



BRIEF CASES

918-S03

16 DE JUNIO DE 2017

JOHN A. QUELCH

JAMES T. KINDLEY

Magellan Boatworks

A fines de octubre de 2016, Walt Robinson, vicepresidente senior de Ventas y Marketing para Magellan Boatworks, estaba preparando el pronóstico de ventas y el presupuesto para marketing de la empresa para el año fiscal 2017. (Ver **Anexo 1** para el estado de resultados de los gastos por marketing y ventas de Magellan). Magellan, ubicada en Georgetown, Carolina del Sur, era un fabricante mediano de yates de crucero a motor hechos a medida.¹ Mientras Robinson consideraba los resultados de la empresa para 2016, se preguntaba si necesitaba solicitar un aumento de presupuesto o si su equipo podía determinar cómo aumentar las ventas incluso si tenía menos dinero el año próximo.

Robinson le había solicitado a Tony Paroli, vicepresidente de Ventas de Magellan, organizar una conferencia telefónica esa tarde con el equipo de Ventas para analizar qué estrategia de marketing y qué tácticas de comunicación debería usar la empresa. Tenía esperanzas de que esa reunión lo ayudara a finalizar sus recomendaciones para el 1º de noviembre cuando presentaría su presupuesto al presidente de Magellan.

La industria de la construcción naval en los Estados Unidos en 2016

En 2016, los gastos totales por embarcaciones y accesorios en los Estados Unidos fueron de \$35.900 millones. Se vendieron aproximadamente 238.000 embarcaciones a motor nuevas. Aunque sólo el 5% de esas embarcaciones medían más de 8 metros, estas “embarcaciones de alta gama” representaban casi el 38% de los \$17.400 millones en ventas de nuevas embarcaciones. Las ventas en este segmento eran cíclicas y seguían de cerca la economía general. Las ventas de estas embarcaciones más grandes se redujeron aproximadamente un 12%. También se vendieron alrededor de 958.000 de embarcaciones usadas y había 11.900 millones de embarcaciones registradas en los Estados Unidos.

En el segmento de alta gama, normalmente se construían embarcaciones a pedido. La mitad aproximadamente eran veleros; la otra mitad eran propulsados a diésel o gasolina. Los compradores

¹ Un *yate de crucero* se definía como una embarcación que tenía entre 26 y 49 pies (8 y 15 metros) de largo. Por lo general, tenían camarotes y podían ser propulsados a vela o a motor o por ambos. Los yates de crucero generalmente podían recorrer largas distancias como un viaje de Miami a Brasil.

El caso de LACC número 918-S03 es la versión en español del caso de HBS número 917-547. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2006 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenamiento, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

elegían entre varios diseños de cascos y después escogían entre numerosas opciones para los muebles del interior, sus sistemas de navegación y demás. Estas embarcaciones normalmente tenían un precio de salida de \$300.000 por una embarcación de 8 metros sin accesorios. Una regla de oro de la industria era que cada pie (30,5 cm) de una embarcación con accesorios estándares costaba alrededor de \$20.000.

Competidores

El noventa y cinco por ciento de las embarcaciones a motor de alta gama vendidas en los Estados Unidos se construyeron dentro del país. La industria naval estaba fragmentada, con más de 3000 constructores navales registrados como activos. Muchos constructores eran talleres de un solo empleado que construían sólo dos o tres embarcaciones por año y ofrecían, a menudo, precios más bajos que los que Magellan podía ofrecer. Robinson sentía que la empresa perdía ventas con estos constructores ya que los compradores consideraban que ofrecían una embarcación más personalizada por un precio mejor.

Magellan también competía con varios constructores navales nacionales, como Beneteau, una empresa francesa con una gran planta de producción en Carolina del Sur, y Hinckley, un constructor establecido con base en Portland, Maine. Estas empresas construían hasta 500 embarcaciones por año y podían ofrecer una amplia variedad y precios competitivos debido a su escala. Robinson creía que las embarcaciones de estos competidores atraían a compradores más conservadores, a quienes les importaba más la comodidad y el diseño tradicional.

Muchos constructores ofrecían servicios de muelles, almacenamiento y mantenimiento. Los clientes valoraban las marcas, pero otros factores eran más importantes. El **Anexo 2** tiene información sobre los criterios de selección de los clientes.

