

ÍNDICE

Pág.

- PRIMERA FASE
- Análisis de la situación externa 3
- Análisis de la situación interna 8
- Diagnóstico de la situación (Técnica D.A.F.O.) 12

II. SEGUNDA FASE

- Decisiones estratégicas

4.1. Objetivos de marketing 14

- TERCERA FASE
- Planes de acción 15
- **PRIMERA ETAPA**

1. ANÁLISIS EXTERNO

Análisis del mercado

Benicoba Milar se encuentra situado en el término municipal de Eibar, una población que ronda los 30.000 habitantes. Pero su clientela, en menor medida, llega más allá de los límites de la ciudad armera. Por eso vamos a estudiar también las poblaciones de Mallabia, Ermua, Elgoibar, Elgeta y Soraluze; juntando los 6 municipios estamos hablando de una población de 65.189 personas. Todos los datos están extraídos de la edición de 1996 del Instituto Vasco de Estadística (EUSTAT).

La zona cuenta con 31032 familias con una media de 3.195 miembros, destacando Mallabia con casi 4 personas por familia.

El 19,5% de la población es menor de 19 años, el 64,64% ronda entre los 20 y los 64 años y el 15,81% son mayores de edad. Estos datos variarán considerablemente en los próximos 20 años, ya que la tasa de natalidad está disminuyendo.

Existen 21592 personas activas. La tasa de paro es del 22,61%, pero con datos más recientes del 1997 y 1998 podemos ver que está disminuyendo considerablemente rondando en la actualidad el 10%.

En la siguiente tabla muestra la ocupación por sectores:

	P.Activa	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios
Eibar	9963	58	4582	470	4853
Elgeta	377	16	183	17	161
Elgoibar	3705	60	1855	169	1621
Ermua	5779	14	3213	536	2016
Mallabia	419	42	163	19	195
Soraluze	1348	6	787	90	465
TOTAL	21591	196	10783	1301	9311

%	1%	50%	6%	43%
---	----	-----	----	-----

A continuación tenemos una tabla que va a mostrar el PIB municipal per cápita.1996. Miles de pesetas. Con datos bastante sorprendentes:

	PIB per capita	Indice
Eibar	2098	92
Elgeta	3338	146
Elgoibar	2790	122
Ermua	1640	72
Mallabia	7497	328
Soraluze	1838	80
	3200,166667	140

Mallabia destaca con mucha diferencia debido a que tiene 4 grandes pabellones industriales. La escasez de suelo industrial en Eibar y Ermua hacen de Mallabia el destino de muchas de ellas.

Existe un total de 24013 viviendas, entre ellas 6513 están desocupadas.

El índice de confort es del 60.5, 5 puntos por debajo de la media autonómica. Esto quiere decir que existen muchas casas viejas, con lo que se prevé que habiendo dinero y gente que la ocupe la necesidad de obra es máxima. Está claro que desde que se hizo esta encuesta (1996-5-3) hasta el día de hoy (1999-12-24) se han incrementado la construcción de nuevas viviendas con lo que el índice de confort habrá aumentado.

La zona de Eibar, Ermua y Soraluze tiene el gran inconveniente de la orografía. El poder de expansión se está limitando, con lo que lo único que se puede hacer es tirar los viejos y levantar nuevos edificios, o bien edificar en fábricas desocupadas que dejan patente el pasado industrial. En el caso de Mallabia el terreno se usa para hacer pabellones industriales, ya que el número de habitantes es muy reducido (1.100). Elgoibar es quizá la única población en moderada expansión.

A pesar de todo ello, están previstas la construcción de unas 1000 viviendas para los próximos 4 años (muchas de ellas de protección oficial), con lo que contrasta con la disminución del número de familias con hijos

(casi la mitad de los matrimonios no tienen hijos y las que los tienen no más de 2). Destaca Ermua con casi el 60% de matrimonios con hijos.

Hay que intentar que la gente de Mallabia, Ermua, Elgeta, Soraluze y Elgoibar se acerque a Benicoba Milar (Eibar) a comprar. El gran problema que tiene este pueblo es que encontrar aparcamiento es prácticamente imposible. Existen 2 parkings rotatorios de pago, uno de ellos a menos de 50 metros de la tienda. (Parking Txantxa-Zelai)

La asociación de comerciantes de Eibar, al que pertenece Benicoba Milar, ha conseguido un acuerdo con el nuevo parking para rebajar la tarifa de estacionamiento a sus clientes mediante vales de media hora y una hora.

