas Post-Lanzamiento:

Esta etapa será necesaria para reforzar la comunicación realizada durante la etapa de expectativa y lanzamiento, de esta manera se logra permanecer más tiempo en la mente del consumidor y así lograr recordación. En el caso del pautaje en televisión, se continuará con el mismo pero con un comercial de 20 segundos y tendrá una duración de 2 meses. Adicionalmente, se enviarán boletines de prensa a los medios de comunicación para lograr publicaciones gratuitas y se gestionarán por parte de la agencia de Relaciones Públicas, entrevistas en los medios más representativos para comentar la acogida de las zapatillas y los beneficios que las mismas ofrecen. Además, se reforzarán los canales de redes sociales con testimonios de mujeres que ya han probado Reebok Energy.

- Cronograma de actividades – Timming:

CRONOGRAMA GENERAL

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
CAMPAÑA EXPECTATIVA					
CAMPAÑA LANZAMIENTO					
CAMPAÑA POST-LANZAMIENTO					

CRONOGRAMA ETAPAS DEL LANZAMIENTO:

CAMPAÑA EXPECTATIVA	ENERO					FEBRERO				MARZO			
	30 al 5	6 al 12	13 al 19	20 al 26	27 al 2	3 al 9	10 al 16	17 al 23	24 al 2	3 al 9	10 al 16	17 al 23	24 al 31
Posters Puntos de Venta													
Redes Sociales													
Estaciones de metro													
Paradas de autobuses													
Radio													

CAMPAÑA LANZAMIENTO	MARZO			
	3 al 9	10 al 16	17 al 23	24 al 31
Maratón	8			
Televisión	30 segundos			
Vallas				
Redes Sociales y Comunicación On line				

CAMPAÑA POST-LANZAMIENTO	ABRIL					MAYO				
	31 al 6	7 al 13	14 al 20	21 al 27	29 al 30	1 al 4	5 al 11	12 al 18	19 al 25	26 al 31
Televisión	20 segundos									
Redes Sociales										
Boletines de Prensa										

PARTE VI PRESUPUESTO

Una vez definidos los Objetivos Financieros de REEBOK ENERGY, para el período 2014 y 2015 mencionados anteriormente en el apartado de Objetivos Financieros, se establecerá nuestra previsión de Ingresos y Gastos para los próximos dos años. Se mantendrá el criterio de escandallo de costes que utiliza Consumers Internacional en su análisis y que como podemos ver no considera como “Gastos Directos” los gastos en Investigación y Desarrollo de Productos ni los gastos de Publicidad y Sponsoreo, sino que los considera como “Inversión”, criterio éste que claro esta hay que tener en cuenta al analizar los Ingresos y Gastos en cada uno de los periodos 2014 y 2015; adicionalmente, por nuestra parte, incluimos también COSTOS de LANZAMIENTO (Promocion y Publicidad) durante los dos primeros años para REEBOK ENERGY.

Al mismo tiempo y tomando en cuenta el crecimiento de ventas en China del Grupo Adidas mencionados anteriormente, se establecerá la premisa de que todo el crecimiento de ventas de Reebok en China procede del nuevo producto REEBOK ENERGY. De esta manera, se obtienen los siguientes valores de costes totales simplificados en el siguiente cuadro:

PRESUPUESTO	2014	2015
COSTOS DIRECTOS	€ 1.053,09	€ 5.238,02
COSTOS INDIRECTOS	€ 3.369,01	€ 7.309,42
COSTO TOTAL	€ 4.422,10	€ 12.547,43
INGRESOS (Sin impuestos)	€ 5.799,00	€ 28.844,00
BENEFICIO TOTAL	€ 1.376,90	€ 16.296,57

DESGLOSE DE COSTOS DE UNA ZAPATILLA REEBOK ENERGY	
COSTOS DIRECTOS	€ 13,50
COSTOS INDIRECTOS	€ 17,55
IMPUESTOS	€ 15,66
COSTO TOTAL	€ 46,71
PVP	€ 90,00
GANANCIA	€ 43,29

En las tablas 10 y 11 se detallan los presupuestos para el año 2014 y 2015 respectivamente. (Ver en anexos)

PARTE VII CONTROL. CUADRO DE MANDO

Manteniendo los cuadros de mando actuales de REEBOK y Grupo ADIDAS en China y ajustándonos a los PRINCIPIOS RECTORES del grupo que recuerdan a toda su organización los que es importante.

Principios Rectores:

“1.- Estamos comprometidos a fortalecer continuamente nuestras marcas y productos para mejorar nuestra posición competitiva.

2.- Estamos enfocados hacia el consumidor y, por tanto, mejoramos continuamente la calidad, apariencia, sensación y la imagen de nuestros productos y nuestras estructuras organizativas para igualar y superar las expectativas de los consumidores y para proporcionarles el valor más alto.

3.- Queremos ser líderes en innovación y diseño para ayudar a los atletas de todos los niveles a alcanzar el máximo rendimiento con todos los productos que traemos al mercado.

4.- Estamos dedicados a entregar consistentemente excelentes resultados financieros.

5.- Somos una organización global que es social y ambientalmente responsable, que abarca la creatividad y la diversidad y es financieramente gratificante para nuestros empleados y accionistas”. (Fuente: <http://www.adidas-group.com/en/group/profile/#/>)

Se ha planteado mantener los circuitos organizativos y los indicadores de satisfacción que se han venido utilizando aplicándolos al nuevo producto REEBOK ENERGY. De esta manera, se efectuará un seguimiento mensual de los indicadores económicos con revisión de los mismos cuatrimestralmente, tanto en los costes de producción como en los márgenes obtenidos.