Clientes

La mayoría de los nuevos compradores de embarcaciones de alto nivel encajaban en uno de dos grandes grupos. Los clientes jóvenes, de entre 40 a 55 años, solían comprar veleros. Los clientes mayores de 55, un grupo mucho más grande, por lo general compraban embarcaciones a motor. Los clientes de estas embarcaciones solían ser personas o parejas exitosas de alto poder adquisitivo. Muchos habían crecido entre embarcaciones y la navegación. La compra de un yate de crucero era, a menudo, el sueño de su vida cumplido.

Los constructores navales por lo general se dirigían a los hombres, aunque la mayoría de las embarcaciones eran compradas por parejas. Algo así como comprar una casa, cada cónyuge tenía opiniones firmes sobre determinados aspectos de la embarcación y, por lo general, influía en sus decisiones. Por ejemplo, puede que a uno le importasen más los diseños de cascos y el equipo de navegación, mientras que el otro se centraba en las instalaciones del interior.

Magellan Boatworks

Magellan Boatworks era una sucursal de un gran conglomerado dedicado a los vehículos recreativos, al equipamiento deportivo y a las industrias de complejos de entretenimiento. Fue

fundada en 1978 por Lee y Debra Rogers, quienes hicieron crecer el negocio y lo vendieron a una firma de capital privado en 2001. Esta firma aumentó la capacidad de producción y reforzó las estrategias de marketing de Magellan antes de venderla al conglomerado en 2007.

Magellan vendía sus embarcaciones a un grupo reducido de clientes. La mayoría provenía de zonas costeras a menos de 480 kilómetros de las oficinas centrales. Sus diseños contemporáneos atraían a individuos exitosos, altamente activos, especialmente aquellos que tenían una segunda residencia en la costa o se habían mudado a la zona desde el noreste o medio oeste para jubilarse. Mudarse a la costa era, generalmente, un acontecimiento significativo y la compra de una embarcación muchas veces reflejaba el deseo del comprador de “trazar un nuevo rumbo”.

En la última década, la suerte de Magellan había tenido altibajos. A pesar de la recesión económica y crisis financiera de 2008, mantuvo a la mayoría de sus empleados trabajando al obtener contratos gubernamentales para construir algunas pequeñas embarcaciones para la Guardia Costera y restaurar embarcaciones usadas por la Marina de los Estados Unidos y por la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica (NOAA, por sus siglas en inglés). Las ventas repuntaron en 2012 a medida que la economía mejoraba y los jubilados adinerados comenzaron a aumentar las compras de una segunda residencia y embarcaciones hechas a medida. El año 2015 fue un año récord para la empresa. Vendió 76 embarcaciones y generó ingresos adicionales por servicios relacionados.

Robinson atribuyó la reciente caída de ventas a la incertidumbre con respecto a la economía y a la polémica elección presidencial. Además, debido a que la Reserva Federal de los EE. UU. estaba evaluando el aumento de las tasas de intereses y era posible que las tasas de los impuestos cambiaran después de la elección, muchos compradores potenciales parecían estar adoptando una actitud expectante frente al compromiso con la compra de una embarcación.

Línea del producto

Magellan era conocida por sus diseños de cascos escalonados contemporáneos de fibra de vidrio y por sus elegantes interiores. Al igual que sus competidores, ofrecía varias opciones de equipamiento e interior, como duchas calientes, aire acondicionado, equipo de navegación, suelo de teca, camas abatibles y electrodomésticos. Vendía sus embarcaciones con una garantía de diez años para construcción y una garantía de dos años para el equipo mecánico.

El diseño de cascos de Magellan ofrecía estabilidad a velocidades más altas y en aguas con fuerte oleaje. El diseño ofrecía una “manga” (ancho de la embarcación) más angosta, que les daba a sus embarcaciones un aspecto “veloz” pero la desventaja era que los interiores eran menos espaciosos. Los competidores a menudo ofrecían un producto “espacioso de alta gama” como una característica significativa.

La empresa refinaba y mejoraba sus diseños permanentemente. Estos esfuerzos variaban entre cambios de ingeniería en la construcción del casco y la incorporación de un nuevo modelo. En 2015, por ejemplo, comenzó a introducir motores diésel más eficientes y ecológicos. Incorporar un modelo requería una inversión considerable en moldes y equipos. En 2012, había introducido el DreamScape 49, su modelo más reciente.