Estructura del mercado

El sector donde se mueve Benicoba Milar es el de los muebles de cocina, electrodomésticos y gama marrón. En general la clientela está bastante influenciada por las orientaciones dadas por el dependiente, el cliente confía en él. Esto hace pensar que el cliente no se fija mucho en las marcas y lo que quiere es calidad.

Está claro que hoy en día cualquier electrodoméstico dura la mitad de lo que duraban los viejos. No es que la tecnología sea peor (al contrario), lo que ocurre hoy en día es que sale más barato comprar uno nuevo que reparar el viejo. El inconveniente de los electrodomésticos es que siguen siendo muy pesados, pero afortunadamente hay cada vez más edificios con ascensores.

El futuro en los productos de gama marrón está en la televisión interactiva. Sería como manejar el televisor como si fuese un ordenador. Además la calidad del sonido y de la imagen están avanzando mucho, como si llevaras el cine a tu casa. En este sentido destacar los reproductores de DVD's cuya imagen es casi perfecta, lo malo es que hoy en día todavía no graban y el coste es un poco elevado; pero como todo se abaratará en un futuro no muy lejano.

Competencia

Existen 9 comercios en la zona que venden muebles de cocina y 10 tiendas que le hacen competencia en el sector de los electrodomésticos.

Los datos que aparecen en el gráfico son orientativos, ya que me ha sido imposible averiguar las ventas reales de los diferentes comercios. He llamado a la cámara de comercio y me han dicho que no tienen datos exactos de los mismos.

Arrieta tiene abarcada gran parte de la población ermuarra, con lo que es bastante difícil captar clientela de esa localidad.

Hay que destacar que hace 4 años se abrió una tienda a menos de 30 metros de la nuestra y acaba de cerrar (¿por jubilación?, ¿por quiebra?).

Larramendi forma también forma parte de la cadena Milar, la propaganda que se buzonea con las ofertas del mes es compartida. Si necesitan algún producto urgentemente se lo piden a la otra y viceversa, pero son dos negocios diferentes.

2. ANÁLISIS INTERNO

Tipo de comercio:

Benicoba Milar es un comercio de electrodomésticos, aparatos de audio y video y muebles de cocina.

Recursos materiales:

Benicoba Milar cuenta con una tienda – exposición de unos 175 metros cuadrados, un taller de 80 m2 y dos almacenes (uno para guardar gama blanca y el otro para tener gama marrón y los muebles de cocina) de unos 140m2.

También dispone de 2 furgonetas para carga de materiales.

Recursos humanos:

La tienda la forman 4 socios que se reparten los beneficios a partes iguales. Dan empleo directo a un electricista e indirecto a diferentes albañiles, pintores, carpinteros, escayolistas etc.

Acuerdos comerciales:

Benicoba Milar forma parte de la cadena Milar a nivel estatal, cuyo distribuidor más cercano se encuentra en

Alevisa (Basauri), que aglutina a comercios de Gipuzkoa, Bizkaia y Navarra.

Servicios de comunicación:

Publicidad de ambientación para el punto de venta durante las 8 campañas anuales.

Diseño de un mínimo de 8 catálogos de temporada para enviar a los domicilios de los clientes.

Diseño de escaparates de campaña para los puntos de venta

Cuñas de radio con publicidad para los ocho campañas básicas, las aperturas de tiendas, campañas especiales y eventos.

Prensa para campañas diseñadas para acompañar a las campañas en varios formatos.

Patrocinio de programas en televisión, en las cadenas de máxima audiencia, tanto en canales nacionales, autonómicos, locales. (Alta tensión en Antena3 presentado por Constantino Romero)

Desarrollo continuo del material corporativo para el punto de venta.

La coordinación de estas acciones permiten que con cada campaña, cambie por completo la imagen del punto de venta, renovando la totalidad del material de ambientación, creando espacios e imágenes de máxima atracción en la tienda.

Programas informáticos:

Benicoba Milar ha realizado un programa para recoger todos los productos que tiene en cada momento en sus respectivos almacenes de tal forma que puede consultarlos para ver lo que tiene en cada momento. También dispone de una base de datos con todos sus clientes y facturas de cada uno indicando al instante si han pagado o no.

Próximamente se dispondrá de una aplicación para el diseño de muebles de cocina que ajustándose a las medidas de la cocina del cliente y dependiendo del tipo de mueble que desee se dispondrá de un presupuesto inmediatamente.