Estos objetivos están encuadrados en el planteamiento quinquenal “Ruta 2015” del Grupo Adidas que, como se mencionó anteriormente, establecían unos objetivos macro de:

- Lograr € 17 mil millones en ventas en 2015.
- Crecer más rápido que el competidor superior con una tasa de crecimiento anual del 15% anual.
- Llegar a un margen operativo del 11% sostenible en 2015 como muy tarde.

Esto se orientará a la consecución de Ventas, Beneficios y Ganancia de cuota definidos como Objetivos financieros en el lanzamiento del nuevo producto REEBOK ENERGY.

- Incremento de la cuota de negocio en China tanto del Grupo Adidas agregado como de Reebok en particular hasta alcanzar el 0,25% en 2015 (desde el 0,20 % en 2012).
- Incremento de las Ventas y Beneficio en China de Reebok hasta alcanzar unas ventas en 2015 de 144,2 millones de euros (desde 115,4 en 2012), aportando una ganancia de venta al por menor de 56,4 millones de euros, un margen de beneficio para la marca de 23,6 millones de euros y un beneficio de producción de 3,5 millones de euros.

Se ha utilizado como herramienta de control de plan anual al análisis de la cuota de mercado y análisis de ventas que nos proporcionarán la información necesaria para medir la evolución del producto. (Ver en *Tabla 12 y 13 de anexos – Cuadro de Mando*)

$$\text{CUOTA DE MERCADO} = \frac{\text{VENTAS TOTALES DE LA EMPRESA}}{\text{VENTA TOTALES DEL MERCADO}}$$

$$\text{ANÁLISIS DE VENTAS} = \text{OBJETIVOS DEL PLAN ANUAL} - \text{RESULTADOS OBTENIDOS}$$

$$\text{RENTABILIDAD} = \frac{\text{GANANCIA OBTENIDA EN EL AÑO}}{\text{INVERSIÓN REALIZADA}}$$

VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Reebok es una marca que ha perdido presencia en el mercado en los últimos años, en la actualidad cuenta con competidores fuertes como son Nike y Adidas. Sin embargo, en el 2013, Reebok se posiciona dentro de las 10 marcas deportivas con mayor valor económico.
- Reebok ha reposicionado su público objetivo, abarcando con mayor fuerza al mercado femenino, específicamente a actividades como el fitness. Este acercamiento a las mujeres ha trascendido en el tiempo y se ha convertido en una de las relaciones más sólidas que se ha construido con su imagen.
- Reebok es una empresa que se adapta rápidamente al cambio e invierte constantemente en innovación y desarrollo, por lo que se han encontrado una oportunidad para sacar al mercado su nueva zapatilla Reebok Energy. La misma cuenta con una plantilla innovadora que estimula los puntos energéticos de la planta del pie para brindar más energía al cuerpo durante el ejercicio. De esta manera, el individuo reducirá su nivel de cansancio habitual lo que le permitirá prolongar el tiempo que se ejercite o finalizar el mismo sin sentir que se ha desgastado tanto físicamente
- Debido a la cultura, conocimiento y acogida del mercado Chino por la medicina natural, específicamente, reflexología y acupuntura; se decidió empezar a comercializar en este país, dándoles la primicia de la nueva zapatilla en un mercado donde Reebok tiene gran oportunidad de penetración y crecimiento.
- A través de una fuerte campaña de comunicación alineada al concepto renovado actual de la marca se logrará posicionar a Reebok como la marca líder en el calzado deportivo femenino, demostrando su alta calidad, innovación y conocimiento del mercado para brindarles una experiencia que ningún competidor lo ha hecho hasta ahora.
- Con este lanzamiento se intenta incorporar el deporte en la vida de nuestros consumidores, "si tienes talento esta es tu marca, únete a nuestro equipo Reebok". El propósito es seguir satisfaciendo a los compradores fieles y conseguir la lealtad de aquel mercado potencial que aún no ha comprobado la calidad.

- En el aspecto económico, se pretende alcanzar objetivos ambiciosos pero realizables que incrementarán la cuota de mercado de Reebok en China a raíz del lanzamiento de Reebok Energy hasta alcanzar el 0,25% en 2015 (desde 0,20% en 2012). Se pretende incrementar las ventas y beneficio de Reebok en China en 2015 a 144,2 millones de euros, de las que corresponden a la venta de Reebok Energy 28,8 millones de euros.
- Dentro de las recomendaciones consta realizar un test de producto y test de mercado previo al lanzamiento para asegurar la acogida de las zapatillas en el mercado Chino y de igual manera, esto facilitará la estimación de la demanda de una manera más eficiente y no únicamente basándose en datos históricos de lanzamientos y ventas pasadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Conocimientos profesores: Francisco Suay, Antonio Hyder, Desamparados Lluch, María López Trigo.
- Herramienta Base de Datos PASSPORT.
- Kirchner, Lema. A.E. (2004): Guía para el desarrollo de productos. Un enfoque práctico. 3era. Edición. Thomson.
- Munuera, J.L. Rodriguez, A.I (2012): Estrategia de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Editorial ESIC.
- Jimenez – Zarco. A.I. (Coord.) (2004): Dirección de productos y marcas. Editorial UOC.
- Nagle, T.; Hogan, J.& Zale, J. (2010): The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitable. 5th. Edition. Pearson.
- Stern, L. W., El-Ansary, A.I., Coughlan, A.T., y Cruz, I. (1999): Canales de comercialización. 5ª. Edición. Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P., Cámara, D. y Grande, I. (1996): Dirección de Marketing, 8ª. Edición. Editorial Prentice Hall.
- McKenna, R. (1991): "El nuevo concepto de marketing: marketing es todo". *Harvard Deusto Business Review*, 4º trimestre, pp. 25-38.
- <http://fashiongear.fibre2fashion.com/brand-story/reebok/vision.asp>.
- <http://adidas-group.corporate-publications.com/2011/gb/en/group-management-report-our-group/global-brands-strategy/reebok-strategy.html>.
- <http://www.correrdescalzos.es/anatomia-basica-del-pie/>
- <http://belleza.excite.es/puntos-masaje-planta-pie.html>.

