

GRADO EN MARKETING

Curso 2019/2020

PLAN DE MARKETING: AUTO REPARACIONES MALLABIENA SL

Autor/a: Eneko Isasi Sánchez

Director/a: Maite Ruiz Roqueñi

Bilbao, a 15 de febrero de 2020



ÍNDICE

1.	INTRODUCCION TFG.....	3
1.1.	MOTIVO DEL TEMA	3
2.	METODOLOGÍA EMPLEADA.....	4
3.	PLAN DE MARKETING.....	5
3.1.	INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MARKETING.....	5
4.	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA	6
4.1.	ANÁLISIS INTERNO	6
4.1.1.	Recursos y capacidades de la empresa	6
4.1.2.	Estrategias y elementos del Marketing Mix.....	12
4.2.	ANÁLISIS EXTERNO.....	17
4.2.1.	Análisis del entorno genérico.....	17
4.2.2.	Análisis del entorno específico	24
4.3.	DIAGNÓSTICO DAFO	32
4.3.1.	Estrategias de supervivencia (Debilidades – Amenazas)	33
4.3.2.	Estrategias adaptativas (Debilidades – Oportunidades).....	33
4.3.3.	Estrategias defensivas (Fortalezas – Amenazas)	34
4.3.4.	Estrategias ofensivas (Fortalezas – Oportunidades).....	34
5.	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	35
5.1.	OBJETIVOS CUANTITATIVOS.....	35
5.2.	OBJETIVOS CUALITATIVOS.....	35
6.	ESTRATEGIAS	36
6.1.	ESTRATEGIAS DE CARTERA	36
6.2.	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	36
6.3.	ESTRATEGIA FUNCIONAL.....	37
6.3.1.	Estrategia de producto y servicio	37
6.3.2.	Estrategia de precio	38
6.3.3.	Estrategia de comunicación	38
7.	PLANES DE ACCIÓN	41
7.1.	TIMING	42
7.2.	RENTABILIDAD ESTIMADA.....	43
8.	SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	43
9.	RESUMEN EJECUTIVO.....	45
10.	CONCLUSIONES.....	47
11.	BIBLIOGRAFIA	48

1. INTRODUCCION TFG

El presente documento tiene la finalidad de realizar un Plan de Marketing para una PYME llamada Auto Reparaciones Mallabiena S.L. La empresa se dedica a la reparación de todo tipo vehículos industriales, pero como más adelante veremos, ésta no es su única vía de ingresos.

A mi entender, es difícil catalogar a la empresa y adjudicarle un sector por defecto; tenemos que tener en cuenta que se reparan camiones de transporte (pequeños y grandes), hormigoneras, camiones de la basura o bomberos, etc. En general, el sector transporte es el que marca la pauta y desarrollo del negocio, pero no podemos dejar a un lado los demás ámbitos que también afectan al desarrollo de la empresa. Por lo tanto, podemos concluir que se trata de una demanda derivada del mercado industrial.

1.1. MOTIVO DEL TEMA

Durante mis años en la universidad, ha sido mi trabajo por las tardes y tras la finalización me han ofrecido ser parte de la administración de manera indefinida. La idea de la empresa es formarme durante estos años hasta que el jefe de administración se jubile para que en un futuro sea yo el que tome las riendas de la misma. Por eso, asumo este Plan de marketing como un reto personal, sabiendo que, si la realización del mismo gusta, se va a poder ejecutar bajo mi supervisión.

Ha sido importante también tener la sensación que, aunque la empresa se encuentra en una situación bastante positiva, existían ciertas facetas de la empresa que se podían mejorar, haciéndome pensar en el potencial de la misma.

2. METODOLOGÍA EMPLEADA

Principalmente, toda la información ha sido obtenida mediante búsqueda bibliográfica y la ya existente en la propia empresa. El poder acometer este proyecto mientras tienes la suerte de estar en el día a día de la empresa ha ayudado a desarrollar todas las ideas y acciones a mejorar, teniendo de primera mano los propios testimonios de los trabajadores y socios que llevan muchos años trabajando en la empresa. Sin ir más lejos, al tratar directamente con los clientes y los proveedores, ayuda a sacar conclusiones más concretas de donde se puede mejorar. Además, los propios trabajos realizados y los libros de texto utilizados me han servido como guía en momentos en los que me encontraba falto de ideas y recursos.

La primera parte del Plan de Marketing consta de un análisis tanto interno como externo, que nos ayudará a comprender mejor las características propias de la empresa para poder tener una visión global de su situación. Una vez que tengamos todos los datos encima de la mesa y los hayamos analizado detenidamente, podremos establecer los objetivos y comenzar a trabajar sobre ellos. Debemos tener en cuenta que éstos deben de tener unas características básicas para que todo el análisis sea efectivo; tienen que ser tanto cuantitativos como cualitativos, medibles, alcanzables, realistas y que se pueda fijar un plazo para su ejecución. De esta manera, nos aseguramos de que los objetivos son correctos y podemos continuar con la siguiente fase.



La segunda parte trata de fijar las estrategias y acciones concretas para que los objetivos se cumplan en los plazos establecidos. Por eso es tan importante el paso previo, ya que si no establecemos correctamente los objetivos de nada servirá que nos centremos en realizar unas u otras acciones. Tanto en la teoría como en la práctica, ha sido la fase que más me ha costado cumplimentar dada las peculiaridades empresariales y el descontrol existente respecto a este ámbito en la propia empresa.

Una vez que hayamos realizado todo, llegamos a la última fase, que no es otra que establecer un plan de seguimiento y control para asegurarnos de que estamos realizando las acciones adecuadas y los objetivos que concretamos anteriormente se están cumpliendo. Es muy importante que las herramientas de control sea las eficientes respecto a los objetivos marcados, ya que el mínimo error puede llevarnos a unas conclusiones erróneas, tirando al traste todo el trabajo realizado.

3. PLAN DE MARKETING

3.1. INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MARKETING

La empresa Auto-Reparaciones Mallabierna es una pequeña PYME que se dedica a la reparación de vehículos industriales; camiones de transporte, furgonetas, hormigoneras, camiones de la basura y de los bomberos, etc.

Fundada en 1986, se encuentra en la localidad de Iurreta (Vizcaya), al lado de la salida de la autopista para Durango. Este lugar es idóneo para el desarrollo de su actividad, ya que, aunque repara vehículos de distintos sectores, el sector del transporte es el más importante y este es un lugar de paso frecuentado por muchos transportistas que entran a la península o salen hacia Europa.

A priori, una de las principales bazas de la empresa es que es un Taller Autorizado IVECO, es decir, tiene un acuerdo contractual con el que podemos ofrecer piezas originales de IVECO desde el concesionario original, el cual nos ayuda a promocionarnos a nivel comercial. Dentro de los talleres adheridos, existen diferentes niveles dependiendo del estado de las instalaciones, maquinaria y formación de los empleados. Nosotros, nos encontramos en el máximo nivel dentro de la marca:

- Nivel 1: Puede atender a furgonetas y vehículos ligeros
- Nivel 2: Los vehículos del nivel anterior y camiones ligeros
- Nivel 3: Todos los vehículos industriales.

Aun así, esto no significa que no atendamos vehículos de otras marcas, ya que en la dura crisis económica que hemos pasado, la marca ya registra pérdidas importantes y no se puede sobrevivir sin ser capaz de ofrecer servicios a los demás vehículos.

El núcleo duro de clientes son aquellas empresas/autónomos que llevan confiando en nosotros muchos años, por lo que nos enorgullece saber que al menos los que deciden trabajar con nosotros por primera vez suelen volver a hacerlo. Pero lo que da seguridad financiera a la empresa, como más adelante veremos, son las empresas de mayor potencial que son las que tienen las flotas de vehículos.

Una de las cosas que más me llama la atención es que la misión, visión y valores de la empresa no están definidos. Éstas deberían aparecer ya que representan el por qué y para que existe la organización y la cultura empresarial que vamos a afrontar, perdurando en el tiempo al menos en un corto/medio plazo. Por eso, vamos a comenzar estableciendo los mimbres desde la base y definiéndolas desde el punto de partida.

- Misión: Correcta realización de las labores de reparación y mantenimiento requeridas para los diversos vehículos industriales, abogando por la satisfacción del cliente en cada uno de los servicios prestados.
- Visión: Seguir siendo una empresa en el que los trabajadores y los clientes se sientan como en casa. Ser referentes en reparación de vehículos industriales en Vizcaya.
- Valores: Cooperación laboral, respeto, comunicación, respeto al medio ambiente, satisfacción del cliente y rentabilidad económica

4. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

4.1. ANÁLISIS INTERNO

4.1.1. Recursos y capacidades de la empresa

Recursos humanos

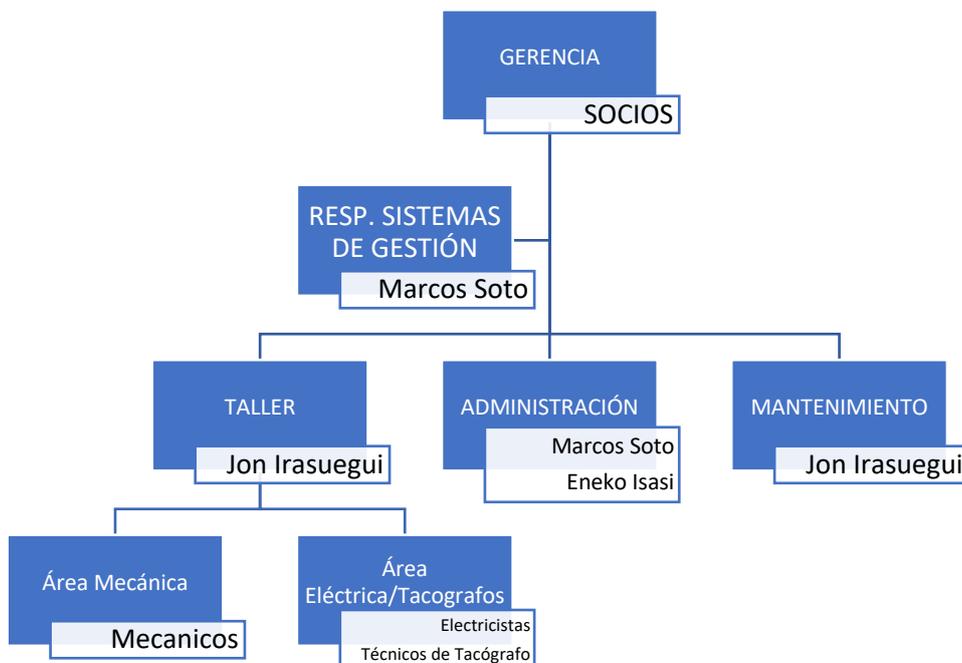
Actualmente, Auto-Reparaciones Mallabiena S.L. cuenta con 13 empleados en plantilla, contando con que uno de ellos se encuentra realizando una formación dual fomentada por la Diputación Foral de Vizcaya. La combinación de gente experimentada (desde su fundación) con incorporaciones que se han ido asentado durante el paso de los años hace que el equipo sea diverso, con varias generaciones dentro de él, haciéndolo completo y heterogéneo.

Una de las cosas más importantes a destacar es que los propios trabajadores (tanto mecánicos/electricistas y administración) son los dueños de la propia empresa. Eso significa que, al reunirse para tomar las decisiones, conocen mucho mejor las necesidades empresariales en cada momento y son capaces de ver *in situ* que las decisiones que han tomado se están realizando correctamente.

Todo el equipo tiene formación como para realizar las labores y tareas que desempeña en su día a día. Además, siguiendo los criterios marcados por IVECO, éstos se encuentran en constante aprendizaje y suelen acudir anualmente a Madrid a realizar los cursos pertinentes para poder realizar su trabajo de manera óptima o vía online, desde la propia aplicación de IVECO.

Para la realización de trabajos relacionados con los tacógrafos o si se trata de un problema eléctrico, solo se dispone de dos empleados para realizarlo.

Aunque la empresa sea pequeña, no significa que no sea importante tener un *Organigrama* y tener definidas las labores de cada uno de los departamentos en los que se encuentran los socios, como ya hemos comentado anteriormente:



- Gerencia:
 - Definir y aprobar la política y objetivos empresariales, la documentación básica del Sistema Integrado y supervisar y coordinar todo el proceso operativo.
 - Proveer de medios materiales y humanos para implementar y mantener el sistema, así como comprar la maquinaria y contratar los servicios necesarios para las reparaciones.
 - Elaborar el informe de revisión del Sistema y realizar la auditoría interna, tratando las reclamaciones con el Responsable de Área.
 - Colaborar con el Responsable de sistemas de gestión para la evaluación y aprobación de los proveedores.
 - Aprobar los Programas de formación del personal.
- Responsable de Sistemas de gestión:
 - Principal nexo entre la gerencia y la empresa. En este caso, como los socios son los trabajadores, su principal objetivo es que cada departamento cumpla con lo establecido y controlar que todas las tomas de decisiones están realizándose correctamente.
 - Encargado del mantenimiento, seguimiento, control y archivo de todo tipo de documentación; procedimientos operativos, documentación del sistema, no conformidades y reclamaciones, análisis de mejora y acciones correctoras, gestión de residuos,
 - Realizar la auditoría interna apoyándola con estadísticas objetivas, colaborando también con la gerencia en la aceptación y control de los proveedores.
 - Elaboración del programa de formación de personal y de realizar su seguimiento y evaluación, corroborando su eficacia.
 - Identificación y evaluación de los aspectos ambientales, así como del consumo de recursos naturales (agua, luz y gas). Revisar el plan de emergencia ambiental y control y realización de simulacros.
- Taller:
 - Encargado de asignar y revisar las tareas de los operarios, dar la información mínima para la realización del trabajo y subcontratar servicios en caso de que sea necesario.
 - Entregar los presupuestos a los clientes y aprobar sus pedidos. Mantenerles informados de las operaciones realizadas.
 - Tratar las no conformidades/reclamaciones de su área y definir acciones correctoras. Identificar las necesidades de formación de su área.
 - Identificar, recoger, clasificar, archivar y mantener al día los registros generados en su área.
- Administración:
 - Aprobar los presupuestos junto al Jefe de Taller, verificando las compras de los repuestos y las tarifas y ofertas de los proveedores.
 - Controlar el sistema financiero y contable de la empresa, manteniendo al día las fichas de formación del personal y realizando copias de seguridad de todo el registro informático.
 - Tratar las no conformidades/reclamaciones de su área y definir acciones correctoras. Identificar las necesidades de formación de su área.
 - Identificar, recoger, clasificar, archivar y mantener al día los registros generados en su área.