Gracias Milar se dispone del Sistema Patim. Se trata de una base de datos donde contiene los productos que tengamos en venta de tal forma que podamos hacer búsquedas según una característica determinada. También se pueden imprimir etiquetas de cada aparato que incluyen toda la información necesaria para el cliente y que ayudan a la elección del producto.

Cada vez que se desea hacer un pedido se puede encargarlo a Alevisa o bien ponerse directamente en contacto con el proveedor (es indiferente). Para el primer caso,

Benicoba Milar cuenta con un sistema informático para conectarse a Alevisa y saber en todo momento la situación actual del almacén del distribuidor. En el plazo de 1o 2 días se tiene el pedido en la tienda de tal

manera que se hace casi innecesario poseer stock en los almacenes propios de Benicoba Milar.

Las cuentas generales las lleva a cabo una asesoría.

Estudio de las ventas de 1998 a través de Alevisa:

Anualmente Alevisa entrega a Benicoba Milar unos informes de las ventas realizadas en el año respecto al año anterior, con una comparativa de lo facturado por todos los comercios pertenecientes al distribuidor. No es del todo fiable, ya que no tiene en cuenta los pedidos realizados directamente a los propios proveedores.

Vamos a centrarnos en el estudio de ventas de los electrodomésticos y gama marrón realizadas a través de Alevisa, dejando a parte los muebles de cocina.

A pesar de todo ello podemos decir de 1998 lo siguiente:

Benicoba Milar facturó en 1998 cerca de 33 millones de pesetas, un 1,2% del total de Alevisa. En 1997 fueron 29 millones, un 1,25% del conjunto de comercios.

Se aumentó notablemente las ventas de la marca SYP (deshumidificadores, ventiladores etc..) respecto de 1997, aunque no es muy representativo porque con un pedido muy fuerte en el mes de Diciembre bastó para superar a todo lo del año anterior.

Por eso destacaremos el incremento de la marca JVC(491,31%).

Los aparatos domésticos pequeños de Philips fueron los que pegaron el mayor bajonazo, con una reducción de ventas de cerca del 75%. El motivo de ello fue la incorporación de otras marcas en dicho sector.

Los aumentos de ventas han sido mayores que los decrementos.

Como cada marca incluye un número variable de productos, no podemos aventurar cual es la más vendida a partir de la facturación en cada una de ellas.

Centrándonos en el estudio por gamas diremos lo siguiente:

La mayor facturación corresponde a la gama blanca con casi 20 millones de pesetas, aumentando un 16,78% respecto el año anterior.

La telefonía móvil fue el aparato que más se vendió en 1998 y es seguro que esto siga en aumento debido a la gran demanda que se ha suscitado en los últimos años.

Por el contrario, la facturación de ordenadores bajó en un 61,25%. El motivo de ello es que las ventas de este tipo de aparatos requieren un servicio continuo posventa, lo que hace perder mucho tiempo al vendedor. La solución que se ha tomado es subcontratar a una empresa informática con el compromiso de que sean ellos los que instalen y asesoren al cliente, además están mucho mejor preparados.

3. DIAGNOSTICO DE SITUACIÓN

O P O R T U N I D A D E S

- Cada vez más avances tecnológicos lo que supone una rebaja de los productos.
- El servicio postventa del pequeño comercio es mejor que en las grandes superficies.
- Los grandes almacenes no les interesa negocios que requieran mucho trabajo (ej. Muebles de cocina)
- Benicoba Milar tiene a menos de 50mts un parking público rotatorio.
- Al estar en una ciudad pequeña, los costes de desplazamiento son menores que en las grandes capitales.
- Incremento de las construcciones de viviendas nuevas en la zona, con especial atención a las de protección oficial.

A M E N A Z A S

- Las grandes superficies ofrecen mejores ventajas financieras, teniendo más plazos para poder pagar el artículo al proveedor.
- El cliente es muy exigente, previamente se recorre todas las tiendas para ver el mismo donde está el mismo producto más barato.
- Eibar posee grandes problemas de aparcamiento.
- Muchos edificios son bastante viejos, sin ascensor y con escaleras estrechas, con lo que es complicado subir frigoríficos, muebles grandes etc..
- Hay mucha competencia en una zona tan reducida.

PUNTOS DEBILES

- Falta de iniciativa propia. Por su cuenta no son capaces de proponer cosas que indirectamente ayuden al aumento de las ventas.
- Al haber otro negocio diferente en Eibar que pertenece a la cadena Milar, poseen mismos descuentos y las mismas financiaciones.
- 2 de los 4 socios se van a jubilar en un plazo de 5 años. El relevo no está muy claro, por lo que perjudica en la toma de decisiones a medio o largo plazo.