- <http://www.branzai.com/2013/02/reebok-nuevo-posicionamiento-reenfocar.ht>
- http://escuela.med.puc.cl/publ/OrtopediaTraumatologia/Trau_Secc02/Trau_Sec02_10.html.
- <http://www.adidas-group.com/en/group/profile/#/>.
- <http://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/#/1-diverse-brand-portfolio/>.
- <http://tentulogo.es/blog/la-psicologia-de-los-colores/>.
- <http://www.artesportweb.com/2011/10/04/valor-de-las-marcas-deportivas-segun-el-ranking-forbes/#.Up4gFOkmSSo>.
- <http://es.consumersinternational.org/>.
- <http://www.triatlonrosario.com/2010/08/el-precio-de-las-zapatillas-cual-es-el.html>.
- <http://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>.
- <http://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2013/nine-months-2013-results/>.
- <http://www.adidas-group.com/en/investors/results/2013/>.
- <http://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2013/nine-months-2013-results/>.
- <http://www.adidas-group.com/en/group/profile/#/>.
- <http://es.consumersinternational.org/>.
- <http://remiteprana.blogspot.com.es/2008/11/reebok-abre-en-nueva-york-su-primer.html>.
- <http://www.triatlonrosario.com/2010/08/el-precio-de-las-zapatillas-cual-es-el.html>.

CONTENIDO DESCRITO EN ANEXOS

MEMORANDUM

- Brainstorming 55
- Test de concepto.....57

TABLA OBJETIVOS FINANCIEROS

- REEBOK CHINA 201458
- REEBOK CHINA 2015

PRESUPUESTO COMUNICACIÓN

- PRESUPUESTO59

PRESUPUESTO FINANCIERO

- REEBOK CHINA TOTAL60
- REEBOK CHINA ENERGY

CUADRO DE MANDO

- REEBOK ENERGY61
- REEBOK TOTAL Marketing62

MEMORANDUM

Sector/Segmento: Deportivo

Empresa: Reebok

BRAINSTORMING:

1. Ropa deportiva para quemar calorías
2. Calzado que aporta energía al mismo que tiempo que se corre
3. Pulseras que dan estabilidad anímica
4. Camiseta que controla el ritmo cardíaco
5. Ropa que protege de lesiones
6. Calzado que no pesa
7. Bebida energética, control de peso y quema calorías
8. Calzado que corrige lesiones musculares
9. Cintas para el pelo que no permiten sudar y que a su vez sea masajeador
10. Cascos especiales de deporte
11. Ropa con casos incorporados que se activen con el movimiento y tenga mensajes motivadores durante el ejercicio
12. Calcetines sin costura
13. Ropa con impresiones visuales en 3D
14. Ropa reflectiva
15. Ropa con silueta definida para quien tenga complejo
16. Ropa que refresca
17. Calzado que realice las funciones de entrenador personal
18. Camiseta con aroma especial para evitar el mal olor
19. Calzado con acupuntura que te ayuda a perder peso
20. Gomas de pelo que no te dejen marca al retirarlos

Una vez realizado el brainstorming se agrupó a las ideas expuestas en 3 categorías:

1. Calzado
2. Ropa
3. Complementos

Tabla 1

CALZADO	ROPA	COMPLEMENTOS
Calzado que aporta energía al mismo que tiempo que se corre	Ropa deportiva para quemar calorías	Pulseras que dan estabilidad anímica
Calzado que no pesa	Camiseta que controla el ritmo cardíaco	Bebida energética, control de peso y quema calorías
Calzado que corrige lesiones musculares	Ropa que protege de lesiones	Cintas para el pelo que no permiten sudar y que a su vez sea masajeador
Calzado que realice las funciones de entrenador personal	Ropa con cascos incorporados que se activen con el movimiento y tenga mensajes motivadores durante el ejercicio	Cascos especiales de deporte
Calzado con acupuntura que te ayuda a perder peso	Calcetines sin costura	Gomas de pelo que no te dejen marca al retirarlos
	Ropa con impresiones visuales en 3D	
	Ropa reflectiva	
	Ropa con silueta definida para quien tenga complejo	
	Ropa que refresca	
	Camiseta con aroma especial para evitar el mal olor	

Una vez analizadas las 3 categorías, se escogió la del calzado. Posteriormente se procedió a utilizar los diversos criterios para el filtrado de ideas y de esta manera obtener 3 posibles productos nuevos de calzados. Tabla 2.