- Mantenimiento
 - Realizar las revisiones y el programa de mantenimiento preventivo y periódico de la maquinaria y de los equipos de medición.
 - Gestionar la subcontratación de la empresa que lleva a cabo el mantenimiento y la compra de repuestos para maquinaria.
 - Tratar las no conformidades/reclamaciones de su área y definir acciones correctoras. Identificar las necesidades de formación de su área.
 - Identificar, recoger, clasificar, archivar y mantener al día los registros generados en su área.
- Área Mecánica:
 - Realizar las operaciones de reparación indicadas en las órdenes de trabajo por el Jefe de Taller y comunicarle cualquier anomalía surgida en alguna operación.
 - Identificar, recoger, clasificar, archivar y mantener al día los registros generados en su área.
- Área Eléctrica/Tacógrafos
 - Realizar las operaciones de reparación indicadas en las órdenes de trabajo por el Jefe de Taller y comunicarle cualquier anomalía surgida en alguna operación.
 - Asegurar que la empresa tiene todos los elementos o componentes necesario para la instalación de tacógrafos y su reparación, siguiendo las instrucciones de la orden de trabajo y informando de cualquier anomalía.
 - Tratar las no conformidades/reclamaciones de su área y definir acciones correctoras. Identificar las necesidades de formación de su área.
 - Identificar, recoger, clasificar, archivar y mantener al día los registros generados en su área.

Lo importante, es que, aunque dentro de la empresa existan socios/jefes, ellos son los primeros que se encargan de realizar las tareas diarias como si de un trabajador mas se tratara, lo cual hace que el ambiente sea cercano y exista confianza entre todos los trabajadores de la empresa. Es como si fuéramos una pequeña familia.

Empresa pequeña, recursos limitados. No todo lo que reluce es oro, ya que la plantilla actual se antoja justa para hacer frente a nuevas necesidades de producción.

La parte negativa y lo que podría provocar desmotivar al personal es que normalmente la posibilidad de promoción está ligada a la participación en la propia empresa, al ser los socios de ésta los encargados de cada sección hacen que la única motivación sea una mejora salarial o mayor rango (ya que como sabemos, cada categoría profesional tiene distintos niveles retributivos).

Recursos técnicos y productivos

Aunque la empresa sea pequeña y tenga una capacidad económica reducida, sus inversiones siempre son medidas y las adecuadas para poder asistir a cualquier camión, furgoneta o hormigonera, ya que, al ser un Taller Autorizado de IVECO de máximo nivel, significa que tiene capacidad tecnológica para realizar todas las operaciones en dichos vehículos.

Además, también disponemos de un vehículo de asistencia en carretera y dos vehículos para recoger recambios que requieran urgencia por si algún vehículo necesita arreglarse con la mayor brevedad posible.

Si que es verdad que a la hora de renovar tanto los equipos y maquinaria que se utilizan en taller o administración se alarga la vida de ellos lo máximo posible, pero no por ello imposibilita dar la mejor asistencia y satisfacción final al cliente, que es de lo que se trata.

Como barrera, el hecho de ser un Taller Autorizado IVECO hace que tengas que adaptar la mayor parte de tus equipos a asistir este tipo de vehículos y destinar gran parte de tus recursos obligatoriamente en ello, si no nos quedaríamos fuera de la red o bajaríamos de categoría.

Al final, la experiencia en este negocio nos dice que lo más importante no es tener los mayores avances tecnológicos, sino tener la maquinaria y tener al personal adecuado que sepa cómo utilizarla para poder asistir de forma adecuada al cliente tanto en carretera como en el taller.

Recursos económicos

Tras la grave crisis que sufrió el país, poco a poco la situación va mejorando en todos los sectores. Antes de pararnos a analizar el marco económico en el que nos encontramos, he recogido en una tabla los datos que considero fundamentales y calculado varios valores contables/financieros para realizar un análisis más exhaustivo.

	2018		2017		2016		2015		2014
Ingresos de Explotación	1.171.821,88 €	3,09%	1.136.711,78 €	0,36%	1.132.625,95 €	3,20%	1.097.536,65 €	2,07%	1.075.230,63 €
Aprovisionamientos	521.342,84 €	3,40%	504.181,81 €	-2,44%	516.777,87 €	-0,02%	516.891,51 €	6,16%	486.896,41 €
Gastos en Personal	468.984,19 €	3,51%	453.066,48 €	3,60%	437.313,50 €	3,09%	424.220,84 €	3,03%	411.728,66 €
Otros gastos de explotación	160.529,61 €	0,49%	159.741,20 €	3,18%	154.813,32 €	14,94%	134.694,60 €	-19,67%	167.666,69 €
Resultado antes de Impuestos	23.765,59 €	24,85%	19.035,63 €	-0,07%	19.049,01 €	28,80%	14.789,14 €	17,12%	12.626,88 €
Resultado del Ejercicio	18.537,16 €	20,52%	15.380,79 €	6,24%	14.477,25 €	21,15%	11.949,62 €	0,56%	11.882,54 €
Total Activo	496.984,28 €	4,41%	476.012,37 €	-1,95%	485.474,22 €	-0,45%	487.679,54 €	13,98%	427.872,69 €
Fondos propios	268.032,42 €	7,04%	250.408,97 €	6,54%	235.028,18 €	6,22%	221.260,80 €	5,71%	209.311,18 €
Rentabilidad económica	4,78%	4,78 €	4,00%	4,00 €	3,92%	3,92 €	3,03%	3,03 €	2,95%
Rentabilidad financiera	6,92%	6,92 €	6,14%	6,14 €	6,16%	6,16 €	5,40%	5,40 €	5,68%
Liquidez general	2,23	-	2,10	-	1,93	-	1,80	-	1,90
Endeudamiento	0,85	-	0,90	-	1,06	-	1,20	-	1,04
Nº de Empleados	13		13		13		13		12

Fuente: Elaboración propia

En los últimos 5 años, la situación general de la empresa se ha mantenido en una leve mejora anual. A la vez que los ingresos han ido aumentando lo han ido haciendo las demás variables como el gasto y el resultado del ejercicio.

Aunque la impresión general es positiva, he querido profundizar más en varios aspectos que a simple vista pasan desapercibidos pero que debemos de tener en cuenta a la hora de ver dónde estamos y a donde queremos llegar. Por ello, he analizado los siguientes puntos para ver la manera óptima de que la situación siga mejorando:

- Rentabilidad Económica = (Resultado antes de Impuestos / Activo Total) * 100
Con esta cifra podemos saber cual es el beneficio antes de impuestos que ha obtenido la empresa por cada 100€ invertidos. Como podemos observar, la cantidad se encuentra en aumento lo que supone que el capital de la empresa se está utilizando de la manera correcta ya que reporta beneficios.
- Rentabilidad Financiera = (Resultado del Ejercicio / Fondos Propios) * 100
Se trata de los rendimientos obtenidos dependiendo de las inversiones realizadas. Como podemos observar, esta cantidad también ha sufrido un pequeño incremento ligado a la rentabilidad económica. Al fin y al cabo, estos dos valores representan que tanto el capital utilizado para inversiones y rendimientos está siendo correctamente empleado.

- **Liquidez General = Activo Corriente / Pasivo Corriente**
Nos indica la cantidad de euros que tiene la empresa en bienes y derecho por cada euro de deuda a corto plazo. El valor óptimo está en torno al 1%; si el resultado es menor significa que no cuenta con la solvencia suficiente y si es mayor, puede hacer frente a sus obligaciones inmediatas pero tal vez exista un exceso de “bienes ociosos” y sin invertir que se están desaprovechando. Como podemos observar, en nuestro caso estamos por encima del 1% (por lo que podemos hacer frente a nuestras obligaciones sin problemas) y cada vez va en aumento en vez de intentar mantenernos en lo óptimo. Debemos de tener en cuenta que ha habido muchos años de pérdidas en la época de crisis vivida no hace mucho y la precaución a la hora de utilizar los bienes es mayor que en otras ocasiones. Por eso se prefiere guardar un colchón mayor y así también hacer frente a alguna posible incidencia que pueda ocurrir en alguna reparación.
- **Endeudamiento = Pasivo / Patrimonio Neto**
El valor nos indica cuantos euros de financiación ajena tiene la empresa por cada euro de financiación propia. El valor óptimo depende del tamaño de la empresa y del sector, pero generalmente se encuentra entre 0.40 y 0.60 que significa que, respecto a tus fondos propios, las deudas están entre en 40% y 60%. Si el porcentaje es inferior significa que cuenta con recursos propios desaprovechados y si es mayor que está excesivamente endeudada. Como podemos observar poco a poco la empresa se va acercando a los valores óptimos ya que ahora cada vez se pagan más cosas al contado o a mes vencido que antes, que se tenían incluso que posponer los pagos a 3 meses.

Teniendo en cuenta todos los datos analizados, está claro que la situación de la empresa es cada vez mejor y si el sector no cambia bruscamente esta tendencia positiva no tiene por qué cambiar. Sin embargo, dentro del seno de la empresa aún no están preparados para apostar por una recuperación completa (como es lógico) y se prefiere guardar lo obtenido e ir ajustándose poco a poco a los valores óptimos de endeudamiento.

Recursos medioambientales



La verdad es que la empresa no realiza por su cuenta ningún tipo de acción que ayude al medio ambiente ni los propios trabajadores tienen sensibilidad respecto a ella.

Eso sí, al tratarse de una Taller de reparaciones, hay muchísimos residuos que pasan por nuestras manos y lo que se trata desde la empresa es del cumplimiento de la Ley en todo momento. Tanto los materiales que se utilizan para la limpieza del lugar como los bidones de aceites y sustancias similares deben de recibir un tratamiento y utilización específicos para cada caso. En cada Auditoria está reflejado que la empresa cumple con todos los requisitos ambientales de contaminación (residuos, aceites, ruidos, chatarra, etc.) y su tratamiento.

Cabe añadir que el taller está certificado en la ISO 9001 y 14001 y UNE 66102 lo que supone un alto grado de cumplimiento de los requisitos legales medioambientales.

Mercado del transporte por carretera y segmentación

Dada las características de la actividad de la empresa, está fuertemente influenciada por el desarrollo del transporte por carretera. Cuantos más vehículos industriales circulen por nuestras carreteras mayor será el número de reparaciones que éstos deban realizar. Dentro de todo este abanico de posibles potenciales



clientes, debemos de analizar detenidamente cuales son los segmentos existentes y de qué manera la empresa trata de captarlos. Será un análisis clave para después poder analizar el marketing mix que utilizamos para cada uno de ellos y si debemos ajustarlo de cara al futuro. Existen tres grandes segmentos dentro del transporte por carretera:

- **Autónomos:** Son transportistas que trabajan por su cuenta, realizando diferentes trayectos bajo demanda. Sus únicas preocupaciones son el precio y el tiempo que estará parado su vehículo. Tenemos que pensar que cada vez que no salen a carretera, para ellos es un día de salario perdido. No les importa en exceso pagar una mano de obra algo más alta que la del mercado si el taller es capaz de realizar la reparación lo mas rápido posible con piezas no originales. Ahí radica la clave del éxito con ellos; tener piezas económicas y que seas capaz de realizar operaciones que, aunque sean mas breves y el problema del camión no se repare del todo, estar cuanto antes circulando de nuevo. Es muy importante tener un buen abanico de proveedores para poder conseguir piezas no originales de diversas marcas. Podemos definirlos como clientes que piensan mas en el corto plazo.
- **Empresas con vehículos industriales:** Se trata de empresas privadas que, al ser capaces de asumir una mayor inversión, prefieren que las operaciones que se realicen al vehículo sirvan para reparar el problema del vehículo definitivamente. En su gran mayoría, apuestan siempre por recambios originales, por lo que aquí la importancia de ser un taller oficial de IVECO entra en escena. Mas que el precio de las piezas o de la mano de obra, dan importancia a la calidad de las mismas. Se caracterizan por clientes que piensan mas en el largo plazo.
- **Entidades públicas:** Los que suelen requerir nuestros servicios son desde ayuntamientos, bomberos y policía hasta la propia Diputación Foral de Vizcaya. Por poner un ejemplo, estos vehículos suelen ser los vehículos que limpian las calles, los que reparan las autopistas, etc. En este caso, ellos mismos sacan a concurso los servicios que requieren y establecen unas condiciones que los interesados aceptan una vez que se presentan a concurso. Si consideran que cumples con los requisitos que exigen, son una buena forma de realizar operaciones económicamente rentables, ya que más allá del precio de mano de obra que establecen ellos, prefieren recambios originales y reparaciones que resuelvan por completo el problema del vehículo.
- **Compañías de Seguros:** Cuando uno de sus clientes debe pagar alguna operación, solicitan presupuestos a varios talleres para después escoger el que más les convenga, que habitualmente coincide con el mas económico.