PUNTOS FUERTES

- Posee una experiencia de más de 35 años en la venta de electrodomésticos y 20 años en la instalación de muebles de cocina, que garantizan la fidelidad del cliente.
- En Milar los gastos generales son más baratos que en otras cadenas ya que no posee intermediarios.
- La continua publicidad mediante catálogos y cuñas de radio dan a conocer las ofertas del momento.
- Al haber 2 tiendas Milar en Eibar, la propaganda se hace a partes iguales con lo que se reducen esos gastos.

II. SEGUNDA FASE

4. Decisiones estratégicas de marketing.

4.1 Objetivos de marketing.

- Hacernos con una mayor cuota de mercado.
- Aumentar las ventas respecto el total facturado en Alevisa hasta un 5%.
- Aumentar la confianza del cliente, sabiendo que este mira mucho el precio del producto.
- Aumentar la notoriedad sobre todo entre los no clientes
- Aumentar el número de clientes.
- Fidelizar más a los clientes actuales.
- Recuperar clientes perdidos.

- Aumentar la satisfacción general

4.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

- Aumentar la notoriedad sobre todo entre los no clientes
- Aumentar el número de clientes.
- Fidelizar más a los clientes actuales.
- Recuperar clientes perdidos.

- Aumentar la satisfacción general

III. TERCERA FASE

5. PLANES DE ACCIÓN

DECISIÓN	ACCIONES
– Poner remedio a la falta de aparcamiento mediante estacionamiento gratuito en el parking	• Entregar un pase de media hora a las personas que vayan a ver muebles de cocina a la exposición. • Regalar pases a los clientes que gasten más de 5000 pts. ó a los que compren un determinado producto para de esta manera promocionarlo.
– Promocionar el DVD.	– Gracias a un acuerdo con Cine-Bank Express, Benicoba Milar regala alquileres gratis de películas en DVD a todos los que compren este aparato o bien ordenadores que tengan incorporado el DVD.
– Aumentar las ventas de la Play-Station.	– Lo mismo que el anterior punto, pero referido a los juegos que exclusivamente utiliza dicha máquina.
– Venta de ordenadores.	– Contratar a una empresa de informática para que ella se encarga de entregar al cliente el ordenador y darle un servicio postventa profesional aumentando la confianza del cliente.

PLAN DE MARKETING DE EKIDE

Realizaremos un plan estratégico, con un horizonte temporal de 5 años, si bien dicho plan deberá ser revisado y en su caso corregido anualmente, ya que se pueden producir desviaciones debidas a cambios del entorno o a cualquier tipo de imprevistos. Por ello, con dicho plan queremos dotar a las decisiones de EKIDE de una total flexibilidad para poder adelantarnos al entorno.

Para realizar nuestro plan nos basaremos en un análisis previo tanto del entorno como de la propia empresa a partir del cual fijaremos los objetivos que se van a pretender cumplir con dicho plan.

• ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

En dicho análisis nos centraremos principalmente en el mercado al que va dirigido EKIDE

- En primer lugar observamos un descenso progresivo de la natalidad lo cual se traducirá en un decremento del alumnado, el cual previsiblemente alcanzará en los 5 años de duración del plan aproximadamente un 25%.
- Por otro lado se está produciendo actualmente una preferencia de la juventud por las carreras universitarias, y entre ellas particularmente las técnicas. Así mismo observamos en el País Vasco un alto índice de universitarios.
- En los últimos años se está produciendo una cada vez mayor eukaldunización del País Vasco, sobre todo en las zonas de Vizcaya y Guipúzcoa, así mismo se observa un descontento del alumnado de los diferentes centros universitarios por la calidad de la enseñanza en euskera
- El principal receptor de nuestro servicio será una persona joven entre 19 y 30 años con el bachiller

superior realizado de familia de clase media con una preocupación fundamental por su futura profesión.