Fijación de precios

Los precios de Magellan variaban de acuerdo al modelo de la embarcación y al equipamiento de exterior e interior y a las opciones de mobiliario. La empresa intentó mantener un precio “fijo” de todos los artículos que vendía. Los vendedores podían negociarlos hasta cierto punto, pero tenían que reducir su porcentaje de comisión si lo hacían. La mayoría de los clientes esperaban negociar, pero muchas veces no eran excesivamente sensibles al precio.

Las empresas tenían puestos de servicio en varios puertos desde Virginia hasta Florida que ofrecían atraque, mantenimiento y almacenamiento. Los vendedores podían ofrecer descuentos para estos servicios por hasta un año desde la compra como un incentivo. Muchos de sus vendedores creían que este servicio ayudaba a convertir muchos clientes potenciales en compradores.

La mayoría de los clientes de Magellan financiaban sus compras. El pago inicial estándar era del 15% del precio de compra. El cliente después pagaba el saldo restante cuando se alcanzaban varias metas en la construcción. Si bien los clientes eran responsables de obtener su propio financiamiento, la empresa trabajaba con varios bancos de la zona y hacía recomendaciones a los clientes que necesitaban ayuda para encontrar a un prestamista.

Comunicaciones publicitarias

Magellan Boatworks hacía uso de una variedad de comunicaciones publicitarias para crear conciencia sobre la marca, estimular interés en comprar una nueva embarcación y obtener clientes potenciales. El vicepresidente de Ventas trabajaba en estrecha coordinación con Robinson en estas iniciativas, al igual que un director de relaciones públicas que también informaba a Robinson. Este último manejaba contactos de prensa, ferias comerciales y eventos promocionales como “Visite los astilleros de Magellan Boats”, un acto benéfico anual con ostras asadas. Además, la empresa usaba una agencia regional de publicidad, Red Ion, con base en Charlotte, Carolina del Norte.

Magellan había empleado durante mucho tiempo una publicidad mayormente “centrada en el producto” que realzaba los diseños elegantes y el equipamiento de última generación. Robinson estaba considerando cambiar este foco para resaltar los beneficios de poseer un yate. Un constructor en California, por ejemplo, había aumentado las ventas de manera notable al hacer hincapié en la libertad y aventura que proporcionaba tener una embarcación. Este aspecto de poseer una embarcación atraía a los nuevos jubilados que deseaban mantener estilos de vida activos. Robinson pensaba utilizar toda la información que tenía para determinar una oferta de valor más efectiva para la empresa.

Magellan también tenía una página web que proporcionaba detalles sobre sus modelos principales, las opciones que podían incluirse en un diseño a medida e información de contacto para organizar una reunión de ventas o hablar con el servicio al cliente. Los clientes potenciales normalmente obtenían la dirección de la página web a través de anuncios publicitarios o materiales promocionales o de una búsqueda por Internet a través de Google. Un cliente típico consultaba con atención entre tres y cinco páginas web de constructores y quizás muchas más de forma menos atenta. Los clientes de la empresa tenían reuniones iniciales de ventas con al menos tres de sus competidores antes de decidir seguir adelante con Magellan. Cuando los futuros compradores se registraban en su página web, Magellan los clasificaba como clientes potenciales. El servicio al cliente le enviaría información del cliente potencial al vendedor adecuado, que después enviaba un

“Catálogo de Capitán” al que le seguían un correo electrónico y/o una llamada telefónica varios días después para intentar organizar una reunión.

Robinson analizaba los gastos por marketing, pero era muy difícil determinar de dónde provenían los clientes potenciales o cuál era la mejor manera de medir la rentabilidad. Robinson presionó a Red Ion para obtener las medidas estándar de publicidad, como el conocimiento anterior y posterior a la publicidad, el alcance y la frecuencia y demás, pero las decisiones finales en cuanto a las comunicaciones dependían fuertemente de su intuición y juicio.