Recursos comerciales

Tal y como ocurre en la mayoría de los aspectos analizados, la empresa no tiene identificados unos objetivos o estrategias concretas para potenciar la actividad comercial. Si que tiene claro el segmento y el posicionamiento que debe adoptar, ya que la experiencia obtenida años atrás hace que no sea complicado detectarlo.

Podemos destacar dos grandes tipos de clientes dentro de nuestra cartera, cada cual con sus necesidades las cuales debemos saber en cada caso. Como ya hemos comentado en el apartado anterior, cada uno de los segmentos tiene sus propias necesidades y preferencias.

La empresa no tiene ningún comercial ni persona que se dedique especialmente a desarrollar este tipo de actividades. Sin embargo, son los propios trabajadores los que hacen esta labor diariamente. Muchos de los clientes están presentes mientras se hacen las reparaciones o se dejan asesorar del propio jefe de taller de lo que más le conviene al vehículo.

4.1.2. Estrategias y elementos del Marketing Mix

Desde sus inicios, su objetivo general y corporativo siempre ha sido el mismo, ser rentables y conseguir que económicamente sea una fuente de ingresos constante cuidando al cliente de toda la vida. Incluso en época de crisis, en las que el taller estuvo a punto de cerrarse, siguieron apostando por un modelo de negocio cercano y modesto, aguantando con la plantilla y apostando por los valores de la empresa, a lo que el tiempo les terminó por darles la razón.

Lo que siempre han tenido claro es que su fuerte era el trato directo con el cliente, por lo que su posicionamiento siempre ha estado enfocado a darles el mejor servicio posible. Además, son capaces de satisfacer las necesidades de cada uno eficientemente; no son las mismas exigencias las de un transportista autónomo o las de una empresa con varios camiones. Gracias a la experiencia obtenida durante estos años, han sabido diferenciar y ofrecer a cada uno de ellos lo que de verdad esperaban del taller. Todo esto se ve claramente plasmado si entramos a analizar los elementos del Marketing Mix:

Productos y Servicios

Al ser una empresa principalmente dedicada a los servicios, es importante ofrecer aquellos que más se adecuen a los clientes actuales y potenciales. En resumidas cuentas, estos son los servicios extra que ofrecemos:

- Reparación de vehículos industriales de todas las marcas
- Asistencia en carretera: Si un cliente nuestro se encuentra cerca de nuestras instalaciones, tenemos un vehículo con el que poder repararle el vehículo o hacerle algo parcial para traerlo al taller. Si esto le ocurre lejos de nuestro ámbito geográfico, puede acudir a un taller adherido a IVECO y le avalaríamos la asistencia para que acudan a realizársela. De igual manera, cuando un cliente de otro taller IVECO requiere nuestra asistencia, la realizamos una vez recibimos el aval.
- Servicio de Grúa: Los días que el taller no está abierto o si no podemos reparar el camión en carretera, tenemos un acuerdo con una empresa de grúas para que nos remolque el camión hasta nuestras instalaciones a un precio competitivo, para así después no cobrar los precios desorbitados que se ven habitualmente.
- Asistencia 24h
- Parking para clientes en las inmediaciones del taller

Lo que a stock se refiere, la empresa está muy bien organizada. Se tienen las piezas de IVECO originales que más se utilizan (filtros y pequeña tornillería) y las demás se piden al concesionario oficial o a otro proveedor depende cual sea la marca y el modelo del camión.

Al fin y al cabo, lo que se pretende es tener todos los recambios y componentes electrónicos suficientes para atender las operaciones más comunes y si aparece algún vehículo industrial con una avería mayor, analizar lo que se necesita y contactar con el proveedor que mejor se asemeje a los productos o servicios que necesitamos. Si que es verdad que el almacén no se gestiona informáticamente de ninguna manera ni las baldas están correctamente ordenadas e indicadas, lo cual dificulta a veces la búsqueda de algún recambio.

Además, existe la posibilidad de que ciertos recambios sean de ocasión (recondicionados) en vez de nuevos, con lo que la gama de productos aumenta.

Precios

Dentro de los rangos de precios existen dos ramas claramente diferenciadas:

- Mano de obra: Actualmente se encuentra en 51,75€ €/hora (que significa el precio por cada hora que se dedica en ese vehículo indiferentemente de los mecánicos que trabajen), que se suele ir actualizando cada año y ajustando al mercado. Desde hace años se estableció un precio superior a la media del mercado debido a los servicios extra ofrecidos y la pertenencia a la marca IVECO. No queremos que el taller sea percibido como un *low-cost*, una de las claves para que las empresas con flotas de vehículos se fijen en el taller.
- Recambios: Lo que se le carga al cliente final es el PVP del recambio que viene ya establecido del proveedor al que hemos adquirido la pieza, pero al haber obtenido descuentos por nuestra larga relación con ellos, tenemos un margen de beneficio sobre el 35% de media. Aquí sí que tenemos margen ya que el hecho de que puedas ofrecer un abanico mayor de recambios de precios variados no perjudica a la imagen de la empresa, más bien todo lo contrario. Principalmente, esta estrategia está enfocada a los clientes autónomos y compañías de seguros, que saben que el sobreprecio que pagan por una mejor mano de obra después se va a ver compensada con mejores descuentos en los recambios utilizados para la reparación.



Para finalizar, debemos destacar las herramientas de comunicación que utiliza la empresa para alcanzar su *target* objetivo:

- Publicidad:
 - Cuñas en Radio Euskadi: Se contratan para su emisión en los programas matutinos de información y en eventos deportivos. Están enfocados principalmente para los transportistas autónomos, que son los que gestionan las reparaciones de su camión y al estar muchas horas en carretera, es probable que escuchen y se interesen en nosotros.
- Patrocinios:
 - Fiestas de Iurreta y eventos deportivos locales: Cada vez que el Ayuntamiento organiza algún evento, la empresa suele realizar una inversión simbólica para aparecer en el folleto de las fiestas o del evento en cuestión. No olvidemos que las propias entidades públicas también son parte de nuestro *target* objetivo, por lo que su cometido es el de obtener reputación para este tipo de clientela.
- Presencia en buscadores:
 - Google *MyBusiness*: Gracias a esta herramienta, podemos administrar la imagen de la empresa en Google; actualizar su información, responder a sus reseñas, publicar las noticias de la Web, etc. Se trata de algo clave para apoyar todas las demás acciones que se realizan, ya que fortalece la imagen de la empresa a la vista que muchos otros apenas la mantienen activa, por lo que, si alguna empresa o transportista que vaya de paso necesita un taller de reparaciones, tendrá más motivos para acudir a nosotros.
 - Páginas amarillas: Anualmente, pagamos una cuota para al menos mantenernos en esta plataforma informativa en formato papel y web. La mayoría de los transportistas autónomos aún utilizan este tipo de soportes algo obsoletos.
- Página web: Se utiliza para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa y para publicar noticias relacionadas con el mundo del transporte. Su finalidad es la de dar un soporte extra al perfil de Google para que los potenciales clientes puedan ver que se trata de una empresa seria con gran experiencia. Eso sí, hemos tenido que adecuarla completamente a los criterios establecidos por IVECO al ser la marca que representamos. Sin duda, se trata de un soporte extra para que las empresas de flotas de camiones puedan comprobar que somos un taller serio y de garantías.
- Marca IVECO: Con sus virtudes y carencias, el ser un Taller oficial IVECO hace que todo lo referente al nivel comercial esté ligado a la marca, por lo que hay muchos factores que no somos capaces de controlar. En estos últimos tiempos, se habla de una venta del gigante de CNH a la competencia dado su escaso rendimiento en cuanto a lo esperado, por lo que existe cierto grado de incertidumbre. La pertenencia del taller a una marca importante trata de captar y mantener tanto a las grandes empresas como a las entidades públicas, que siempre requieren recambios originales y talleres que saben que siguen el plan de formación correcto para poder reparar sus flotas.
- Herramientas comerciales vía internet: Para un taller mecánico como nosotros, explotar estas herramientas puede ser un factor de diferenciación clave; no es lo habitual en el sector y es una buena manera de seguir en contacto directo con nuestros clientes. Como ya he comentado anteriormente, sí que se utilizan algunas de ellas (página web, *MyBusiness*) pero creo que explorar el uso de algunas herramientas complementarias podría darnos ese toque de cercanía y seriedad de cara a los clientes (*MailChimp*, *SurveyMonkey*, etc.)

Distribución

Los canales de distribución son los adecuados, trabajamos con proveedores que hacen dos rondas de repartos (por la mañana y por la tarde) además de tener dos vehículos propios por si tenemos que ir nosotros mismos si alguna reparación corre prisa.

Lo bueno de ser un Taller autorizado IVECO es que desde su propia aplicación a la que puedes acceder desde el navegador de Internet puedes consultar donde se encuentra el recambio en cuestión dentro de la red, sabiendo que estando en Italia (lugar más lejano) en 48 horas lo puedes tener en el taller, 24 horas si está en Madrid y el mismo día si se encuentra en el concesionario de Vizcaya.

Servicespace



Por un lado, podemos observar la zona donde se realizan las reparaciones. Como podemos ver, la zona central está despejada para el tránsito de los vehículos y trabajadores.

Es importante indicar que se cuida mucho la limpieza de la misma, ya que es el acceso de los propios clientes que acuden a un taller.

Cada año, se tiene que pintar el suelo y realizar un mantenimiento para que todo esté en perfectas condiciones.

Por otro lado, en la parte de arriba, se encuentra el mostrador donde entregamos los recambios y demás productos que los clientes demandan; radios, USB, triángulos, etc.

No suele ser habitual que haya nadie específico en esta zona, directamente acuden a la oficina y una vez nos solicitan la pieza, acudimos al mostrador en busca de ella.



Personas de "contacto"

Una vez que el cliente acude al taller, depende cual es el servicio que requiere tiene dos personas a las que puede acudir. Primeramente, el Jefe de Taller se encuentra siempre en la planta baja, donde puede atenderle directamente y comprobar con el propio cliente que es lo que le ocurre al vehículo en cuestión. En la zona alta, se encuentra siempre alguien en oficina dispuesto a realizar las tareas administrativas pertinentes, atenderle en la zona de recambios, etc.

Al ser una empresa que dedica gran parte de sus esfuerzos a realizar un buen servicio al cliente, todos los procesos que transcurren están perfectamente preestablecidos y los empleados han sido formados para su realización. Desde cómo se realiza un presupuesto, reparación o factura, hasta como se solventa una reclamación, está todo dentro de los procesos internos que son revisados anualmente junto con la asesoría que mide los estándares de gestión de calidad.

Sin duda, el principal objetivo es el seguir posicionándonos claramente hacia un servicio personalizado y que los clientes nos identifiquen como tal.

4.2. ANÁLISIS EXTERNO

4.2.1. Análisis del entorno genérico

A continuación, analizaré los principales factores que componen el microentorno de la empresa y que pueden influir en nuestra actividad. Para ello, voy a realizar un análisis utilizando el modelo *PESTEL*, estudiando los siguientes factores:

Factores socio-demográficos

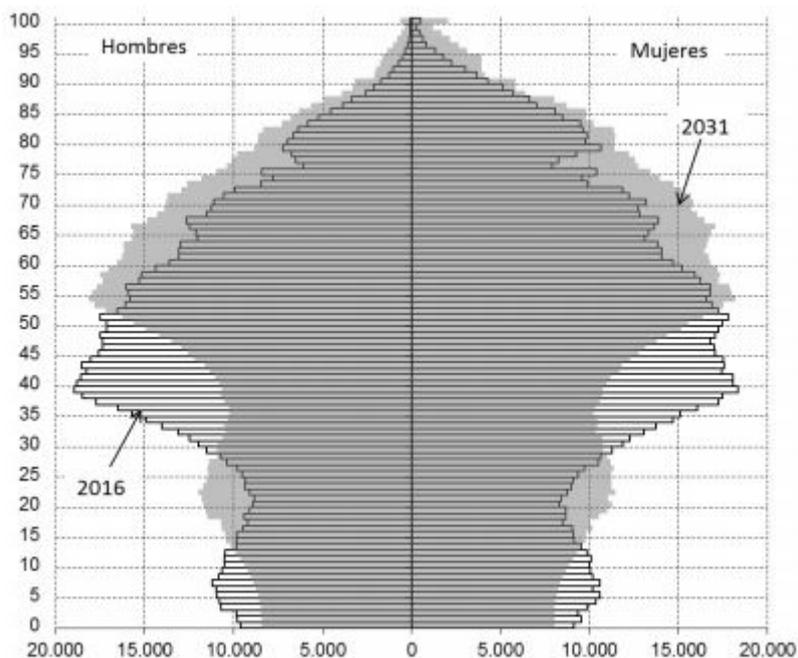
El siglo XXI ha representado un cambio total en la Comunidad Autónoma Vasca tras dejar atrás la dinámica regresiva y comenzando así un crecimiento demográfico provocado por la inmigración. Tras alcanzar el máximo de 2,18 millones de habitantes en 2012 y sufrir un pequeño parón, a medio plazo se espera que esta tendencia se supere y terminemos por superar esa cifra sin problemas.

Las principales características de la estructura de la población del CAV según datos facilitados por Expansión para diciembre de 2018 son las siguientes:

- Población femenina de 51,6% mayor respecto a la masculina 48,4%.
- Saldo vegetativo negativo: Se producen 4.557 muertes mas que nacimientos al año, lo que significa que la población se contrae dada su vejez
- Una de las comunidades con mayor proporción de mayores de 65 años; 18,67%
- Esperanza de vida alta con respecto al resto del estado; 83,15 años

Respecto a la pirámide poblacional que vamos a ver a continuación es claramente regresiva, con la base más estrecha que la zona central y una cantidad alta de personas mayores. Debo decir que se mantiene la tendencia del territorio español; se espera un fuerte incremento de la población de mayor edad por causa de la longevidad y la llegada de la generación del “baby boom” a esa franja. Es una pirámide típica de zonas desarrolladas con tasas de natalidad y mortalidad bajas.