- De una encuesta realizada en nuestro centro hemos obtenido que un 75% de nuestro alumnado ha optado por nuestro centro en los 2 últimos años de su bachillerato superior, por lo que se deduce que ese es el periodo o principal de decisión y deberá hacerse un esfuerzo promocional y de comunicación más fuerte durante esta etapa. La unidad de decisión principal es el propio alumno con una influencia cada vez menor de sus padres.
- Los principales criterios de un alumno a la hora de elegir una carrera son, por orden estimado de importancia: la salida profesional que ofrece (aspecto muy marcado en carreras experimentales como ésta), la calidad del servicio prestado, la accesibilidad al centro universitario, el precio.
- Posteriormente pasamos a analizar el segmento en el que se encuentra nuestro centro, así como los competidores existentes:
- El segmento en el que se sitúa nuestro centro es en el de centros universitarios técnicos del País Vasco en el que se encuentra en una posición de liderazgo con una cuota de alumnado respecto al total de los centros técnicos del País Vasco de un 60%. Dentro del mismo segmento, delimitado por la necesidad que satisface (enseñanza técnica y territorialidad), nos encontramos como principal competidor a la UPV con una cota del 25%, y otros centros que ostentan el 15% de cuota
- Si bien la competencia anterior sería la más directa no podemos olvidar el mayor índice de movilidad que se está dando dentro del estado español a la hora de elegir el centro universitario, por lo que habrá que tener en cuenta la competencia desarrollada por otros centros estatales. Aproximadamente un 8% de estudiantes en edad universitaria originarios del País Vasco se han desplazado a universidades del resto del estado para desarrollar su carrera.
- Otro segmento al que se dirige nuestro centro es el de los Masters y Doctorados; Dicho segmento se encuentra en una época de expansión.
- Otro aspecto importante es la preferencia de los estudiantes por realizar parte de sus estudios, o algún tipo de prácticas en el extranjero.

• **ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA**

- Nuestro centro se dedica a la prestación de una serie de servicios, que van todos ellos asociados a la enseñanza. Procederemos a realizar un análisis de la evolución de la prestación de dichos servicios:
- El servicio fundamental que presta, es la enseñanza destinado a la obtención de cada una de las cinco titulaciones que se ofertan. Durante los últimos tres años la facturación originada por la prestación de dicho servicio se ha mantenido constante en la cifra de 1500 millones de pesetas, lo cual ha permitido que nos mantengamos líderes del sector.
- El segundo servicio ofrecido se incluye en la línea de Masters y doctorado, la cual se ha venido potenciando durante los últimos años con un aumento del 150% y 100% para los años 96 y 97 respectivamente, por lo cual su importancia relativa con respecto a la facturación global de nuestro centro ha venido aumentando durante los últimos tres años.
- Un tercer servicio ofrecido, es el de colaboración con empresas en proyectos de investigación, el cual a pesar de no haber acaparado gran importancia hasta el momento, puede experimentar un desarrollo importante debido a la potenciación que se pretende realizar en la colaboración entre empresa y universidad
- Una característica de la prestación de nuestro servicio es su coste para el centro ya que nuestro centro así como otros similares gozan de una subvención estatal superior al 90%, lo cual hace inviable una competencia vía reducción de costes. Dicha característica influye también en nuestra política de precios, los cuales y para nuestro servicio principal están limitados y además existe un amplio número de becas para nuestros estudiantes, teniendo más libertad en la fijación de precios de los Masters y

doctorado, en los cuales podemos realizar una competencia mas fuerte en precios.

- Unos de los principales rasgos importantes de nuestro centro han sido la calidad de nuestro profesorado, el prestigio de las titulaciones ofrecidas y el alto grado de colocaciones de nuestros alumnos.
- Durante los últimos años y con la estrategia de marketing utilizada hemos logrado mantenernos como líderes de nuestro segmento.
- En cuanto a la estrategia de distribución de nuestro servicio, este se asemeja bastante al del resto de los centros y básicamente se realiza a través de nuestro centro en Bilbao en el que contamos con un total de 50 aulas en las que se imparten las clases de las diferentes titulaciones así como los cursos de Masters y doctorado, así mismo disponemos de un aula para conferencias. Las aulas de enseñanza dan cabida a un número de alumnos superior a 150, estando equipadas con modernas prestaciones, que permiten. Así mismo contamos con una biblioteca muy bien equipada y con un amplio servicio de documentación. Tenemos 2 aulas de estudio que han sido infrautilizadas y bastante descuidadas.

El servicio es prestado por nuestro equipo docente el cual está compuesto por 100 profesores, los cuales se subdividen en 5 departamentos correspondientes cada uno de ellos a las titulaciones impartidas en nuestro centro.

El número de alumnos matriculados en nuestro centro es de 10000 cifra que se ha mantenido constante, realizando la carrera en euskera 2000 lo cual ha supuesto un incremento respecto al 94 del 70%. Para atender dicha nueva demanda de enseñanza en euskera contamos con un equipo de profesores y de material un tanto deficiente.

En cuanto al origen de nuestro alumnado aproximadamente un 65% es de Bizkaia un 25% corresponde a Araba un 8% a Guipúzcoa y el 2% restante a estudiantes del resto del estado.