Por ejemplo, Robinson se preguntaba si seguía siendo adecuado el elevado uso que hacía Magellan de publicidad impresa nacional y regional. Estaba preocupado por su combinación publicitaria y promocional debido a que las costumbres y las elecciones de medios cambiaban, y quería que se tuvieran en cuenta los resultados de la encuesta sobre compradores de embarcaciones recientes cuando se desarrollara su plan de comunicaciones de marketing y decidiera si era necesario adoptar un nuevo posicionamiento. Se preguntaba si Magellan debía ajustar su foco hacia un mercado objetivo más estrecho.

También tenía algunos datos para partidas presupuestarias en relación con los clientes potenciales que cada medio de comunicación había generado. El **Anexo 3** contiene esta información. Había una variación considerable en el costo por cliente potencial y el costo por venta para estos medios de comunicación. Robinson no estaba seguro de cómo debía analizar esta variación ya que sentía que algunos tipos de medios de comunicación, como publicidad en revistas nacionales, brindaban desarrollo de la marca, posicionamiento competitivo y otros beneficios intangibles. Además, debido a que la mayoría de los clientes potenciales habían visto varios mensajes en los medios antes de comunicarse con Magellan, era difícil asignar un costo por cliente potencial a cada vía de comunicación.

Organización de ventas

Magellan estaba organizada en cinco regiones en la costa sudeste de los Estados Unidos desde Norfolk, Virginia, hasta Jacksonville, Florida. En lugares adecuados (como los puertos cerca de Charleston, Carolina del Sur; Savannah, Georgia; y Wilmington, Carolina del Norte) Magellan exhibía embarcaciones modelo que los vendedores podían mostrar a los clientes potenciales y muchas veces incluían una breve prueba de navegación por el puerto. La empresa también empleaba a siete vendedores a tiempo completo, que vivían cerca de un puerto en una de las regiones.

Los vendedores eran responsables de desarrollar la relación con un cliente potencial. Supervisaban los eventos promocionales en sus zonas, además de la publicidad adecuada en medios como periódicos de la comunidad adinerada como Kiawah Islander Weekly, que Robinson y Paroli consideraban que eran importantes para mejorar la visibilidad de Magellan y para ofrecer reconocimiento y credibilidad a sus vendedores.

Todos los vendedores de Magellan tenían títulos universitarios. La mayoría se había desempeñado exitosamente en el área de ventas, por lo general, en productos de precio elevado que requerían un minucioso proceso de ventas. Tres habían vendido propiedades lujosas. Dos vivían en embarcaciones Magellan. Todos compartían una pasión por la navegación y el estilo de vida. Se los remuneraba con un salario base y una comisión por venta. Cada uno tenía un auto de la empresa, por lo general uno lujoso como un Lexus, ya que la dirección sentía que proyectaba la imagen correcta a los clientes potenciales.

El salario base promedio de un vendedor era de aproximadamente 100.000 por año; las comisiones variaban entre 4% y 5% dependiendo del modelo de la embarcación que se vendía. Robinson sentía que el sistema de comisiones alentaba a los vendedores a “venderle más” al cliente ya que la comisión más alta de 5% se aplicaba en las ventas de más de \$650.000. Todos los vendedores de Magellan ganaban más de \$200.000 por año; su principal agente ganó más de \$700.000 en 2015.

La antigüedad promedio del grupo actual de ventas era de más de diez años. Robinson comentaba:

“Tuvimos algunos problemas al contratar y conservar buenos vendedores cuando el grupo de capital privado compró la empresa, ya que pensaban que la comisión de venta era demasiado alta. Cuando Magellan se vendió en 2007, surgió el mismo problema, pero nuestros nuevos propietarios tenían experiencia en industrias similares en las que el proceso de venta es difícil pero el valor de una venta es muy alto. Nuestra remuneración nos permite tener a los mejores vendedores de la industria y nos permite exigirles mucho. Ellos aman su trabajo, pero se ganan su recompensa”.

Sin embargo, Robinson se preguntaba por qué dos vendedores tenían índices mucho más altos cuando se trataba de convertir a los clientes potenciales en compradores en comparación con sus compañeros. Se preguntaba si, en lugar de intentar impulsar más clientes potenciales, Magellan debía centrarse en clientes potenciales de mayor calidad. Si se podían incrementar los índices de conversión de potenciales clientes, su presupuesto para marketing podía ser bastante más efectivo.