Gráfico 1: Pirámides de población de la C.A.V. de 2016 y 2031



Fuente: EUSTAT. Proyección de población 2031

Si ahondamos mas en la provincia en la que está situada la empresa, Vizcaya sufrirá un descenso de unas 29mil personas (-2,6%) comenzado en el año 2012 y que se espera que se mantenga en el corto/medio plazo según el informe de “Proyecciones de población 2031” (Eustat, 2017).

Factores político-legales

La situación en cuanto al 2019 no ha sido la idónea políticamente hablando para el territorio español. Tras las elecciones celebradas en marzo y no lograr la mayoría absoluta, tuvimos que volver a acudir en noviembre a las urnas. Más vale tarde que nunca, pero al menos esta segunda vez se formó un Gobierno de coalición que al menos hizo que este “limbo político” desapareciera, con el conflicto de Cataluña aún en liza.

A todo esto, se le ha unido la huelga siderúrgica acontecida en el territorio de Vizcaya por las tres principales patronales. Nosotros, como parte de dicho sector, no hemos tenido ningún problema ya que el convenio colectivo es propio, pero sí que nos ha afectado al tener que recurrir a otras vías de abastecimiento ante el cierre por huelga de varios proveedores. El sector del transporte también convocó huelgas y bloqueó tanto los pasos de Biriadou y La Junquera.

En lo que a IVECO se refiere, actualmente se están tratando diversos procedimientos judiciales a nivel europeo entre los que la marca IVECO, junto a otros grandes fabricantes de camiones como MAN, Volvo, Renault, Daimler y DAF se han visto afectados. El caso es que entre los años 1997 a 2011, ha quedado demostrado que existían acuerdos y prácticas concretas para la fijación del precio de los camiones con el fin de encarecerlos, cosa totalmente ilegal que vulnera los derechos de los consumidores.



Así las cosas, se estima que una vez que las sentencias comiencen a determinarse, el 25% del importe obtenido en aquellas operaciones va a tener que ser devuelta a los clientes que adquirieron los camiones, que solo en España se estima en alrededor de 500 millones de euros (Europapress, 2018). Además, tenemos que sumar la sanción que les ha impuesto la Comisión Europea de 2.930 millones de euros a pagar entre todas las marcas involucradas. Evidentemente, como un Taller Oficial IVECO, esto puede perjudicarnos más allá de la imagen, dado el delicado estado comercial de la marca.

Aunque pueden parecer hechos aislados, como hemos podido comprobar anteriormente en los resultados, en los últimos años veníamos con unos resultados ascendentes y todo indica a que por estos diversos factores que comentamos este año se va a obtener una cifra parecida a la del año anterior.

Factores culturales

Evidentemente, la cultura en la que nos encontramos es clave para entender cuál es el contexto en el que se encuentra la empresa para poder analizar detenidamente las personas que nos rodean y como adecuarnos a ellas. Aunque nos encontremos ubicados en el País vasco, no debemos focalizar únicamente sobre dicha población, ya que las empresas y autónomos con las que tratamos están repartidos por toda la península. Por eso, es mejor tratar de localizar dichos movimientos culturales que más puedan afectarnos.

Últimamente, la diversidad cultural y de género es una cuestión casi de estado. En la última década, las plantillas de las multinacionales han cambiado enormemente. Ésta nueva realidad a la que nos enfrentamos es clave también en el sector del transporte y siderúrgico, donde la aparición de la mujer y de empleados de diversas culturas y países es algo que nos debería preocupar y ahondar en ello. En nuestro caso, las mujeres apenas ocupan entre el 20-30% de la totalidad de las plantillas de transporte y logística, aunque existen indicios de que esta cifra aumentará sobre el 40% para 2030 según el “Informe OTLE” (Ministerio de Fomento, 2019).

Otra de las preocupaciones principales de la ciudadanía es la jubilación y la edad a la que pueden tener derecho a un descanso con una retribución acorde a la contribución realizada años atrás. Por ello, es clave el hecho de que la transición hacia la retirada resulte cómoda para este colectivo que cada vez empuja con más fuerza y es más multitudinario, como ya hemos comprobado en el análisis socio-demográfico. Por ello, como empresa deberíamos apartarlos de los trabajos que dado sus características físicas ya no puedan realizar o apartándolos de turnos de trabajo continuas en horas nocturnas.

Por último, cabe destacar uno de los mayores problemas en el mundo del transporte y la logística; la escasez de camioneros en toda Europa. Principalmente se debe a que los jóvenes no quieren ni ven su futuro ligado a dicha profesión, lo cual es un gran problema que deben abordar entre las autoridades competentes. Estos factores son los siguientes:

- Guerra de precios: Debido a la pérdida en la demanda los contratos a la baja están a la orden del día, dada la existencia de pequeñas marcas e innumerables asociaciones extranjeras. Además, el aumento en los costes de explotación aumenta, mientras que los precios de los que realizan el servicio se congelan, lo que significa una menor rentabilidad y explica el porqué de la reducción de conductores profesionales.
- Precariedad laboral: El convenio actual establece que la retribución se realiza por kilómetros realizados y no por las horas realizadas en carretera, lo cual obliga a los conductores a aumentar sus jornadas laborales para obtener horas extra, lo que supone un tercio de los costes totales. Otros factores como el escaso cuidado de las zonas de descanso y la limpieza, unidos a las largas esperas en la zona de carga y descarga hacen que cada vez menos sean los que terminan aguantando el ritmo que el gremio conlleva.
- Dumping: Comercialmente conocido como la venta de un producto por debajo de su precio habitual o incluso por debajo de los costes de producción, práctica totalmente prohibida. Esto ocurre con muchas empresas de transportes denominadas “empresas buzón”, que registran su sede principal en países principalmente de Europa del este para poder evadir ciertos impuestos y ahorrarse trámites para después circular por carreteras españolas. Evidentemente, esto perjudica notablemente la imagen del sector y provoca que las demás empresas tengan que hacer mayores esfuerzos para ofrecer unos precios tan competitivos, que al final deriva en recorte o salarios más bajos para los trabajadores.

- Nuevas tecnologías: No es un secreto que las marcas de transporte y logística más reconocidas ya trabajan en sus parques de camiones con vehículos autónomos no tripulados. De hecho, se espera que para 2030 más de cuatro millones de puestos de trabajo no sean necesarios en EEUU y Europa.
- Horarios: Al fin y al cabo, somos gente de costumbre y la familia nos tira mucho. Los tiempos han cambiado y esa frase de trabajar para vivir ha cambiado en la ciudadanía, la cual valora más poder estar cerca de sus familiares y seres queridos a la hora de valorar un trabajo. Actualmente, la mayoría de los camioneros son nacidos en la época del *BabyBoom*, lo cual hace que sus hijos hayan observado que su padre/madre no ha disfrutado de su familia tanto como le gustara o no ha podido tener esa juventud sin la atadura de estar pendiente del trabajo. Las generaciones de hoy ya no quieren trabajar en un lugar que les priva de toda vida social.

Factores ambientales

Históricamente, la CAV ha sabido crecer respetando el medio ambiente y avanzando con la filosofía verde. Desde 1995 hasta 2016 la economía vasca ha crecido un 65% descendiendo las emisiones de CO2 un 18%, convirtiéndose en 2012 además, su capital Vitoria en “Green Capital” de la UE. Por eso, el Gobierno Vasco sigue trabajando para seguir obteniendo resultados y si comparamos los datos con 2005, actualmente se ha reducido las emisiones en la industria un 46,3% y un 8% en transporte, lo cual significa el próximo reto al que se van a enfrentar y que, además, afecta a la empresa directamente.

Más allá de que el sector se encuentra en torno al 35% del total de las emisiones, lo que más preocupa es la conducta de la propia ciudadanía. Si en 2007 el 38,6% utilizaba el coche, actualmente lo hacen el 34,5% y respecto al transporte público, también ha descendido de un 14.06% al 11.8%.

Tenemos que tener en cuenta que dada la ubicación geográfica de la CAV las consecuencias del cambio climático pueden ser devastadoras; entre 1993 y 2017 el nivel del agua ha aumentado en 70 milímetros con una disminución en la precipitación anual del 15% con un aumento de 1,5 grados. Esto implicará un clima mediterráneo que hará que el paisaje que ahora se conoce pueda cambiar y tengamos que adaptarnos a un nuevo entorno. En conclusión, el 100% de los municipios están en riesgo de sequías y olas de calor, el 81% de inundaciones y el 23% por inundaciones de subidas de mar.

Generalmente, la población se muestra consciente de la situación, pero sin una hoja o plan de ruta establecido por las autoridades pertinentes no sabe cómo aportar algo en el día a día. El único campo en el que sí que existe una verdadera preocupación y acción es en la gestión de residuos en las casas particulares, en el que el 37% son reutilizados, reciclados y compostados.

Todos los datos aportados han sido obtenidos por el Gobierno Vasco, que tiene en marcha la “Estrategia de Cambio Climático – KLIMA 2050” en el que ya para el año 2017 lograron alcanzar el 45% de los objetivos, los cuales son los siguientes:

- Reducir las emisiones de GEI de Euskadi en al menos un 40 % a 2030 y en al menos un 80 % a 2050, respecto al año 2005. Alcanzar en el año 2050 un consumo de energía renovable del 40 % sobre el consumo final.
- Asegurar la resiliencia del territorio vasco al cambio climático.

Factores económicos

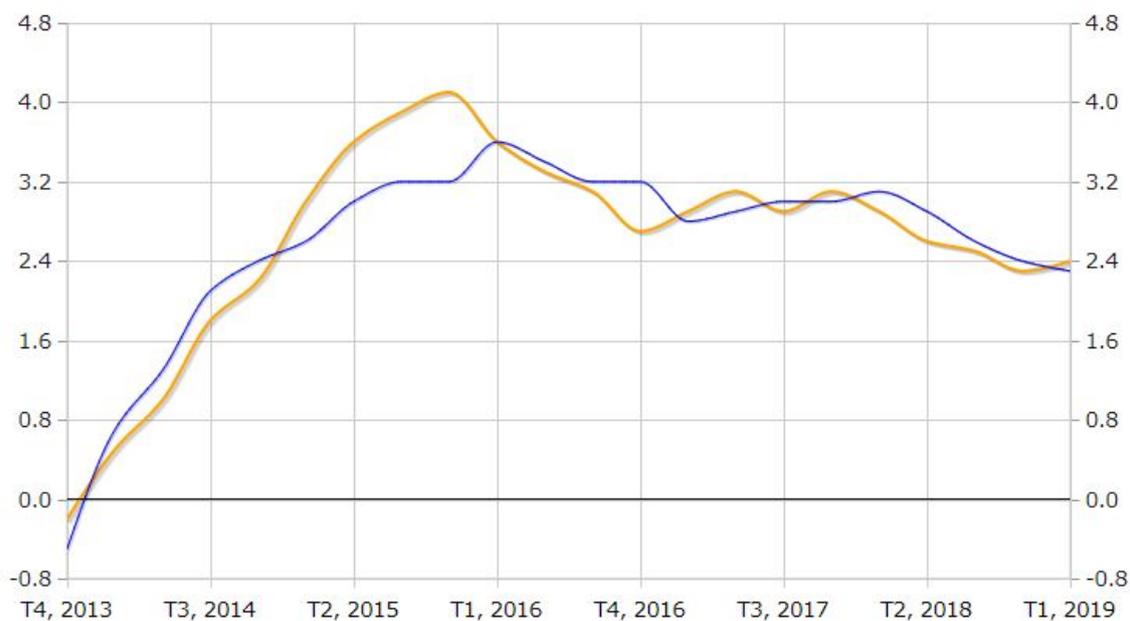
Tras la fuerte crisis sufrida a principios de siglo, podemos decir que el Producto Interior Bruto (PIB) está sufriendo una recuperación intensa. A nivel estatal en 2017 creció un 3,1%, lo que supuso un tercer año consecutivo por encima del 3%. Esta tasa se calcula utilizando la demanda interna (consumo e inversión) por lo que supone un movimiento interno del capital además de tener una balanza comercial positiva.



Otro de los factores determinantes a la hora de confirmar la recuperación económica es la inflación del precio, provocada sobre todo por el precio del petróleo y la evolución del Índice de Precios al Consumo (IPC). Este dato se obtiene de los bienes y servicios consumidos por todos los ciudadanos del país en el que se refleja que gran parte de sus ingresos se utilizan para pagar la luz, alimentos y bebidas no alcohólicas.

En el caso de la CAV la Tasa de Variación Interanual no ha variado en exceso con respecto al estado, incluso la estructura porcentual a lo largo de los últimos 20 años siempre ha rondado el 6%. Si hurgamos dentro de las actividades de la CAV también podemos sacar conclusiones.