Tabla 2

IDEAS	CRITERIOS			
	ESTRATÉGICOS	I + D	FINANCIEROS	MARKETING
CALZADO QUE APORTE ENERGÍA	X	X	X	X
CALZADO QUE NO PESA	X	X	X	X
CALZADO QUE CORRIJA LESIONES MUSCULARES	X	X		X
CALZADO QUE REALICE LAS FUNCIONES DE ENTRENADOR PERSONAL	X			
CALZADO CON ACUPUNTURA QUE TE AYUDA A PERDER PESO	X	X	X	X

De la tabla anterior se obtuvo que las ideas que permanecerán en el análisis son: calzado que aporta energía, calzado que no pesa y calzado que corrija lesiones musculares.

TEST DE CONCEPTO

1. ¿El concepto es claro y se entiende bien?

- a. Si, está muy claro y lo comprendo muy bien
- b. Lo comprendo, aunque no del todo
- c. Sólo lo comprendo a medias
- d. Apenas comprendo lo que significa este producto y para qué sirve
- e. No entiendo nada en absoluto sobre esto que VD. Me muestra

2. ¿Ve las ventajas de este producto respecto de los competidores?

3. ¿Cree realmente que estas ventajas son útiles?

4. Prefiere este producto a los productos existentes

5. ¿Compraría este producto?

6. ¿Corresponde el producto a una necesidad real?

7. ¿Quién utilizará o consumirá el producto?

8. Podríamos preguntar ¿qué precio estaría dispuesto a pagar por este producto?

Tabla objetivos financieros:

Tabla 7
Elaboración propia

OBJETIVOS FINANCIEROS REEBOK CHINA					
Ventas Realizadas 2012 : Unidades	1.552	Ventas €	115.376		
Objetivo Ventas 2014 : Unidades	1.630	Ventas €	121.174	5%	
Objetivo Ventas 2015 : Unidades	1.940	Ventas €	144.220	25%	
Objetivos 2014 (miles)	REEBOK ENERGY		REEBOK Actual	REEBOK TOTAL	
	%	EUROS	EUROS	EUROS	%
PRECIO DE VENTA (PVP)	100,00%	€ 7.020,58	€ 139.680,39	€ 146.699,76	100,00%
IMPUESTOS	17,40%	€ 1.221,58	€ 24.304,39	€ 25.525,76	17,40%
PRECIO DE VENTA sin Impuestos	82,60%	€ 5.799,00	€ 115.376,00	€ 121.174,00	82,60%
COSTOS DIRECTOS	17,00%	€ 1.193,50	€ 23.745,67	€ 24.938,96	17,00%
Materias Primas	8,00%	€ 561,65	€ 11.174,43	€ 11.735,98	8,00%
Salarios Trabajadores	0,40%	€ 28,08	€ 558,72	€ 586,80	0,40%
Otros Costos de Producción	1,60%	€ 112,33	€ 2.234,89	€ 2.347,20	1,60%
Transporte	5,00%	€ 351,03	€ 6.984,02	€ 7.334,99	5,00%
Beneficio de Producción	2,00%	€ 140,41	€ 2.793,61	€ 2.934,00	2,00%
COSTOS LANZAMIENTO	28,49%	€ 2.000,00	€ -	€ 2.000,00	1,36%
Promociones varias	14,24%	€ 1.000,00	€ -	€ 1.000,00	0,68%
Publicidad	14,24%	€ 1.000,00	€ -	€ 1.000,00	0,68%
MARGEN TOTAL DE LA EMPRESA	37,11%	€ 2.605,50	€ 91.630,33	€ 94.235,04	64,24%
Investigación y Desarrollo	11,00%	€ 772,26	€ 15.364,84	€ 16.136,97	11,00%
Publicidad	8,50%	€ 596,75	€ 11.872,83	€ 12.469,48	8,50%
Margen de beneficio de la marca	13,50%	€ 947,78	€ 18.856,85	€ 19.804,47	13,50%
Ganancia de venta al por menor	4,11%	€ 288,71	€ 45.535,81	€ 45.824,12	31,24%

Objetivos 2015 (miles)	%	EUROS	EUROS	EUROS	%
PRECIO DE VENTA (PVP)	100,00%	€ 34.920,10	€ 139.680,39	€ 174.600,48	100,00%
IMPUESTOS	17,40%	€ 6.076,10	€ 24.304,39	€ 30.380,48	17,40%
PRECIO DE VENTA sin Impuestos	82,60%	€ 28.844,00	€ 115.376,00	€ 144.220,00	82,60%
COSTOS DIRECTOS	17,00%	€ 5.936,42	€ 23.745,67	€ 29.682,08	17,00%
Materias Primas	8,00%	€ 2.793,61	€ 11.174,43	€ 13.968,04	8,00%
Salarios Trabajadores	0,40%	€ 139,68	€ 558,72	€ 698,40	0,40%
Otros Costos de Producción	1,60%	€ 558,72	€ 2.234,89	€ 2.793,61	1,60%
Transporte	5,00%	€ 1.746,01	€ 6.984,02	€ 8.730,02	5,00%
Beneficio de Producción	2,00%	€ 698,40	€ 2.793,61	€ 3.492,01	2,00%
COSTOS LANZAMIENTO	1,43%	€ 500,00	€ -	€ 500,00	0,29%
Promociones varias	0,00%	€ -	€ -	€ -	0,00%
Publicidad	1,43%	€ 500,00	€ -	€ 500,00	0,29%
MARGEN TOTAL DE LA EMPRESA	64,17%	€ 22.407,59	€ 91.630,33	€ 114.037,91	65,31%
Investigación y Desarrollo	11,00%	€ 3.841,21	€ 15.364,84	€ 19.206,05	11,00%
Publicidad	8,50%	€ 2.968,21	€ 11.872,83	€ 14.841,04	8,50%
Margen de beneficio de la marca	13,50%	€ 4.714,21	€ 18.856,85	€ 23.571,06	13,50%
Ganancia de venta al por menor	31,17%	€ 10.883,95	€ 45.535,81	€ 56.419,76	32,31%