También le había hecho detallar a Paroli el proceso de venta de Magellan para proporcionar contexto en el siguiente debate. La **Tabla 1** resume los pasos de este proceso. Como muestra el **Anexo 3**, la empresa registraba cómo se generaba cada cliente potencial (por medio de su asistencia a una exposición, una respuesta a una publicidad impresa, etc.).

Tabla 1 Proceso de ventas de Magellan

El proceso de ventas de Magellan se parecía al proceso para cualquier compra importante:

1. Un vendedor recibía a un cliente potencial (posible comprador), por lo general, desde el servicio al cliente, pero a veces por una recomendación.
2. El vendedor después llamaba al posible comprador y organizaba una reunión, muchas veces en la embarcación modelo en uno de los puertos regionales. El vendedor celebraba fiestas con cócteles en una embarcación Magellan varias veces al año. Estos eventos a menudo daban paso a programar “reuniones iniciales” más formales.
3. El vendedor después enviaba por correo un “Catalogo de Capitán” con información que el cliente potencial recibía antes de la reunión inicial.
4. Durante la reunión inicial, que generalmente duraba de tres a cuatro horas, el vendedor analizaba cuál de las varias embarcaciones de Magellan mejor se adaptaba a los requisitos del cliente potencial. Al final de esta reunión, el vendedor analizaba el diseño específico de una embarcación e intentaba organizar otra cita para negociar una compra.
5. En una segunda reunión, se discutía el precio y se le proporcionaban opciones adicionales (sobreventa). Esta segunda reunión por lo general incluía a un diseñador de interiores y un ingeniero de Magellan.
6. De ser necesario, el vendedor organizaba una tercera y cuarta reunión para finalizar los detalles de la venta. Había poca o ninguna correlación entre la cantidad de reuniones y los índices de conversión de clientes potenciales a compradores.
7. En las reuniones de compromiso de compra, el comprador expresaba su voluntad de compra por escrito en función de que Magellan y el cliente potencial acordaran un modelo de embarcación, las opciones de equipamiento, los muebles del interior y el precio.
8. Una vez que se llegaba a un acuerdo, el comprador realizaba un pago inicial del 15% y demostraba su solvencia para completar la venta legal. Algunos compradores se retiraban antes de esta etapa por varias razones (por ej., no podían obtener un préstamo).

Magellan hacía un seguimiento de los clientes potenciales a lo largo del proceso de venta, como se muestra en la **Tabla 2** a continuación:

Tabla 2 Productividad del cliente potencial de Magellan Boatworks por etapa, 2015

	Cientes potenciales que llegan a esta etapa
1. Cliente potencial	1790
2. Reunión inicial	1255
3. Segunda reunión	540
4. Siguientes reuniones	181
5. Compromiso de compra	109
6. Venta realizada	76

La **Tabla 2** muestra un promedio para el personal de ventas de Magellan. Los dos vendedores más exitosos tenían una segunda reunión con el 45% de sus clientes potenciales iniciales y promediaban siete ventas por cada 100 clientes potenciales. Robinson y Paroli suponían que estas dos personas tenían éxito porque por lo general usaban una embarcación modelo como lugar de encuentro para la reunión inicial con el cliente potencial, además de otro(s) factor(es) potencial(es). Se preguntaban cómo motivar a los otros vendedores a hacer lo mismo y si la empresa debía incluir una invitación en su publicidad para “hacer una prueba de un yate Magellan”.

Robinson creía que el índice de conversión y el proceso de publicidad/ventas de Magellan eran como el de sus competidores. Aunque los diferentes medios de comunicación habían generado resultados muy dispares en cuanto a generar clientes potenciales, Robinson también creía que el “conocimiento” y la imagen positiva de la marca dependían fuertemente de la publicidad en revistas del sector náutico que eran más caras pero muy leídas. Creía que Magellan tendría muchos menos clientes potenciales sin este soporte gráfico.

La conferencia telefónica de ventas

A las 3 de la tarde, Paroli y Robinson se reunieron para una conferencia telefónica con el personal de ventas. Paroli comenzó explicando que la finalidad de la reunión era ayudar a decidir si era necesario cambiar la estrategia de marketing de Magellan y dónde se gastarían mejor los recursos para ventas y marketing. Todos tenían que analizar en dónde se debía reducir o expandir el presupuesto.