Gráfico 2: Tasa de Variación Interanual PIB (%)



Fuente: EUSTAT. Cuentas trimestrales

Gráfico 3: Tasa de variación por actividad CAV

INDICADORES DE ACTIVIDAD							
Tasas de variación interanual							
	2017	2018	2018				2019
			I	II	III	IV	I
Industria							
Índice de producción industrial	5,7	2,0	5,5	3,4	1,9	-2,5	0,0
Cifra de negocios	9,4	5,9	7,0	11,3	7,4	-0,9	2,9
Entrada de pedidos	6,5	4,3	7,7	5,6	1,7	4,6	4,6
Afiliación a la Seguridad Social	1,8	1,8	1,9	1,9	1,9	1,3	1,1
Construcción							
Índice coyuntural de la construcción	5,9	12,5	6,7	13,7	13,9	15,3	---
Visados para viviendas nuevas	26,7	20,3	-5,9	88,5	16,7	3,6	30,0
Compraventa viviendas	11,4	10,2	14,0	5,1	10,3	11,9	3,7
Afiliación a la Seguridad Social	1,8	3,6	2,7	3,4	4,0	4,3	4,0
Servicios							
Tráfico de pasajeros en avión	9,2	10,5	11,7	9,6	10,3	10,8	7,4
Pernoctaciones hoteleras	2,6	7,2	9,3	5,7	5,9	9,4	3,7
Índice de cifra de negocios	4,4	7,4	7,5	7,8	9,1	5,5	5,1
Índice coyuntural de servicios	3,2	1,1	1,7	0,9	0,0	1,7	1,6
Afiliación a la Seguridad Social	2,2	2,1	2,4	2,1	1,7	2,0	1,8

Fuente: Dirección de Economía y Planificación según datos de EUSTAT, INE, Ministerio de Fomento, Seguridad Social y AENA

Como podemos observar, voy a delimitar tres grandes actividades dentro de la CAV para poder analizar en qué punto se encuentra y cuál es la previsión:

- **Industria:** Teniendo en cuenta que tanto la Mercedes de Vitoria como Petronor realizaron paradas durante el comienzo de 2019, la mejora en el sector industrial es una realidad. Otros indicadores del sector indican que esta tendencia debe mantenerse al menos durante el año en curso; la entrada de pedidos se mantiene en el 4.6%.
- **Construcción:** Un trimestre más sigue creciendo a una manera espectacular siendo, con diferencia, la edificación el pilar de este sector.
- **Servicios:** Aunque mejoró un 2,7%, los expertos comentan que no se aprecian cambios reseñables en el sector. Ha destacar la reducción en la venta de vehículos (-1,1%) dada la incertidumbre sobre la legislación futura de emisiones que el Gobierno Vasco ha sabido contrarrestar con un *Plan Renove* con el que se mejorarán las cifras en el segundo trimestre. La hostelería se estanca en tasa interanual (-0.2%).

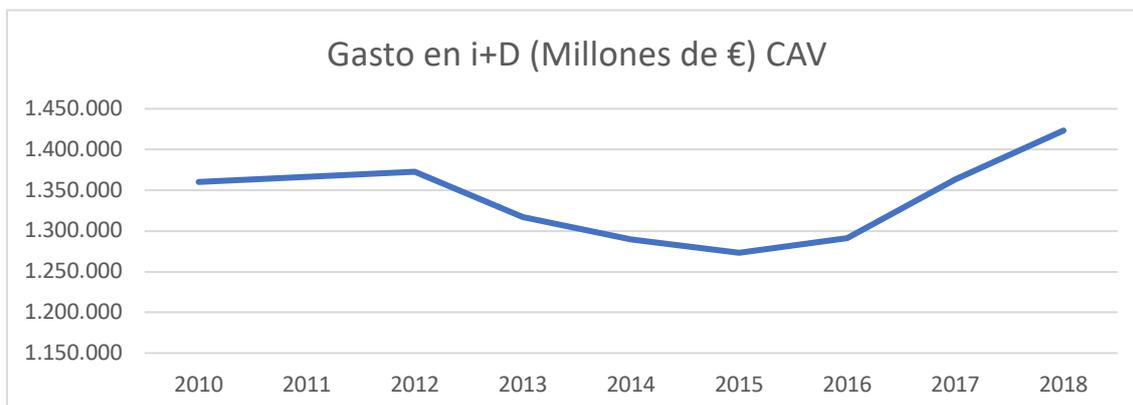
Tras haberse recuperado los últimos años, por primera vez en cuatro años el crecimiento del empleo se sitúa por debajo del 2% dada la desaceleración económica. Se han generado 17.000 empleos llegando a una cifra total no alcanzada desde 2009 de 969.900 empleos.

La afiliación a la Seguridad Social aumentó un 1.8% en 2018 aunque algunas ramas de peso dan muestras de estancamiento como el comercio y reparaciones de vehículos (-0.2%) y de las actividades administrativas y auxiliares (-0.1%). Los extranjeros son los que más se están beneficiando de estas afiliaciones, ya que sus trabajos más comunes están comenzando a realizar las cosas como es debido. Gracias a esto, en la CAV el paro pasó del 11.3% a finales de 2018 al 10.2% al inicio de 2019, a pesar de que la población activa aumentó un 0.5% respecto al año anterior.

Factores tecnológicos

La Comunidad Autónoma vasca siempre ha sido pionera y gran apostadora de nuevas tecnologías. Muestra de ello tenemos los últimos datos de EUSTAT, en él se puede comprobar como en los últimos tres años esta cifra ha ido aumentando. En 2018, fue un total de 1.423 Millones de Euros los que destinó a I+D, un aumento del 4,4% respecto al año anterior, convirtiéndose en récord histórico

Gráfico 4: Gasto en Investigación y desarrollo de la CAV en Millones de Euros



Fuente: Elaboración propia según datos EUSTAT

Casi la totalidad de esta cantidad, en torno al 75%, se destina principalmente en Empresas, Administración Pública y enseñanza, tres bases clave para la CAV respecto a futuro y porvenir en este siglo XXI.

Actualmente, la Comunidad Autónoma vasca se encuentra en un “Plan de Ciencia, Tecnología e Investigación – Euskadi 2020” (Gobierno Vasco, 2017). Se trata de una estrategia de especialización inteligente para que Euskadi cree ventajas competitivas gracias a la inversión en i+d. En líneas generales, se trata de optimizar los recursos destinados en este campo para obtener el mayor beneficio económico y social posible. La coordinación de las instituciones supone clave para obtener los objetivos que se marcaron cuando este proyecto comenzó a rodar:

- Generación de empleo de calidad
- Crecimiento económico sostenible
- Mejora del Bienestar en Euskadi

4.2.2. Análisis del entorno específico

Una vez que hemos analizado en entorno que nos rodea, nos toca ahondar en nuestro propio mercado. Por eso, debemos analizar dos sectores que nos afectan directamente.

Sector Transporte

Aunque históricamente el transporte ha estado fuertemente regularizado por el Estado, poco a poco el libre mercado y la “liberalización” que desde la Comunidad Europea se ha trasladado a los países de la unión ha conllevado a una situación en la que los ofertantes y los demandantes acuerdan la prestación del servicio y los precios por su cuenta.

Esta práctica era habitual si somos capaces de comprender la importancia que tiene el transporte en el devenir de la economía de cada país, por lo que con ese control se buscaba poder asegurar y garantizar el correcto funcionamiento del mercado, previniendo la competencia desleal y la eliminación de posiciones dominantes en el sector, entre otras cosas.

Por eso, actualmente la labor del estado en cuanto a transporte se refiere se limita al desarrollo de leyes y normas, siempre en cohesión con la Unión Europea, además de los fondos destinados cada año de los presupuestos del Estado.

El territorio español, el año 2019 se prevé como récord de recaudación por parte de Hacienda, que se ve reflejado en el gasto que va a realizar el Gobierno (alcanzar su mayor nivel desde el 2010). Se espera que el Ministerio de Fomento vaya a disponer de 5.774 millones de €, los cuales espera invertir principalmente en infraestructuras ferroviarias de Alta Velocidad. Casi 1000 millones serán para la conservación de las carreteras y autovías de primera generación, centrándose en los puntos muertos y circunvalaciones en las grandes aglomeraciones urbanas (Ministerio de Hacienda, 2018). En definitiva, el Gobierno sigue considerando el transporte como motor de la economía, más si cabe siendo conocedor del auge de las compras por internet (aparición de muchos transportistas y empresas dedicadas al sector).

Dejando a un lado la parte económica en la que influye el Gobierno, pasamos ahora al marco legislativo, en el que la modificación de la Ley de Ordenación de Transportes Terrestres (Gobierno de España, 2013) ha tenido que ser actualizada a principios del 2019, ya que la competencia desleal que realizaban ciertas empresas deslocalizadas del este de Europa estaba perjudicando a todo el sector:

- Eliminación del actual requisito de flota mínima de acceso al sector: Se podrá acceder al sector con un solo vehículo de transporte (Anteriormente; 3 camiones en transporte de mercancías y 5 autobuses en transporte de viajeros)
- Requisito de antigüedad: El vehículo deberá tener una antigüedad de al menos seis meses
- Título de competencia profesional para la actividad de transporte por carretera: Se exigirá el título de bachillerato (o equivalentes) o bien el título de FP de grado medio.
- Gestor de transporte: La persona que aporta el título de competencia profesional a la empresa transportista se denominará “Gestor de transporte” y deberá realizar una actividad equivalente a la jornada completa.
- Las autorizaciones MDL (transporte ligero) se convierten en autorizaciones MDP (transporte pesado) para los titulares de vehículos de transporte con peso superior a 3,5 toneladas de MMA.

- Sustitución y ampliación de flota ligada a la antigüedad media: Nueva legislación a la hora de incorporar un vehículo nuevo.
- Eliminación de las limitaciones para transmitir la autorización de transporte, pero condicionado a la transmisión de la flota adscrita a la misma.
- Requisito de capacidad financiera para los transportistas autónomos: Deberán aportar una garantía o certificación de solvencia financiera a menos que la antigüedad de su flota supere los 12 años.
- Regulación del requisito de honorabilidad: Se perderá el derecho a ejercer la actividad en caso de condena penal, infracción muy grave o acumular tres faltas graves en determinados supuestos.
- Desaparición de la tarjeta de transporte física: Se refuerza el papel del Registro de Empresas y Actividades de Transporte.
- Nueva regulación del Comité nacional de Transporte por Carretera.

No contentos con eso, al detectar que cada vez más Tacógrafos estaban siendo manipulados, a partir de ahora están obligando a llevar uno “inteligente” a los nuevos vehículos fabricados, para que se puedan registrar correctamente los tiempos de descanso diarios y semanales incluso en tiempo real. Todas estas medidas están siendo tomadas a nivel europeo en vistas, como comentaba anteriormente, al crecimiento del sector en cuanto a volumen de trabajo, pero con unas condiciones en las que cada uno pueda competir en bases razonables.

Estos cambios también se extienden al especial énfasis que las instituciones están realizando en cuanto al cuidado del medio ambiente, siendo cada vez mayores las exigencias para que el sector se adecue también a esta corriente. Se están comenzando a utilizar diferentes tipos de combustión para que esto afecte menos al sector, ya que es el principal escollo al que se enfrentan. Inevitablemente, es algo que siempre va a estar presente en el día a día de cualquier empresa destinada a un sector tan cambiante como este. Actualmente, los 28 estados Miembros de la Unión han tenido que entregar un borrador con su plan de reducción de emisiones, especialmente en zonas urbanas, para cumplir con el Acuerdo contra el Cambio Climático firmado en París. El objetivo no viene siendo otro que reducir drásticamente las emisiones de CO2 con el fin de alcanzar la economía neutra en 2050.

En lo que a España se refiere, dentro del Plan Nacional de Energía y Clima (Comisión Europea, 2019), ya se han puesto en marcha para comenzar a restringir la circulación de los vehículos más contaminantes por las zonas urbanas; medida que, según los expertos, debería extenderse a una limitación completa en ciudades. Actualmente, sólo se aplica en Madrid y en picos de contaminación en Barcelona, lo cual puede extenderse rápidamente a nada que la Comisión de un toque de atención al Gobierno.

Tras el “fraude” que ha supuesto el diésel a nivel de contaminación y lo atractivo de su bajo precio, muchas empresas se ven ahora en la necesidad de cambiar o adaptar sus flotas, lo cual les supondrá un gran desembolso económico. Por eso, desde el sector se están exigiendo planes de adecuación a las normas y subvenciones para que este giro no termine por destrozar a los pequeños transportistas que, al fin y al cabo, a niveles económicos, siempre salen mal parados. Todas estas variantes hacen que el sector se busquen vías alternativas para el transporte de personas o mercancías. Aunque está aún por confirmar, parece que los gobiernos van a apostar por el transporte ferroviario como potencialmente eficiente. De hecho, en el territorio español ya llevan tiempo construyendo vías para el AVE de alta velocidad que conectara la mayoría de ciudades importantes de la península.

Debido a la peculiaridad del sector, los avances tecnológicos cada vez están más a la orden del día. Hay que añadir además que los mayores quebraderos de cabeza siempre han sido la rentabilidad y el cumplimiento de las legislaciones. Por ello es evidente tratar dos temas de actualidad que abordan nuestro entorno; el vehículo eléctrico y la conducción autónoma.

La aparición del vehículo eléctrico ha dejado de ser una anécdota y está pasando a ser una realidad. Actualmente existen ya vehículos de transporte a un precio asequible con el que puedes cumplir una jornada de trabajo de unos 300km sin ningún tipo de problema. Lógicamente, esta tendencia está creciendo, no solo por el aumento del precio del crudo y de las legislaciones que comentábamos anteriormente, sino porque cada vez son capaces de ofrecer el mismo rendimiento a un precio similar. Las grandes marcas como Honda, Toyota y Volvo ya se han dado cuenta y han comenzado a centrarse en el desarrollo de motores completamente eléctricos. Actualmente tenemos a Noruega en el pico de la pirámide, ya que las ventas de los vehículos eléctricos ascienden al 58% del total gracias a las medidas que el propio gobierno comenzó a impulsar hace unos años. De nada sirve poner sanciones o aumentarlas como es el caso de Londres si todos los involucrados no cambian sus flotas a medio plazo.