Presupuesto Comunicación:

CAMPAÑA EXPECTATIVA	PRESUPUESTO
Pósters Puntos de Venta	€ 500,00
Redes Sociales	€ 2.000,00
Estaciones de metro	€ 30.000,00
Paradas de autobuses	€ 20.000,00
Radio	€ 5.000,00
TOTAL	€ 57.500,00

CAMPAÑA LANZAMIENTO	PRESUPUESTO
Maratón	€ 900.000,00
Televisión	€ 340.000,00
Vallas	€ 40.000,00
Redes Sociales y Comunicación On line	€ 1.000,00
TOTAL	€ 1.281.000,00

CAMPAÑA POST-LANZAMIENTO	PRESUPUESTO
Televisión	€ 660.000,00
Redes Sociales	€ 500,00
Boletines de Prensa	€ 1.000,00
TOTAL	€ 661.500,00

TOTAL LANZAMIENTO	€ 2.000.000,00
--------------------------	-----------------------

Tabla 9
Elaboración propia

PRESUPUESTO FINANCIERO REEBOK CHINA Total					PRESUPUESTO FINANCIERO REEBOK CHINA Energy				
Ventas Realizadas 2012 : Unidades	1.552	Ventas €	115.376		Ventas Realizadas 2012 : Unidades	0	Ventas €	0	
Objetivo Ventas 2014 : Unidades	1.630	Ventas €	121.174	5%	Objetivo Ventas 2014 : Unidades	78	Ventas €	5.799	5%
Objetivo Ventas 2015 : Unidades	1.940	Ventas €	144.220	25%	Objetivo Ventas 2015 : Unidades	388	Ventas €	28.844	25%
Objetivos 2014 (miles)		EUROS	RMB	DÓLARES	Objetivos 2014 (miles)		EUROS	RMB	DÓLARES
PRECIO DE VENTA (PVP)	98,64%	€ 146.699,76	¥ 1.202.938,03	\$ 195.599,68	PRECIO DE VENTA (PVP)	71,51%	€ 7.020,58	¥ 57.568,76	\$ 9.360,75
IMPUESTOS	17,40%	€ 25.525,76	¥ 209.311,22	\$ 34.034,34	IMPUESTOS	17,40%	€ 1.221,58	¥ 10.016,96	\$ 1.628,77
PRECIO DE VENTA sin Impuestos	82,60%	€ 121.174,00	¥ 993.626,81	\$ 161.565,34	PRECIO DE VENTA sin Impuestos	82,60%	€ 5.799,00	¥ 47.551,79	\$ 7.731,98
COSTOS DIRECTOS	17,00%	€ 24.938,96	¥ 204.499,47	\$ 33.251,95	COSTOS DIRECTOS	17,00%	€ 1.193,50	¥ 9.786,69	\$ 1.591,33
Materias Primas	8,00%	€ 11.735,98	¥ 96.235,04	\$ 15.647,97	Materias Primas	8,00%	€ 561,65	¥ 4.605,50	\$ 748,86
Salarios Trabajadores	0,40%	€ 586,80	¥ 4.811,75	\$ 782,40	Salarios Trabajadores	0,40%	€ 28,08	¥ 230,28	\$ 37,44
Otros Costos de Producción	1,60%	€ 2.347,20	¥ 19.247,01	\$ 3.129,59	Otros Costos de Producción	1,60%	€ 112,33	¥ 921,10	\$ 149,77
Transporte	5,00%	€ 7.334,99	¥ 60.146,90	\$ 9.779,98	Transporte	5,00%	€ 351,03	¥ 2.878,44	\$ 468,04
Beneficio de Producción	2,00%	€ 2.934,00	¥ 24.058,76	\$ 3.911,99	Beneficio de Producción	2,00%	€ 140,41	¥ 1.151,38	\$ 187,21
COSTOS LANZAMIENTO	1,36%	€ 2.000,00	¥ 16.400,00	\$ 2.666,67	COSTOS LANZAMIENTO	28,49%	€ 2.000,00	¥ 16.400,00	\$ 2.666,66
Promociones varias	0,68%	€ 1.000,00	¥ 8.200,00	\$ 1.333,33	Promociones varias	14,24%	€ 1.000,00	¥ 8.200,00	\$ 1.333,33
Publicidad	0,68%	€ 1.000,00	¥ 8.200,00	\$ 1.333,33	Publicidad	14,24%	€ 1.000,00	¥ 8.200,00	\$ 1.333,33
MARGEN TOTAL DE LA EMPRESA	64,24%	€ 94.235,04	¥ 772.727,35	\$ 125.646,72	MARGEN TOTAL DE LA EMPRESA	37,11%	€ 2.605,50	€ 21.365,10	€ 3.473,99
Investigación y Desarrollo	11,00%	€ 16.136,97	¥ 132.323,18	\$ 21.515,96	Investigación y Desarrollo	11,00%	€ 772,26	¥ 6.332,56	\$ 1.029,68
Publicidad	8,50%	€ 12.469,48	¥ 102.249,73	\$ 16.625,97	Publicidad	8,50%	€ 596,75	¥ 4.893,34	\$ 795,66
Margen de beneficio de la marca	13,50%	€ 19.804,47	¥ 162.396,63	\$ 26.405,96	Margen de beneficio de la marca	13,50%	€ 947,78	¥ 7.771,78	\$ 1.263,70
Ganancia de venta al por menor	31,24%	€ 45.824,12	¥ 375.757,80	\$ 61.098,83	Ganancia de venta al por menor	4,11%	€ 288,71	€ 2.367,41	€ 384,94