En cuanto a la prestación de servicio a estudiantes de araba y Guipúzcoa, se ha contratado una compañía de autobuses que se dedica al transporte conjunto de alumnos de nuestro centro y de otros centros de la zona.

- En cuanto a la estrategia de comunicación se ha centrado en informar a los alumnos de institutos y colegios sobre las diversas titulaciones impartidas, así como, sobre las salidas laborales a las que se pueden acceder a través de este centro. La campaña de comunicación ha sido más dura en la línea de Masters debido a la etapa expansiva en la que se encuentran dichos productos.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

En este diagnóstico realizaremos una síntesis de los análisis anteriores y a partir de ellos determinaremos por un lado las oportunidades y amenazas(del análisis externo) y por otro lado los puntos fuertes y debilidades(del análisis interno).

• Oportunidades

- Aumento del porcentaje de universitarios en el País Vasco. Mayor preferencia por estudios universitarios, con respecto a otros estudios.
- Potenciación que se esta dando por una mayor relación entre empresa y universidad.
- Subvención recibida por este tipo de centros que alcanza un 90%.
- Euskaldunización progresiva de la universidad vasca.
- Prestigio del centro en el ámbito estatal e internacional lo que puede facilitar, relaciones con universidades internacionales para el intercambio de estudiantes
- Oportunidades que ofrece el gobierno a los alumnos par desarrollar carreras(becas.)

- Amenazas

- Descenso de natalidad producido durante los últimos años que tendrá su reflejo en un descenso del alumnado.
- Fuerte competencia de centros estatales acompañados de una mayor facilidad de los estudiantes para movilizarse a la hora de elegir su centro.

- Fuerzas

- Calidad del profesorado y reconocimiento del mismo por parte del alumno.
- Relaciones con empresas para las que se desarrollan proyectos de investigación y en las que se realizan practicas
- Calidad reconocida de los Masters impartidos en el centro
- Buena preparación del alumnado de cara a su colocación profesional
- Importante cartera de alumnos de la provincia de Álava
- Relación optima de la calidad del servicio con su precio.

- Debilidades

- Política de comunicación poco desarrollada
- Espacio infrautilizado, con excesivo espacio de aulas, en las que se imparte clase a un número excesivo de alumnos
- Carencia de profesores capaces de impartir asignaturas en euskera, así como de material necesario para ello.
- Poca influencia del control de costes como ventaja competitiva debido a la subvención ofrecida por el gobierno vasco.

- **FIJACION DE LOS OBJETIVOS DE EKIDE DURANTE LOS PROXIMOS 5 AÑOS**

Los objetivos principales que serán los estratégicos los descompondremos en una serie de subobjetivos operacionales los cuales servirán de camino para el logro de los principales.

- El objetivo cuantitativo de EKIDE será incrementar la facturación para compensar las disminuciones de alumnado provocadas por el descenso de natalidad.
- Hacernos con una mayor cuota de mercado(mayor cuota de alumnos) y reforzar nuestra posición de liderazgo en el segmento. El aumento previsto viene reflejado en el siguiente cuadro.

año

alumnado País Vasco

Cuota de mercado EKIDE

cuota de mercado otros centros

facturación EKIDE con tasa* actual

97

25000

60%

15000 al.

40%

10000 al.

15000000000

98

23750

61%

14963 al.

37%

1448750000

99

22500

62%

14850 al.

34%

1417500000

00

21250

70%

14875 al.

30%

1423750000

01

20000

75%

14800al.

26%

1400000000

02

18750

78%

14438 al.

23%

1350000000

*Las tasas reflejadas en la tabla serán una media de las tasas de los distintos cursos.

- Del cuadro anterior, el importante aumento de cuota que se pretende en el 2000, es debido a la implantación del nuevo centro expuesto en el punto siguiente. La facturación objetivo para cada año deberá alcanzar los 15000 millones, la cual no es alcanzada con el aumento de la cuota por lo que, utilizaremos otras estrategias para lograrlo.
- En cuanto a la línea de Masters, esperamos que siga creciendo durante los próximos 3 años hasta llegar a una facturación de 350000000, a partir de lo que se mantendrá en los tres siguientes.
- La cartera de proyectos de investigación alcanzará en el umbral de 5 años los 8000000000.
- En cuanto a la distribución, pretendemos Implantar un nuevo centro en Álava de inferiores dimensiones que el de Bilbao que permita hacernos con el mercado alavés.
- Otro objetivo es la euskaldunización del profesorado, pretendiendo llegar a un 40% de profesorado bilingüe.