Otra de las claves en el sector es el notable progreso que se está viviendo en el vehículo autónomo los últimos años. Si ahondamos en el mercado, los avances en los vehículos particulares son muy escasos, en favor de flotas destinadas a un transporte más profesional. Da miedo pensar que las ciudades y carreteras terminaran estando llenas de vehículos autónomos capaces de operar por sí solos, pero esa es la realidad. Según los expertos, falta el paso adelante de algún fuerte inversor que sea capaz de adquirir los vehículos para comenzar a probarlos en un parque automovilístico. Aun así, son muchas las partes que saldrían damnificadas; los conductores perderían sus puestos de trabajo, entre otras cosas. Veamos cómo y cuáles son las propuestas de algunas empresas del sector:

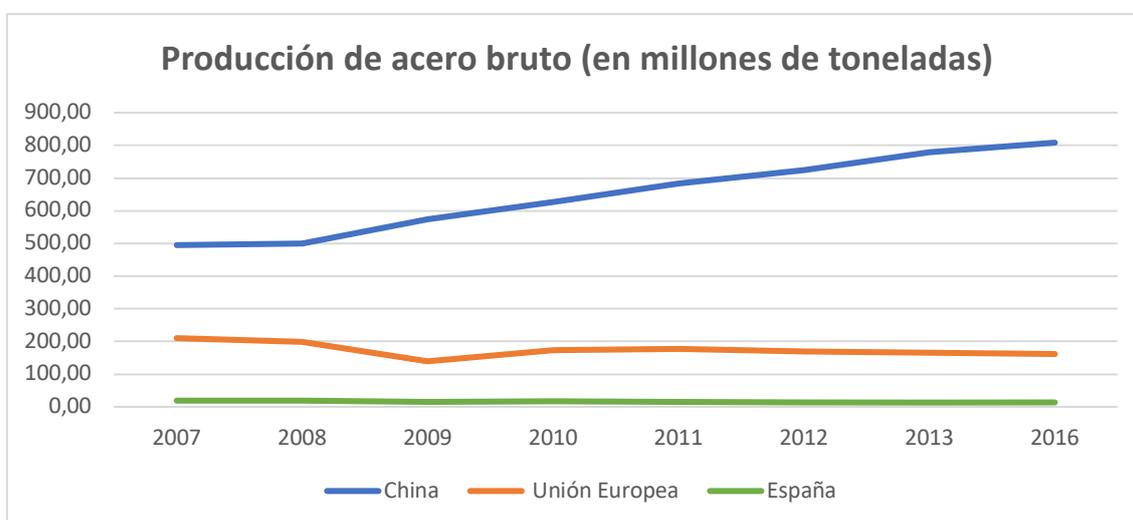
- Waymo: La compañía establecida en Arizona sigue cumpliendo millas de conducción autónoma en sus prototipos y comienza a colaborar con marcas como Renault y Nissan para comenzar a explotar servicios de transporte autónomo en carreteras francesas y japonesas, con pretensión de expansión a países limítrofes.
- Apple: Tras sus problemas iniciales de financiación en sus comienzos en el proyecto Drive.ai, parece que la compañía está decidida a automatizar los vehículos de sus parques y de valorar su apuesta hacia el transporte urbano de cara al futuro.
- Volvo: Está comenzando a realizar distancias cortas con camiones completamente autónomos entre un puerto de Gotemburgo y un centro logístico de la compañía. El nombre que utilizan para su denominación es Vera, un vehículo que es controlado por control remoto sin necesidad de cabina.

Sector Siderúrgico

Ya desde los años 80, el sector ha pasado a ser una industria enfocada al producto a ser una industria enfocada al mercado. Durante todos estos años, se ha convertido en una actividad competitiva de alta calidad, pero estos últimos años se observa como la actividad tiende a centrarse en mercado asiático, más concretamente en China.

Actualmente, el mercado se encuentra en una línea de producción parecida a la que se encontraba en 2008, año en el que comenzó a descender la demanda de estos productos dado que su demanda se desplomó por completo al depender de la construcción y del sector del automóvil, tal y como indica el informe “La Siderurgia en España y su futuro” (Larrea & Berezo, n.d.)

La producción del acero siempre ha servido como una buena piedra de toque para medir cuales son las líderes en el mercado, por lo que, mediante una gráfica, quiero mostrar la diferencia y los cambios que estas cifras han supuesto.



Fuente: Elaboración propia según datos “World Steel Association” y “American Iron and Steel Institute”

Como podemos ver en el gráfico, China siempre ha sido la máxima productora de acero con una gran diferencia sobre la Unión Europea. La diferencia erradicaba en las zonas a las que cada uno exportaba su materia prima, ya que hasta hace aproximadamente 10 años se repartían el pastel. Ahora bien, cuando el gigante asiático comenzó a realizar una política de expansión a gran escala y con unos precios competitivos que los mercados europeos no podían igualar, comenzaron a quitarles terreno, de tal manera que la brecha entre ambos se ha acentuado visiblemente.

La situación es sencilla; desde Europa las denuncias hacia el mercado chino son constantes, ya que según ellos están realizando un dumping para expulsarles del mercado dados los irrisorios precios con los que están comerciando.

Además de esta fuerte amenaza, en concreto podemos delimitar otros tres grandes peligros que las empresas españolas deberán afrontar de cara al próximo año son las siguientes (Arcelor Mittal, 2019):

- Nueva normativa de asignación de derechos de emisión CO2: En plena transición energética, el gobierno español está apunto de presentar un plan para adecuarse a las medidas de la unión europea llamado “Plan Integral de Energía y Clima” (Comisión Europea, 2019). Esto supone que estarán centrados en bajar las contaminaciones y aumentar las energías eficientes y renovables, por lo que está por ver cómo afectarán las cuotas de emisión al sector.
- Medidas de defensa comercial frente a importaciones desleales: Gracias a esto, al menos para los próximos tres años se ha conseguido proteger al sector ante políticas como la estadounidense, que ha impuesto fuertes aranceles a la importación de acero. Aun así, a largo plazo este problema podría volver ante el aumento de las importaciones de otros países a la unión europea.
- Precio de la energía eléctrica: España acaba de publicar el Real Decreto por el que se regula el Estatuto de Consumidores Electro-intensivos. El problema radica en el que este sobreprecio está afectando al mercado español, ya que no es capaz de competir con los mercados europeos dado que sus costes en energía eléctrica son sumamente menores. Desde el sector esperan que dicho Estatuto consiga que las empresas españolas sean capaces de competir con las demás en las mismas condiciones en lo que a gasto en energía eléctrica respecta. Si esto no se da, unido al aumento del precio del CO, hace insostenible el sector tal y como lo conocemos.

Dados los diversos factores, es evidente pensar que el sector tendrá que adaptarse e innovar ante los tiempos que corren, ya que la situación no es tan positiva como hace unos años.

Proveedores

En pleno siglo XXI, al haber mejorado muchísimo la comunicación y la red de carreteras, contamos con un gran número de proveedores. No olvidemos que, aunque seamos un taller autorizado IVECO, no dejamos de ser multimarca, es decir, que cualquier camión puede ser reparado en nuestras instalaciones.

De los referentes a suministradores oficiales Iveco, principalmente utilizamos dos situados en Vizcaya:



- Mintegui Industrias del Camión S.L.: Concesionario oficial de Iveco desde 1991, fundado en 1926. Están situados en el Parque tecnológico de Zamudio (a unos 20 minutos), prácticamente realizamos todos los pedidos con ellos, a menos que les falte alguna referencia, que en ese caso se piden a Central (donde ya se gestiona el lugar por el que te lo mandan) o acudimos nosotros al otro taller oficial Iveco en Vizcaya. Tenemos una muy buena relación con ellos, ya que además de la relación comercial, son gente que conocemos desde hace tiempo y siempre nos echan una mano si tenemos dudas con algún trámite administrativo o mecánico; que pieza pedir, como gestionar alguna garantía complica, etc. Además, todos los días tanto a la tarde como a la mañana realizan un reparto por los talleres para que no nos falte de nada, aunque evidentemente, alguna vez nos toca ir a nosotros cuando surge alguna urgencia.
- Bomloy S.L.: Cuando alguna pieza de Iveco nos urge y no tenemos más remedio, es el lugar al que solemos acudir si no la encontramos en ningún lado. Es verdad que suelen ofrecer un descuento mayor, pero dada nuestra experiencia positiva con ellos y el buen trato con Mintegui, hacen que lo utilicemos como último recurso.

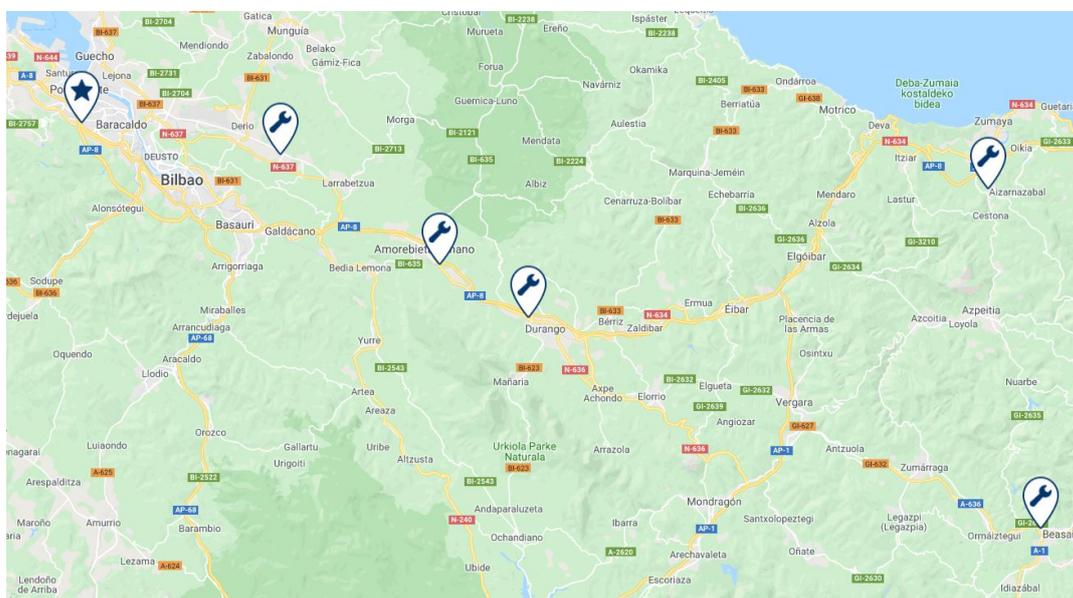
Normalmente, como más adelante comentaremos en el apartado de “Competencia”, los talleres y concesionarios Iveco de la zona de Vizcaya nos hemos caracterizado por mantener una relación cordial y de respeto. Dados los acontecimientos que se han ido surgiendo en estos años de actividad comercial, hemos preferido decantarnos siempre por aquellos que apuestan por el servicio al igual que nosotros. Por eso, preferimos firmar un acuerdo de distribución con Mintegui Industrias del Camión S.L., ya que su gestión postventa y su cercanía son características que nosotros mismos ofrecemos a nuestros clientes.

Aun así, al ser un taller multimarca, tenemos distribuidores repartidos no sólo por Vizcaya, si no por toda la península. Estos no son únicamente de piezas oficiales de las marcas, si no que de todo tipo de recambios. Tenemos que tener en cuenta que con la globalización todo el mercado y la percepción de los clientes ha cambiado mucho. Normalmente, si tenemos que reparar vehículos de empresas grandes, diputación, etc., solemos acudir a la casa oficial ya que no les importa pagar más por un producto que se supone que es mejor que los mas económicos. Nosotros, como sabemos que la realidad es bien distinta y tras años utilizando diferentes tipos de marcas, ya sabemos mas o menos para que tipo de reparaciones conviene montar la originales y en cuales puedes utilizar algo alternativo. Para eso necesitamos una gama tan amplia de proveedores, para poder comparar también precios y así obtener un beneficio tanto para nosotros como para el cliente final.

Estos últimos años, como ya hemos comentado anteriormente, la guerra siderúrgica entre China y Europa está completamente en liza. En el caso del recambio de camiones, la estrategia que han seguido las marcas europeas ha sido la de aumentar considerablemente el precio de sus piezas para que el cliente las identifique como de muy buena calidad, desmarcándose totalmente y tachando de inservibles las que vienen fuera de origen con unos precios muchísimo más competitivos. Nosotros, gracias a nuestra relación con los proveedores duradera y de confianza, podemos obtener información y saber cuáles debemos ofertar para así dar siempre a cada cliente el mejor servicio posible sin dejar de tener un beneficio aproximado del 35%.

Competencia actual

En el territorio de Vizcaya, según datos de Empresite, existen 425 Talleres de reparación de Camiones. Dentro de la red IVECO en la que nos encontramos, existen 215 puntos de asistencia en todo el estado, con 4 localizadas en Vizcaya, delimitadas de esta manera:



Como podemos observar, de izquierda a derecha, estos son los 4 talleres oficiales de IVECO en Vizcaya, añadiendo dos del territorio guipuzcoano:

- BOMLOY S.L.
- Mintegui Industrias del Camión S.A.
- Talleres Diésel Montorra
- Auto-Reparaciones Mallabiena S.L.
- Reparaciones Auto-Iraeta S.A.L.
- Talleres Anzizar S.A.

Normalmente, cada taller acoge a los vehículos que puede, es decir, no hay ningún tipo de acuerdo dependiendo de donde esté averiado el camión. Incluso por cercanía, muchas veces tanto con Mintegui como con Montorra nos “pedimos favores”, dicho de otra manera, podemos llegar a mandar a algún cliente a otro taller sabiendo el buen servicio que ofrecen si tenemos un alto volumen de trabajo al igual que ellos hacen en esa situación.

Por nuestra parte, la ubicación geográfica nos da una gran ventaja dentro del territorio, ya que nos encontramos en el límite de Bizkaia y Gipuzkoa, lejos de dos talleres que a la vez son concesionarios como Bomloy y Mintegui, pero bien focalizados para competir con los demás talleres.