Tabla 10
Elaboración propia

PRESUPUESTO FINANCIERO REEBOK CHINA Total

Ventas Realizadas 2012 : Unidades	1.552	Ventas €	115.376	
Objetivo Ventas 2014 : Unidades	1.630	Ventas €	121.174	5%
Objetivo Ventas 2015 : Unidades	1.940	Ventas €	144.220	25%

Objetivos 2015 (miles)		EUROS	RMB	DÓLARES
PRECIO DE VENTA (PVP)	99,71%	€ 174.600,48	¥1.431.723,94	\$ 232.800,64
IMPUESTOS	17,40%	€ 30.380,48	¥ 249.119,96	\$ 40.507,31
PRECIO DE VENTA sin Impuestos	82,60%	€ 144.220,00	¥1.182.603,97	\$ 192.293,33
COSTOS DIRECTOS	17,00%	€ 29.682,08	¥ 243.393,07	\$ 39.576,11
Materias Primas	8,00%	€ 13.968,04	¥ 114.537,91	\$ 18.624,05
Salarios Trabajadores	0,40%	€ 698,40	¥ 5.726,90	\$ 931,20
Otros Costos de Producción	1,60%	€ 2.793,61	¥ 22.907,58	\$ 3.724,81
Transporte	5,00%	€ 8.730,02	¥ 71.586,20	\$ 11.640,03
Beneficio de Producción	2,00%	€ 3.492,01	¥ 28.634,48	\$ 4.656,01
COSTOS LANZAMIENTO	0,29%	€ 500,00	¥ 4.100,00	\$ 666,67
Promociones varias	0,00%	€ -	¥ -	\$ -
Publicidad	0,29%	€ 500,00	¥ 4.100,00	\$ 666,67
MARGEN TOTAL DE LA EMPRESA	65,31%	¥ 114.037,91	\$ 935.110,90	\$ 152.050,55
Investigación y Desarrollo	11,00%	¥ 19.206,05	\$ 157.489,63	\$ 25.608,07
Publicidad	8,50%	¥ 14.841,04	\$ 121.696,53	\$ 19.788,05
Margen de beneficio de la marca	13,50%	¥ 23.571,06	\$ 193.282,73	\$ 31.428,09
Ganancia de venta al por menor	32,31%	¥ 56.419,76	\$ 462.642,00	\$ 75.226,34

PRESUPUESTO FINANCIERO REEBOK CHINA Energy

Ventas Realizadas 2012 : Unidades	0	Ventas €	0	
Objetivo Ventas 2014 : Unidades	78	Ventas €	5.799	5%
Objetivo Ventas 2015 : Unidades	388	Ventas €	28.844	25%

Objetivos 2015 (miles)		EUROS	RMB	DÓLARES
PRECIO DE VENTA (PVP)	98,57%	€ 34.920,10	¥ 286.344,82	\$ 46.560,02
IMPUESTOS	17,40%	€ 6.076,10	¥ 49.824,00	\$ 8.101,44
PRECIO DE VENTA sin Impuestos	81,17%	€ 28.844,00	¥ 236.520,82	\$ 38.458,57
COSTOS DIRECTOS	17,00%	€ 5.936,42	¥ 48.678,62	\$ 7.915,20
Materias Primas	8,00%	€ 2.793,61	¥ 22.907,59	\$ 3.724,80
Salarios Trabajadores	0,40%	€ 139,68	¥ 1.145,38	\$ 186,24
Otros Costos de Producción	1,60%	€ 558,72	¥ 4.581,52	\$ 744,96
Transporte	5,00%	€ 1.746,01	¥ 14.317,24	\$ 2.328,00
Beneficio de Producción	2,00%	€ 698,40	¥ 5.726,90	\$ 931,20
COSTOS LANZAMIENTO	1,43%	€ 500,00	¥ 4.100,00	\$ 666,67
Promociones varias	0,00%	€ -	¥ -	\$ -
Publicidad	1,43%	€ 500,00	¥ 4.100,00	\$ 666,67
MARGEN TOTAL DE LA EMPRESA	64,17%	¥ 22.407,59	\$ 183.742,20	\$ 29.876,71
Investigación y Desarrollo	11,00%	¥ 3.841,21	\$ 31.497,93	\$ 5.121,60
Publicidad	8,50%	¥ 2.968,21	\$ 24.339,31	\$ 3.957,60
Margen de beneficio de la marca	13,50%	¥ 4.714,21	\$ 38.656,55	\$ 6.285,60
Ganancia de venta al por menor	31,17%	¥ 10.883,95	\$ 89.248,41	\$ 14.511,90