• **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Estrategia de cartera

En cuanto a los servicios realizados por nuestra empresa serán básicamente los mismos, si bien se realizarán algunas modificaciones. Para analizar la estrategia de cartera utilizaremos la matriz BCG que viene representada en el gráfico siguiente. En ella, el tamaño de las circunferencias representa la importancia relativa del servicio en nuestra empresa según su facturación. Así mismo está representada según la evolución esperada de nuestros productos en los próximos 5 años.

- Los servicios de titulaciones, son los más importantes en nuestra empresa ya que son los de mayor facturación, por ello a pesar de que tienen una tasa de crecimiento de mercado negativo, habrá que seguir invirtiendo en ellos para obtener una mayor participación de nuestra empresa. Dicho aumento de participación se obtendrá de dos maneras:
- Expansión geográfica mediante la apertura de un nuevo centro en Vitoria.
- Diversificación de nuestro servicio, la cual consistirá en ofrecer la posibilidad de realizar la mayor parte posible de los estudios en Euskera
- Los Masters y doctorados seguirán en la misma línea de inversión que han tenido hasta ahora. Dichos

servicios a pesar de ser estrella tienen una importancia relativa inferior a las titulaciones por ello la inversión a realizar en ellos no será tan importante como los anteriores

- En cuanto al tercer servicio es un producto interrogante pero de poco peso en nuestra empresa, sin embargo tiene otras implicaciones ya que fomenta las relaciones con empresas por lo que a pesar de que no ofrezca una gran rentabilidad habrá que seguir invirtiendo en él.

T.C.M.

ALTA

BAJA

ALTA BAJA

PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO

PROYECTOS DE INVESTIGACION

TITULACIONES

MASTERS Y DOCTORADOS

Estrategia de Posicionamiento

Pretendemos que el servicio ofrecido por la empresa sea percibido por el público como un servicio de calidad, que da una gran preparación a sus alumnos. También se tratará que las empresas observen a los alumnos del centro como capacitados para la actividad laboral.

Con ello se pretende el reforzamiento como centro de formación técnica del País Vasco

Estrategia de producto

Mantener los servicios anteriores, si bien tratando de reforzar la calidad de los mismos. Así mismo se tratará de ofrecer mayor valor añadido a nuestro centro con servicios complementarios como serán: servicios de estudios en el extranjero (ERASMUS), servicios de prácticas en empresas, servicios deportivos. Dichos servicios serán percibidos de forma positiva por nuestros clientes y reforzarán nuestra posición.

Estrategia de precios

En base a obtener la facturación deseada, se producirá un incremento gradual de las tasas durante los 5 años el cual alcanzará en el quinto año el 11%.

Dicho aumento de precios, se apoyará en nuestra posición de liderazgo y deberá venir justificado por la calidad del servicio, así como por los servicios adicionales mencionados en el apartado anterior.

Estrategia de distribución

- En primer lugar la apertura del centro de Vitoria que servirá para hacernos con el mercado alaves.
- En cuanto al lugar donde se imparte el servicio, se reducirá el tamaño de las aulas aumentando el número de estas ya que un menor número de alumnos por aula implica mayor calidad de la enseñanza y mayor satisfacción de alumnos y profesorado lo cual implica mejor ambiente y por tanto mayor

calidad.

Estrategia de comunicación

Esta se centrará en alumnos de BUP y COU dándoles toda la información necesaria sobre nuestra carrera. Así mismo se realizarán jornadas de puertas abiertas en las que se mostrará a dichos estudiantes nuestro centro.

En cuanto a los Masters y doctorado se realizará una campaña de comunicación más fuerte con publicidad en prensa escrita y en paneles publicitarios. Así mismo se enviará información a nuestros alumnos de último curso sobre dichos cursos.

• PLANES DE ACCION

Dichos planes deberán ser analizados y evaluados anualmente par ver si cumplen los objetivos correspondientes y en caso contrario realizar las modificaciones correspondientes.

Productos

- Desarrollar el Euskera como lenguaje de enseñanza.
- Mejorar la calidad del servicio dando una buena formación a nuestro profesorado.
- Ofrecer servicios de prácticas en empresas y estudios en el extranjero a nuestros alumnos.
- Ofrecer servicios complementarios:
- Biblioteca: La cual será renovada periódicamente y contará con un amplio servicio de documentación.
- Aulas de estudio: las cuales serán renovadas.
- Servicios deportivos: mediante acuerdos con polideportivos de la zona, que permitan a nuestros alumnos el uso de sus instalaciones por precios inferiores, a los que no lo son.