Actualmente, la media de la mano de obra en los talleres de vehículos industriales en Vizcaya se encuentra en 49,5€/hora. Evidentemente, a la hora de establecer el precio, es un valor que se toma en cuenta como punto de referencia. Como nuestro posicionamiento se centra en ofrecer un servicio personalizado con profesionales formados por una marca oficial como Iveco, dicho precio se encuentra actualmente en 51,75€/hora. Se entiende que este sobreprecio indica al cliente que está pagando por un servicio y atención postventa mejor del que obtendría en un taller cercano. Por lo que parece, esta fórmula está funcionando dada la satisfacción con la que los clientes suelen abandonar nuestras instalaciones y por las reseñas que estamos recibiendo en *GoogleMyBusiness*.

Con el objetivo de analizar los talleres del entorno y compararlos al nuestro, he realizado la siguiente tabla para comprobar los servicios que ofrecemos con respecto a la competencia y presentar de una manera visual la satisfacción reflejada en *GoogleMyBusiness*. Únicamente tres talleres por encima de nosotros en cuanto a puntuación, pero con menos reseñas, cosa que es positiva. Además, estar al mismo nivel que los concesionarios oficiales de Iveco habla muy bien del servicio y la atención postventa que realizamos, buque insignia de nuestro posicionamiento.

NOMBRE	SERVICIOS	¿PÁGINA WEB?	PUNTUACIÓN EN GOOGLEMYBUSINESS (Nº DE RESEÑAS)
AUTO-REPARACIONES MALLABIENA S.L.	Taller autorizado IVECO, mecánica y electricidad de vehículos industriales, mantenimientos, diagnosis, tacógrafos, Hormigoneras, Wabco, Multimarca, equipos de recogida de residuos. Asistencia 24h	SI	4,2/5 (21)
MINTEGUI INDUSTRIAS DEL CAMION	Taller y Concesionario autorizado IVECO, mecánica y electricidad, mantenimientos, Multimarca, Autobuses, tacógrafos, inyección, neumática, neumáticos. Asistencia 24h	SI	4,3/5 (62)
BOMLOY S.L.	Taller y Concesionario autorizado IVECO, mecánica y electricidad, mantenimientos, Diagnosis Multimarca, inyección, tacógrafos, equipos de recogida de residuos. Asistencia 24h	SI	3,9/5 (47)
TALLERES DIESEL MONTORRA S.L.	Taller autorizado IVECO, mecánica y electricidad vehículos industriales, mantenimientos, diagnosis, tacógrafos, inyección, ITV.	SI	3,8/5 (18)
REPARACIONES AUTO-IRAETA S.A.L.	Taller autorizado IVECO, mecánica y electricidad vehículos industriales	NO	4,6/5 (13)
TALLERES ANZIZAR S.L.	Taller autorizado IVECO, mecánica y electricidad vehículos industriales	NO	4,2/5 (28)
TALLERES SAGASTA S.L.	Reparación de camiones y autobuses, tacógrafos.	NO	4,6/5 (5)
TOMAS MINTEGUI URIGUEN S.A.	Reparación de camiones, tacógrafos. Asistencia 24 ^a	SI	4,1/5 (20)
HIRUKEI S.L.U.	Compra, venta y reparación de camiones y grúas.	SI	3/5 (8)
VIP AGUINAGA S.L.	Reparación de Camiones Mercedes	NO	4,2/5
TALLERES BATUAK	Reparación de camiones y electricidad, tacógrafos, neumáticos, Multimarca	SI	3,9/5 (29)
TALLERES DILLA	Reparación de camiones y grúas	NO	4,4/5 (5)
CARROCERIAS OCA S.A.	Reparación de vehículos industriales	SI	4,5/5 (11)

4.3. DIAGNÓSTICO DAFO



Debilidades

- D1. Empresa pequeña, recursos limitados
- D2. Poco personal formado para intervenciones técnicas
- D3. Toma de decisiones condicionada por IVECO
- D4. Falta de control de Stock
- D5. Falta de control y medición en esfuerzos comerciales
- D6. Cautivos de nuestro principal proveedor
- D7. Clientes de edad avanzada
- D8. Poco personal ante aumentos de trabajo
- D9. Renovación de maquinaria gradual



Amenazas

- A1. Aumento de competencia
- A2. Incertidumbre de la marca IVECO
- A3. Vehículos eléctricos y autónomos
- A4. Legislación ambiental cada vez más exigente
- A5. Cambio generacional de la clientela
- A6. Auge del transporte ferroviario



Fortalezas

- F1. Empresa con larga trayectoria en el sector
- F2. Los socios trabajan en la empresa
- F3. Plantilla estable y joven con baja tasa de absentismo y accidentabilidad
- F4. Taller multimarca con precios competitivos
- F5. Alto cumplimiento de requisitos ambientales y legales
- F6. Comunicación interna/externa eficiente
- F7. Nivel de Stock necesario
- F8. Alto grado de rentabilidad de los recursos
- F9. Clientes fieles, frecuentes y cautivos
- F10. Localización geográfica
- F11. Presencia en internet



Oportunidades

- O1. Aumento demanda de las reparaciones (se compra menos vehículo nuevo, se repara mas)
- O2. Subvenciones a proyectos de ahorro y eficiencia energética
- O3. Entrada de proveedores extranjeros
- O4. Herramientas comerciales vía internet
- O5. Recuperación económica

4.3.1. Estrategias de supervivencia (Debilidades – Amenazas)

- *Adaptación al "nuevo" mercado (D1 – D9 – A1):* Cada vez son más los talleres que se están introduciendo con fuerza en un mercado cada vez más atractivo. Al tener unos recursos limitados la inversión y la capacidad de adaptación a un sector tan cambiante puede venirnos grande ante empresas que parten desde cero o que realizan una fuerte inversión
- *Dependencia sobre IVECO (D3 - A2):* La marca italiana no está pasando por su mejor momento económico ni institucional. Este puede ser un momento crucial de decisión si vale la pena seguir confiando en IVECO o abandonarla con todo lo que eso conllevaría.
- *Cambios del público objetivo (D7 - A5):* Hasta ahora, la mayoría de transportistas eran autónomos. Hoy en día, la mayoría trabajan para empresas con grandes flotas, por lo que tendremos que saber adaptarnos y ofrecerles lo que demandan. Tenemos que tener en cuenta que estos autónomos están cerca de la jubilación
- *Aumento del Transporte alternativo (D1 - D9 - A3 - A4 - A6):* El aumento de la preocupación medioambiental acarrea que el sector transporte haya buscado formas alternativas más eficientes que cumplan con las duras legislaciones que vienen. Nuestra adaptación, dado nuestro pequeño tamaño, siempre irá varios pasos por detrás, dejándonos fuera de juego

4.3.2. Estrategias adaptativas (Debilidades – Oportunidades)

- *Mayor cantidad de Proveedores (D6 - O4):* Al ser Taller Oficial de la marca IVECO, tenemos excesiva dependencia de nuestro proveedor principal, sobre todo porque es capaz de suministrarnos piezas rápidamente, aunque para eso hay que cumplir unos mínimos. La entrada de competidores puede que tengamos mayor capacidad negociadora.
- *Aprovechar los recursos comerciales (D1 - D3 - D5 - O5):* Aunque la mayoría de acciones son controladas por IVECO, no significa que por nuestra cuenta no podamos realizar acciones medidas en el amplio entorno de internet. Eso sí, deberemos de enfocar nuestros esfuerzos en saber si de verdad merecerá la pena invertir y en que ámbito hacerlo.
- *Contratación de emplead@ (D2 - D8 - O1):* Ante el aumento de las reparaciones y las operaciones técnicas, la necesidad de contratar a un empleado es evidente ante el aumento esperado.
- *Seleccionar capacidades medioambientales (D1 - D9 - O2):* Dado que tenemos que medir cada inversión, nada mejor que intentar enfatizar en aquellas ayudas que nos brinda el propio gobierno y intentar renovar el taller en torno a sus criterios. De esta manera, podremos beneficiarnos económicamente a la vez que ayudamos al medio ambiente.

4.3.3. Estrategias defensivas (Fortalezas – Amenazas)

- *Frenar a la competencia (F1 - F10 - F11 - A1 - A2):* Como taller desde 1984, tenemos que tener claro que nuestra experiencia y trato con el cliente deben ser claves para asegurar la existencia de la empresa. Potenciando la presencia en internet y nuestra privilegiada localización, podemos hacer frente a nuevos competidores.
- *Adaptabilidad a la nueva clientela (F4 - F9 - A5):* Aunque tengamos una serie de clientes cautivos, no quiere decir que no debemos seguir adaptándonos a las próximas generaciones. Por eso, debemos seguir ofreciendo el mejor servicio y trabajar por poder ofrecer un precio competitivo. Los tiempos han cambiado y hay que adaptarse.
- *Cumplir la legislación ambiental (F5 - A4):* Como hasta ahora, tenemos que seguir realizando las certificaciones necesarias para cumplir el mayor número posible de requisitos medioambientales como la ISO 9001 y 140001. Adaptándonos y estando siempre al día esta transición será más fácil para la empresa y sus empleados.

4.3.4. Estrategias ofensivas (Fortalezas – Oportunidades)

- *Mejorar el precio (F4 - F8 - F9 - O4):* Gracias a la entrada de proveedores, podremos tener un mayor nivel de negociador frente a ellos y obtener mayores descuentos en nuestras compras. Esto lo podemos traducir en ofrecer al cliente final un precio aún más competitivo del que ya tenemos, u obtener mayor beneficio para inversiones.
- *Potenciar el marketing online (F11 - O5):* Aunque tengamos una página Web y el perfil de Google actualizado, debemos dar un paso más y potenciar la empresa en internet. Actualmente la inversión en justa y no se mide de ninguna manera, pero localizándola correctamente podríamos llegar a más clientes que requieran nuestros servicios.
- *Aprovechar subvenciones medioambientales (F5 - O2):* Hemos sido una empresa que siempre ha intentado cumplir con el mayor número de requisitos para poder crecer respetando el entorno que nos rodea. Actualmente, son cada vez más las ayudas que el gobierno ofrece para las empresas que como nosotros, siempre han estado en el lado correcto.

5. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Una vez analizados tanto el entorno interno como externo de la empresa, es hora de establecer los objetivos y la actuación que la empresa debe realizar para su cumplimentación.

5.1. OBJETIVOS CUANTITATIVOS

- Incrementar la facturación en un 3% respecto al año anterior:
Ante todo, lo más importante es centrarse en los clientes actuales que ya tenemos en cartera. La base es buena y diversa, la empresa es rentable y genera beneficios anualmente, por lo que no existen razones evidentes para cambiar el rumbo repentinamente. Lo que sí que debemos hacer es buscar la manera de que éstos maximicen sus operaciones en el taller ofreciendo lo que mejor se nos ha dado históricamente; un servicio y atención personalizado. Por ello, será clave estudiar la manera de ampliar estas fronteras y ofrecerles una alternativa para que centralicen todas sus operaciones y reparaciones en nuestro taller. Muchas veces, realizando las reparaciones, los propios mecánicos se dan cuenta de que hay piezas que no provienen de nuestros proveedores, por lo que el esfuerzo en este sentido debe ser clave. Evidentemente, en el proceso de comunicación exterior de éstos nuevos servicios tendremos la posibilidad de que nuevos clientes se interesen en nosotros. Por ello, será muy importante estar correctamente referenciados en los motores de búsqueda y que la página web sea visiblemente atractiva, incentivando al cliente a dar el paso para, al menos, llamar e informarse.
- Incrementar la realización de intervenciones técnicas en un 5% respecto al año anterior:
Cada año la legislación de los tacógrafos cambia constantemente y a las revisiones periódicas se les une una serie de trámites relativamente complejos si no los llevas al día. En este sentido, con que tengamos la capacidad de comunicación adecuada, utilizando nuestra base de datos podemos conseguir que, al igual que ocurría en el objetivo anterior, lograr que siempre realicen esta operación con nosotros. Eso sí, en este caso es muy importante la formación y el conocimiento del personal en este campo, que sean capaces de transmitir seguridad sobre lo que están realizando en cada momento. Es importante recalcar que hay periodos del año en el que estas operaciones son mas demandadas y alguna vez la empresa no puede tener toda la flexibilidad que nos gustaría a la hora de asignar el horario, por lo que ofreciendo un mayor abanico podríamos captar mas clientes.
- Reducir el consumo de energía eléctrica un 3% respecto al año anterior
- Reducir la generación de residuos peligrosos significativos un 10% respecto al año ant.

5.2. OBJETIVOS CUALITATIVOS

- Formar a un empleado para intervenciones técnicas: Actualmente, solo dos personas en el taller están autorizadas a realizar este tipo de operaciones, ya que, dada su peculiaridad, deben estar autorizadas por el Gobierno Vasco tras haber realizado la formación pertinente. Tras realizar un esfuerzo por aumentar estas operaciones, es necesario que uno de los mecánicos se forme en este ámbito y tengamos una persona más capacitada para estas operaciones. Rara vez ocurre que un camión esté parado por falta de personal sin que nadie esté reparándolo, pero de este modo, tendríamos mayor flexibilidad a la hora de asignar horarios para este tipo de operaciones y los clientes estarán más satisfechos.

- Fidelizar y captar a las empresas que poseen flotas de camiones: Es una realidad, cada vez son mas empresas dedicadas al mundo del transporte y menos los transportistas autónomos. Ya desde la crisis se nota que el mercado está cambiando y debemos estar atentos a ello y cual es su comportamiento para ir adaptándonos paulatinamente a ellos.
- Aumentar la notoriedad de la empresa.

6. ESTRATEGIAS

Para el logro de los citados objetivos debemos establecer cuáles serán las estrategias para la consecución de las mismas.