Tabla 11
Elaboración propia

CUADRO DE MANDO PLAN ANUAL REEBOK ENERGY																
Plan Anual 2014 (miles)	Objetivo dic-14	Realizado ene-14	Realizado feb-14	Realizado mar-14	Realizado abr-14	Objetivo abr-14	Realizado may-14	Realizado jun-14	Realizado jul-14	Realizado ago-14	Objetivo ago-14	Realizado sep-14	Realizado oct-14	Realizado nov-14	Realizado dic-14	Objetivo dic-14
	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS
PRECIO DE VENTA (PVP)	100,00%	€ 7.020,58				\$ 2.340,19					\$ 4.680,39					\$ 7.020,58
IMPUESTOS	17,40%	€ 1.221,58				\$ 407,19					\$ 814,39					\$ 1.221,58
PRECIO DE VENTA sin Impuestos	#¡REF!	€ 5.799,00				\$ 1.933,00					\$ 3.866,00					\$ 5.799,00
COSTOS DIRECTOS	17,00%	€ 1.193,50				\$ 397,83					\$ 795,67					\$ 1.193,50
Materias Primas	8,00%	€ 561,65				\$ 187,22					\$ 374,43					\$ 561,65
Salarios Trabajadores	0,40%	€ 28,08				\$ 9,36					\$ 18,72					\$ 28,08
Otros Costos de Producción	1,60%	€ 112,33				\$ 37,44					\$ 74,89					\$ 112,33
Transporte	5,00%	€ 351,03				\$ 117,01					\$ 234,02					\$ 351,03
Beneficio de Producción	2,00%	€ 140,41				\$ 46,80					\$ 93,61					\$ 140,41
COSTOS LANZAMIENTO	28,49%	€ 2.000,00				\$ 666,67					\$ 1.333,33					\$ 2.000,00
Promociones varias	14,24%	€ 1.000,00				\$ 333,33					\$ 666,67					\$ 1.000,00
Publicidad	14,24%	€ 1.000,00				\$ 333,33					\$ 666,67					\$ 1.000,00
MARGEN TOTAL DE LA EMPRESA	65,60%	€ 2.605,50				\$ 868,50					\$ 1.737,00					\$ 2.605,50
Investigación y Desarrollo	11,00%	€ 772,26				\$ 257,42					\$ 514,84					\$ 772,26
Publicidad	8,50%	€ 596,75				\$ 198,92					\$ 397,83					\$ 596,75
Margen de beneficio de la marca	13,50%	€ 947,78				\$ 315,93					\$ 631,85					\$ 947,78
Ganancia de venta al por menor	32,60%	€ 288,71				\$ 96,24					\$ 192,47					\$ 288,71
Plan Anual 2015 (miles)	Objetivo dic-15	Realizado ene-15	Realizado feb-15	Realizado mar-15	Realizado abr-15	Objetivo abr-15	Realizado may-15	Realizado jun-15	Realizado jul-15	Realizado ago-15	Objetivo ago-15	Realizado sep-15	Realizado oct-15	Realizado nov-15	Realizado dic-15	Objetivo dic-15
	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS
PRECIO DE VENTA (PVP)	100,00%	€ 34.920,10				\$ 11.640,03					\$ 23.280,07					\$ 34.920,10
IMPUESTOS	17,40%	€ 6.076,10				\$ 2.025,37					\$ 4.050,73					\$ 6.076,10
PRECIO DE VENTA sin Impuestos	#¡REF!	€ 28.844,00				\$ 9.614,67					\$ 19.229,34					\$ 28.844,00
COSTOS DIRECTOS	17,00%	€ 22.407,59				\$ 7.635,86					\$ 15.271,72					\$ 22.407,59
Materias Primas	8,00%	€ 3.841,21				\$ 1.280,40					\$ 2.560,81					\$ 3.841,21
Salarios Trabajadores	0,40%	€ 2.968,21				\$ 989,40					\$ 1.978,81					\$ 2.968,21
Otros Costos de Producción	1,60%	€ 558,72				\$ 186,24					\$ 372,48					\$ 558,72
Transporte	5,00%	€ 1.746,01				\$ 582,00					\$ 1.164,00					\$ 1.746,01
Beneficio de Producción	2,00%	€ 698,40				\$ 232,80					\$ 465,60					\$ 698,40
COSTOS LANZAMIENTO	1,43%	€ 500,00				\$ 166,67					\$ 333,33					\$ 500,00
Promociones varias	0,00%	€ -				\$ -					\$ -					\$ -
Publicidad	1,43%	€ 500,00				\$ 166,67					\$ 333,33					\$ 500,00
MARGEN TOTAL DE LA EMPRESA	65,60%	€ 22.407,59				\$ 7.469,20					\$ 14.938,39					\$ 22.407,59
Investigación y Desarrollo	11,00%	€ 3.841,21				\$ 1.280,40					\$ 2.560,81					\$ 3.841,21
Publicidad	8,50%	€ 2.968,21				\$ 989,40					\$ 1.978,81					\$ 2.968,21
Margen de beneficio de la marca	13,50%	€ 4.714,21				\$ 1.571,40					\$ 3.142,81					\$ 4.714,21
Ganancia de venta al por menor	32,60%	€ 10.883,95				\$ 3.627,98					\$ 7.255,97					\$ 10.883,95