Precios

Estos serán incrementados anualmente de la siguiente manera:

Año	98	99	00	01	02
Incremento precio	3,5%	2,2%	1%	1,69%	3,7%

Los incrementos serán sobre el año anterior.

Distribución

- Elaboración del nuevo centro de Vitoria para el que se contratará nuevo profesorado y cuya conclusión será a finales del 99.
- Remodelación del centro de Bilbao, consistente en la disminución y mejora de las aulas que se finalizará el presente año.

Comunicación

- Se enviarán profesores de nuestro centro a colegios e institutos para que informen a los alumnos de las características de nuestro centro y de las titulaciones que impartimos, así como de las salidas que ofrecen nuestras titulaciones.
- Artículos en prensa escrita sobre nuestro centro.
- Publicidad en prensa escrita y carteles en nuestro centro y otros centros sobre la oferta de Masters y doctorados de nuestro centro.

- Información a nuestros alumnos sobre dichos Masters y doctorado mediante correspondencia a domicilios y conferencias de nuestros profesores.

• **PRESUPUESTO DE LA EXPLOTACIÓN**

Realizaremos a continuación un resumen de ingresos y gastos previstos para los próximos años.

Habría que tener en cuenta que la subvención está dirigida a la actividad, por lo que las inversiones para el nuevo centro y para la remodelación no se incluyen.

Año	97	98	99	00	01	02
Facturación de las titulaciones	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Facturación Masters y doctorado	200	270	320	350	350	350
Facturación proyectos investí.	60	80	100	120	140	160
Costes de la actividad	1800	2000	2400	3600	3800	4000
Ingresos de subvención	1620	1800	2160	3240	3420	3600
Costes de las inversiones	200	900	900	900	900	900
Costes del marketing	50	100	100	100	100	100
Beneficio objetivo	1330	650	680	610	610	610

*tabla en millones de pesetas.

En dicha tabla vemos una disminución importante del beneficio lo que se deberá a las inversiones realizadas, las cuales serán imprescindibles para mantenernos como líderes del mercado.

Los resultados de dicho presupuesto son previstos por lo que tienen posibilidades de desviarse, por ello anualmente deberán ser comparados con los reales y tratar de corregir el plan para evitar dichas desviaciones.

BIBLIOGRAFÍA

TÍTULO: El plan de marketing en la práctica

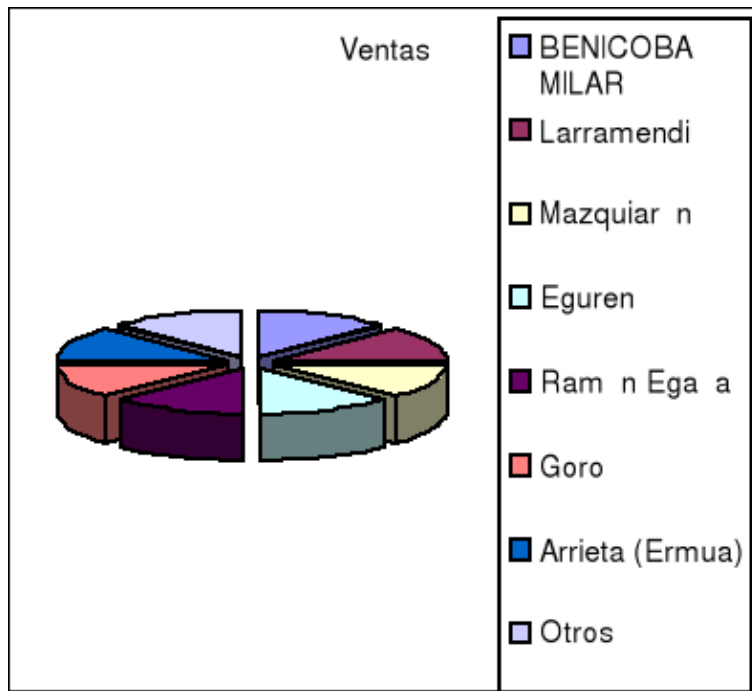
AUTOR: José María Sainz de Vicuña Ancín

TÍTULO: Principales resultados de la estadística de población y vivienda de 1996.

AUTOR: EUSTAT. Euskal Estadistika Erakundea

TÍTULO: Electro imagen. (Revista de electrodomésticos, imagen y sonido. Agosto 1999) Publicación mensual.

AUTOR: José María Olaya



BENICOBA

MILAR