Robinson siguió a Paroli. Quería cubrir varios puntos: ¿Estaba bien distribuido el presupuesto de Magellan para publicidad y ventas? ¿Debía la empresa buscar otras formas, incluso otros medios de comunicación, para conseguir clientes potenciales? ¿Los competidores estaban haciendo cosas que Magellan también debería estar haciendo? ¿Era acertado su mensaje? ¿Estaba apuntando al cliente “correcto”? Por último, les preguntó a George Conbeer y a Joanne Threfall, los dos vendedores más exitosos de la empresa, si podían compartir con el grupo algunos puntos que ellos consideraran fundamentales para lograr sus altos índices de conversión de clientes potenciales en ventas.

Howie Witz habló primero:

“Sé que es difícil determinar de dónde provienen nuestras ventas, pero necesitamos tener presencia en ferias. También debemos continuar publicando en revistas nacionales y regionales, a

pesar de que sean caras. Estamos en un negocio muy competitivo y debemos sobresalir. No deberíamos reducir el presupuesto. En cambio, deberíamos intentar de incentivar más recomendaciones ofreciéndoles a nuestros propietarios de embarcaciones servicio gratis y mantenimiento por un determinado período o reducción de las tarifas de atraque, si nos brindan referencias. Deberíamos hacer que nuestros clientes nos ayuden mediante presentaciones y redes de contacto.

Las recomendaciones son una fuente importante de contactos, pero hacemos poco para obtenerlas. Casi no existen los programas posventa con nuestros clientes y no nos costaría mucho implementarlos”.

Sandy Kreizman afirmó lo siguiente:

“Howie tiene razón. Además, estoy contento de que estemos considerando un cambio en el mensaje. Debemos publicitar, pero la mayoría de las publicidades para nuestros tipos de embarcaciones destacan lo bonitos que son. Nuestros clientes desean algo más que sólo el buen aspecto de la embarcación. Necesitamos hacer hincapié en los beneficios de poseer una embarcación. ¡Estamos vendiendo un sueño!”

George Conbeer dijo lo que pensaba:

“Estoy de acuerdo con los dos. Walt nos pidió a Joanne y a mí si podíamos proporcionar algunos consejos respecto a nuestros índices de cierre de venta. Me beneficio de las publicidades gráficas ya que nuestros clientes pasan muchas horas evaluando sus opciones y considerando lo que ofrecemos en comparación con nuestros competidores. Necesitamos la credibilidad de la exposición en medios de prestigio. Sin embargo, deberíamos cambiar el mensaje para destacar la ‘aventura’ que la mayoría de mis clientes está buscando. Clasifico a mis clientes potenciales mediante varios criterios. Entre ellos se encuentran los típicos (dinero, edad, etc.) pero también busco emprendedores exitosos que han asumido riesgos. Están buscando una gran aventura. Clasificar a mis clientes potenciales anticipadamente de esta forma me ayuda a cerrar más ventas”.

Joanne Threfall coincidió:

“Estoy de acuerdo. La mayoría de mis ventas son personas que han triunfado por su propio esfuerzo. Quizás nuestras publicidades podrían redactarse con ellos como blanco, como ‘Una embarcación Magellan te ayuda a trazar un nuevo rumbo’”.

Tony Paroli agregó:

“Todos habéis hecho buenas observaciones. Me gustan muchas de las propuestas para cambiar el mensaje de Magellan que presentaron antes de esta reunión. En particular, me gusta ‘Una vida sin límites’ o ‘¿Por qué vivir en la playa cuando puedes poseer el mar?’. Sin embargo, no todos nuestros clientes pueden caracterizarse de esta forma. Si lo hacemos, podríamos limitar nuestro mercado objetivo y reducir la cantidad de clientes potenciales que les llegan. En promedio, cada uno de ustedes recibe alrededor de 240 clientes potenciales al año. La mayor parte de su tiempo de venta es durante los fines de semana e incluso en esos días pienso que podríamos atender más clientes potenciales si los tuviéramos”.