CUADRO DE MANDO PLAN ANUAL REEBOK TOTAL																
Plan Anual 2014 (miles)	Objetivo dic-14	Realizado ene-14	Realizado feb-14	Realizado mar-14	Realizado abr-14	Objetivo abr-14	Realizado may-14	Realizado jun-14	Realizado jul-14	Realizado ago-14	Objetivo ago-14	Realizado sep-14	Realizado oct-14	Realizado nov-14	Realizado dic-14	Objetivo dic-14
	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS
PRECIO DE VENTA (PVP)	100,00%	€ 146.699,76				\$ 48.899,92					\$ 97.799,84					\$ 146.699,76
IMPUESTOS	17,40%	€ 25.525,76				\$ 8.508,59					\$ 17.017,17					\$ 25.525,76
PRECIO DE VENTA sin Impuestos	#REF!	€ 121.174,00				\$ 40.391,33					\$ 80.782,67					\$ 121.174,00
COSTOS DIRECTOS	17,00%	€ 24.938,96				\$ 8.312,99					\$ 16.625,97					\$ 24.938,96
Materias Primas	8,00%	€ 11.735,98				\$ 3.911,99					\$ 7.823,99					\$ 11.735,98
Salarios Trabajadores	0,40%	€ 586,80				\$ 195,60					\$ 391,20					\$ 586,80
Otros Costos de Producción	1,60%	€ 2.347,20				\$ 782,40					\$ 1.564,80					\$ 2.347,20
Transporte	5,00%	€ 7.334,99				\$ 2.445,00					\$ 4.889,99					\$ 7.334,99
Beneficio de Producción	2,00%	€ 2.934,00				\$ 978,00					\$ 1.956,00					\$ 2.934,00
COSTOS LANZAMIENTO	1,36%	€ 2.000,00				\$ 666,67					\$ 1.333,33					\$ 2.000,00
Promociones varias	0,68%	€ 1.000,00				\$ 333,33					\$ 666,67					\$ 1.000,00
Publicidad	0,68%	€ 1.000,00				\$ 333,33					\$ 666,67					\$ 1.000,00
MARGEN TOTAL DE LA EMPRESA	65,60%	€ 94.235,04				\$ 31.411,68					\$ 62.823,36					\$ 94.235,04
Investigación y Desarrollo	11,00%	€ 16.136,97				\$ 5.378,99					\$ 10.757,98					\$ 16.136,97
Publicidad	8,50%	€ 12.469,48				\$ 4.156,49					\$ 8.312,99					\$ 12.469,48
Margen de beneficio de la marca	13,50%	€ 19.804,47				\$ 6.601,49					\$ 13.202,98					\$ 19.804,47
Ganancia de venta al por menor	32,60%	€ 45.824,12				\$ 15.274,71					\$ 30.549,41					\$ 45.824,12
Plan Anual 2015 (miles)	Objetivo dic-15	Realizado ene-15	Realizado feb-15	Realizado mar-15	Realizado abr-15	Objetivo abr-15	Realizado may-15	Realizado jun-15	Realizado jul-15	Realizado ago-15	Objetivo ago-15	Realizado sep-15	Realizado oct-15	Realizado nov-15	Realizado dic-15	Objetivo dic-15
	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS	EUROS
PRECIO DE VENTA (PVP)	100,00%	€ 174.600,48				\$ 58.200,16					\$ 116.400,32					\$ 174.600,48
IMPUESTOS	17,40%	€ 30.380,48				\$ 10.126,83					\$ 20.253,66					\$ 30.380,48
PRECIO DE VENTA sin Impuestos	#REF!	€ 144.220,00				\$ 48.073,33					\$ 96.146,66					\$ 144.220,00
COSTOS DIRECTOS	17,00%	€ 29.682,08				\$ 9.894,03					\$ 19.788,05					\$ 29.682,08
Materias Primas	8,00%	€ 13.968,04				\$ 4.656,01					\$ 9.312,03					\$ 13.968,04
Salarios Trabajadores	0,40%	€ 698,40				\$ 232,80					\$ 465,60					\$ 698,40
Otros Costos de Producción	1,60%	€ 2.793,61				\$ 931,20					\$ 1.862,41					\$ 2.793,61
Transporte	5,00%	€ 8.730,02				\$ 2.910,01					\$ 5.820,02					\$ 8.730,02
Beneficio de Producción	2,00%	€ 3.492,01				\$ 1.164,00					\$ 2.328,01					\$ 3.492,01
COSTOS LANZAMIENTO	0,29%	€ 500,00				\$ 166,67					\$ 333,33					\$ 500,00
Promociones varias	0,00%	€ -				\$ -					\$ -					\$ -
Publicidad	0,29%	€ 500,00				\$ 166,67					\$ 333,33					\$ 500,00
MARGEN TOTAL DE LA EMPRESA	65,60%	€ 114.037,91				\$ 38.012,64					\$ 76.025,28					\$ 114.037,91
Investigación y Desarrollo	11,00%	€ 19.206,05				\$ 6.402,02					\$ 12.804,04					\$ 19.206,05
Publicidad	8,50%	€ 14.841,04				\$ 4.947,01					\$ 9.894,03					\$ 14.841,04
Margen de beneficio de la marca	13,50%	€ 23.571,06				\$ 7.857,02					\$ 15.714,04					\$ 23.571,06
Ganancia de venta al por menor	32,60%	€ 56.419,76				\$ 18.806,59					\$ 37.613,17					\$ 56.419,76

Tabla 13 Elaboración propia