Después de terminar la conferencia, Robinson meditó. No estaba seguro si se debía cambiar el presupuesto o cómo hacerlo, pero le solicitó al grupo enviar recomendaciones específicas si el

presupuesto tenía que reducirse al 10%. Estaba especialmente intrigado por la idea de centrarse en emprendedores exitosos. No estaba seguro de cómo eso se traducía en sus comunicaciones de marketing, pero creía que debía considerar medios de comunicación alternativos, como el periódico *Wall Street Journal*. Mientras miraba las muchas fotografías de las embarcaciones Magellan que estaban en la pared de su oficina, reflexionó sobre lo complicado que era publicitar una vida de ocio y aventura.

Anexo 1 Cuenta de resultados simplificada de Magellan Boatworks

Estado de resultados modificado – Previsión 2017	2014^a	2015^a	2016^a	2017 (Est)
Ventas de unidades – Objetivo	68	70	72	74
Ventas de unidades – Real	71	76	67	74
Precio promedio de venta por embarcación (\$000)	\$650	\$ 625	\$631	\$ 619
Ventas (\$000) sólo de embarcaciones	46150	47500	42277	45806
Costo de productos vendidos	18922	20425	17756	18780
Costos fijos aparte de marketing y ventas	14100	14600	13300	13300
Ganancia antes de los costos de marketing y ventas/intereses/impuestos	13128	12475	11221	13726
Gastos por marketing (\$000)				
Publicidad impresa	800	1000	1100	1100
Correo directo	50	50	50	25
Búsqueda – Publicidades de Google	50	60	60	70
Investigación de mercado	20	0	20	0
Redes sociales	0	0	30	40
Gastos por ventas (\$000)				
Costo de ventas (salario + comisión)	3500	3800	4000	4100
Publicidad impresa local	350	420	250	300
Revistas regionales	600	500	500	300
Catálogos de Capitán	100	100	100	100
Promociones (\$000)				
Exposiciones de nuevas embarcaciones	1000	1200	1100	900
Cócteles en embarcaciones	400	500	500	500
Incentivos de ventas – muelles, servicio	300	400	300	300
Total de gastos por ventas y marketing	7170	8030	8010	7735
Ganancias antes de intereses e impuestos	\$5958	\$4445	\$3211	\$5991

^a El año fiscal finaliza el 30 de septiembre.

Anexo 2 Clientes de Magellan Boatworks: criterios para seleccionar un constructor naval

Criterio señalado como más importante	Muestra total (%)	Compradores de Magellan (%)	Competidores	
			Mediano/grande (%)	Pequeño (%)
Precio	6	4	8	4
Calidad	24	26	20	29
Diseño exterior	15	21	17	16
Opciones del interior	19	18	21	21
Garantías	10	8	11	8
Vendedor	16	16	13	11
Recomendaciones de clientes satisfechos	4	3	5	9
Marca	6	4	5	2

El comprador indica como criterio importante

Aventura de jubilación
 Segundo hogar, hogar de vacaciones
 Oportunidad de alquiler, renta
 Amor por el agua
 Viajar con lujo
 Servicios con valor agregado (45% de compradores los mencionaron como importantes)

Perfil demográfico de los clientes de Magellan

Geografía: Sureste, Atlántico Central, Noreste, Medio Oeste
 Ingreso: >\$150.000, patrimonio neto más de \$1 millón
 Edad: 55-70
 Educación: Universidad, 25% de posgrado
 Propietario de negocio: 63% fue propietario de un negocio en su vida

Anexo 3 Clientes potenciales y ventas de unidades según publicidad y canal de promoción 2014-2016

Forma de publicidad/promoción	Cantidad de clientes potenciales			Cantidad de ventas		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Impreso (por ej., revista <i>Power & Motoryacht</i>)	420	480	390	10	11	11
Correo directo	170	160	135	9	11	5
Búsqueda (por ej., Publicidad de Google)	210	270	320	12	15	16
Publicidad impresa local/periódicos gratuitos	45	56	69	3	3	4
Revistas regionales	25	34	38	1	2	2
Catálogos de Capitán	235	280	270	15	16	16
Promoción						
Exposiciones de nuevas embarcaciones	220	280	225	8	7	6
Cócteles en embarcaciones Magellan	110	120	100	9	8	4
Recomendaciones	133	110	90	4	3	3
Total	1568	1790	1637	71	76	67