6.1. ESTRATEGIAS DE CARTERA

Utilizaré la matriz de Ansoff para poder definir las acciones sobre el binomio producto-mercado

MERCADO/PRODUCTO	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Dada las características de la empresa, debemos de seguir una estrategia de penetración en el mercado actual. Existe un gran número potencial de clientes que ni siquiera nos conocen y debemos de llegar a ellos de una u otra manera. Sabemos que los servicios que damos son los necesarios para que la satisfacción del cliente sea óptima y que éstos se queden una vez que realicen su primera operación.

6.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Tal y como hemos analizado anteriormente, existen cuatro segmentos dentro del transporte por carretera a los que nos dirigimos activamente. Gracias a nuestra experiencia, somos capaces de analizarlos y comprender las necesidades personalizadas de cada uno de ellos. Por eso, estamos en disposición de realizar una segmentación diferenciada, ofreciendo a cada uno de ellos una serie de servicios y productos adecuados a sus necesidades.

- Autónomos: Para los que ya son clientes, es clave ofrecerles siempre varios presupuestos ajustándose a lo que cada uno requiera. Como ya hemos comentado anteriormente, son los que más valoran el precio y el tiempo, por lo que debemos de mantener la calidad del servicio ofreciéndoles o bien piezas no originales económicas, o reparaciones parciales de una reparación costosa tanto en tiempo y en dinero (siempre dejando claro las consecuencias que podría acarrear). Una buena estrategia para fidelizar y captarlos sería en ofrecer una garantía de 1 mes sobre las reparaciones que realizamos y no 15 días como marca la ley actual.
- Entidades públicas/flotas de camiones/seguros: Este tipo de *target* siempre trabaja con marca original, lo cual significa que nuestra pertenencia a Iveco es clave en este sentido. Por sus características, los contratantes y pagadores de este tipo de servicios no son expertos en mecánica, por lo que se fijan en otras variables. Supone una gran parte de la facturación de la empresa, por lo que como más adelante comentaremos, sería conveniente ofrecerles una serie de *rappels* por operaciones anualmente para incentivar que traigan sus vehículos a nuestras instalaciones además de una serie de operaciones extra que añadirían al taller un valor diferencial con respecto a los que tenemos a nuestro alrededor.

Por otro lado, la empresa nunca ha potenciado su excelente ubicación, prácticamente en el centro de la Comunidad Autónoma Vasca. Se encuentra en un entorno perfecto para realizar una segmentación geográfica dentro de la ya citada anteriormente. Principalmente debemos hacer un esfuerzo para que diversas entidades públicas como ayuntamientos sepan de nuestra existencia, por eso es importante que en la estrategia de comunicación incidamos en acciones dirigidas a este *target*.

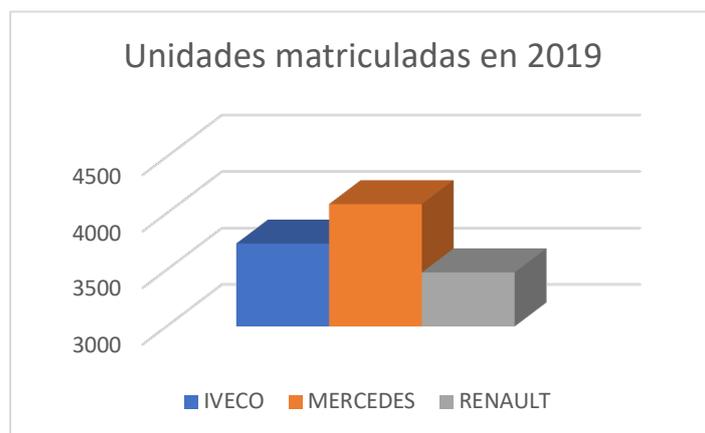
6.3. ESTRATEGIA FUNCIONAL

Ahora que tenemos claros los objetivos y la dirección en la que queremos que vaya la empresa, es hora de utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional con el fin de potenciar los elementos del marketing mix. Por eso, estableceremos diferentes estrategias en aquellos que consideremos que serán los mas importantes a la hora de conseguir los objetivos.

6.3.1. Estrategia de producto y servicio

Es cierto que hasta el momento los resultados demuestran que los últimos años la actividad y rentabilidad de la empresa es la adecuada, pero con el potencial que tenemos, es la hora de dar un paso al frente y realizar un desarrollo de nuevas líneas de producto y servicio.

Por una parte, al ser un Taller Oficial de Iveco, nos es relativamente fácil acudir al concesionario y obtener productos que nos hicieran falta, por lo que, en cuanto a piezas de la marca, el stock es adecuado. Pero si queremos apostar por la captación de nuevos clientes, debemos añadir al stock las piezas para la realización de las operaciones de mantenimiento (que son las más habituales cuando quieres cambiarte de taller) de marcas como MERCEDES, que son las más vendidas y las que más se ven a nivel empresarial. De esta manera, alguna de las empresas podría fijarse en nosotros, aunque no seamos una marca oficial. De hecho, si más adelante nos planteamos abandonar la marca Iveco y apostar por adherirnos a otra, podremos decidir con datos de nuestra propia empresa.



Por otro lado, dado que la empresa está focalizada al servicio y trato al cliente, debemos seguir añadiendo operaciones y procesos. Una inversión necesaria y que pocos talleres con nuestras características gozan es de un opacímetro y de un detector de holguras, que sirven para medir la contaminación y la estabilidad del vehículo. Ambas pruebas son necesarias para que los vehículos industriales pasen la ITV, por lo que si los tenemos en el taller damos ese valor añadido al cliente, que sabe perfectamente que cuando salga de nuestras instalaciones pasará sin problema dicho trámite. Por supuesto, tendremos que formar también a nuestros trabajadores para este nuevo servicio y seguir formándolos en todos los demás aspectos con cursos de reciclaje.

6.3.2. Estrategia de precio

Actualmente no hay ningún tipo de estrategia establecida, simplemente, dependiendo de los descuentos que el proveedor realiza a la empresa, nosotros después podemos variar lo que cobramos al cliente final. Por ello, nunca debemos dejar de buscar nuevos proveedores.

Existen tres operaciones frecuentes para cualquier tipo de vehículo industrial; mantenimientos, revisión y cambio de frenos, lubricación y rellenado de aceite en el motor. Cuando se hace cualquiera de ellas, se puede hacer la operación parcial o general; sustituir solo algunos filtros, cambiar únicamente los frenos delanteros, etc. Si establecemos una estrategia de precios en lote para estas tres operaciones comunes, conseguiríamos que más clientes realizaran la operación completa si somos capaces de establecer un precio competitivo por todo el lote. Esto cobra aún más sentido sabiendo que lo mejor para el propio cliente una vez que se realizan estas reparaciones es realizarla completa, pero no lo hacen por tiempo o dinero, lo cual podríamos cambiar ofreciéndoles este incentivo.

Además de eso, creo conveniente comenzar a realizar rappels por volumen de facturación a los clientes. Sobre todo, esto ayudaría a que las grandes flotas de camiones que se gastan en torno a los 10.000€ mensuales recurrieran a nosotros de manera más habitual; muchas veces suelen cambiar los vehículos de taller por miedo a que estos les estén inflando los precios, por lo que sería una manera de procurar cuidarlos y que se sientan valorados.

6.3.3. Estrategia de comunicación

- Marketing directo:
 - Establecer una persona de contacto con los clientes (Telemarketing): Las dos operaciones más frecuentes que los camiones tienen que hacer de manera regular son los mantenimientos y las revisiones del tacógrafo y tarjeta de conductor. En general, los clientes son bastante despistados y se olvidan de esta periodicidad y podrían terminar realizando las operaciones en otros lugares. Por eso, deberíamos llevar un control sobre cada camión que entra en el taller y establecer un plan de seguimiento, para así, al menos avisar al cliente y directamente en esa llamada intentar concretar una fecha con el para que no se nos escape.
 - Herramientas comerciales vía internet: Además de los esfuerzos que ya realizamos, existen varias herramientas que podrían ayudarnos a desarrollar la empresa. Uno de ellos es *MailChimp*, con el que podremos realizar diversas campañas mediante e-mail periódicamente (para dar a conocer la estrategia de precios de lote). Otra de las que me resultan interesantes es *SurveyMonkey*, el cual nos permite realizar encuestas de satisfacción de manera rápida y directa.
- Acudir a la Convención IVECO *Aftermarket Solutions 2020*: Anualmente, la marca realiza una convención para compartir la estrategia de negocio a seguir en el ejercicio. Evidentemente, acudir nos puede ayudar a comprender mejor las diferentes estrategias que la marca quiere aplicar para ver como nosotros después podemos ajustarlas a nuestro entorno particular. Todos los gastos corren a cargo de Iveco, por lo que no hay excusa para no acudir y aprovechar para relacionarse con otros talleres de la península y establecer contacto, intercambiando impresiones. Si que es cierto que una persona deberá ausentarse para acudir a dicho evento, pero no repercute en el funcionamiento diario de la empresa.

- Realizar un curso entre los trabajadores de la empresa de medioambiente: El objetivo es concienciarles de la utilización de los recursos energéticos y de lo importante que supone que ellos se lo tomen en serio para el beneficio de todos. Igualmente ocurre con la gestión y utilización de los residuos que se generan al realizar el trabajo y su tratamiento. Nunca está de menos realizar este tipo de acciones dado que cada vez la legislación es más exigente.
- Carteles publicitarios en gasolineras y áreas de descanso: En largos tránsitos, las paradas para repostar y descansar son prácticamente obligatorias, por lo que el lugar es idóneo para colocar un cartel de este tipo. Ya no solo por el lugar, sino porque estos lugares son frecuentados por nuestros targets y seamos sinceros, normalmente cuando estamos en estos lugares tendemos a ojear el entorno, momento idóneo para darnos a conocer. En la misma AP-8 dirección San Sebastián, apenas 3 minutos de trayecto nos separan del área de descanso y a apenas a 3 minutos circulando por la N-634 dirección Bilbao nos encontramos con la Estación de servicio Arribide, muy frecuentada por sus precios competitivos del crudo. Estos dos puntos pueden ser idóneos para poder publicitarnos en nuestro entorno cercano y que ese esfuerzo llegue al máximo posible de futuros clientes.
- Publicidad en *Ivoox*: Hasta ahora la inversión en publicidad nunca ha sido medida ni focalizada en el *target* que nos interesa. El *podcasting* se está posicionando como una de las alternativas más potentes frente a la radio, con la posibilidad de escuchar y descargar los programas que te gustan en el momento que el usuario desee. El más utilizado en territorio nacional es *Ivoox* y lo que más me ha llamado la atención es que con una pequeña inversión puedes focalizar la publicidad en los programas que te interesen escuchados desde un lugar geográfico concreto. De esta manera, con un presupuesto de 1000€ (doble del mínimo) podríamos comenzar a realizar dicha publicidad en el territorio de la Comunidad Autónoma Vasca para programas como “Economía directa”, “Transporte News Radio” y “Ecommerce News Radio”, teniendo tres vías distintas de publicidad:
 - Banners: Mientras el usuario navega por los citados programas, aparecerá publicidad ligada a la empresa.
 - Cuñas Pre-Roll: Antes de la emisión del programa, se escuchará un anuncio de unos 20-30 segundos de la empresa.
 - Patrocinios: Posibilidad de integrar nuestra marca o producto en algún programa, cosa que de momento descartaría, siendo las dos primeras las que mayor impacto pueden generar dadas nuestras características.



- Reestructuración y mantenimiento de la página Web: Una cosa es que tengamos que desarrollar nuestra imagen comercial en torno a la marca IVECO y otra que no realicemos acciones por nuestra cuenta. Está bien que la página web se adecue a los estándares de IVECO, pero se debe potenciar su utilización. Ahora mismo se paga 242€/mes a una empresa externa que realiza la labor de imagen y estructura, mientras que nosotros le damos el contenido, publicando noticias y los servicios que realizamos. En total, supone una inversión de casi 3000€/año. Gracias a ello, unido a que el perfil de Google se mantiene activo, depende del motor de búsqueda utilizado los clientes nos encuentran con mayor facilidad. Partiendo de esta base, tenemos que darle una mayor importancia y soporte a la página Web. Debemos ser ambiciosos y conseguir que la herramienta sea algo más que un mero escaparate. Lo positivo es que está adaptado para entrar mediante el móvil, lo cual hace que su uso mucho más efectivo. Un gran paso adelante sería el poder solicitar presupuestos o incluso reservar horas para ciertas reparaciones.

En definitiva, que todos los ámbitos que están en la red del entorno de la empresa estén unificados y bien cohesionados, utilizando todo su potencial. Tenemos que tener en cuenta que es la vía por la que los nuevos clientes van a visualizar por primera vez nuestra empresa y no podemos desaprovechar esa oportunidad.

- Talleres para Formación Profesional: El taller está ubicado en la localidad de Iurreta, donde se imparte formación profesional de automoción de grado superior. Cada año, podríamos organizar unas jornadas dedicadas a que los estudiantes se pasen por las instalaciones y conozcan como funciona un taller de reparación de vehículos industriales, dándoles la posibilidad de meterse en faena si es necesario. Esto nos puede dar notoriedad a nivel local y si queremos que se nos tome en cuenta como una empresa seria, de cara a las entidades públicas no existe mejor razón que vean que nos preocupamos por el futuro de los titulados en nuestro sector. Podríamos realizarlo en épocas del año donde sabemos que el transporte por carretera desciende y hay menos trabajo en el taller, para no tener que parar el funcionamiento de la empresa.

7. PLANES DE ACCIÓN

Descripción de la acción	Calendario: fechas críticas de ejecución	Responsabilidades / Competencias	Presupuesto
Aumentar el nivel de Stock, incluyendo piezas de otras marcas	Mayo y noviembre 2020	Jefe de Taller	5000€/cada periodo
Realizar Rappels en base a las operaciones a final de mes	Todo el año	Jefe de administración	-
Curso de medioambiente para el personal	Noviembre 2020	Jefe de administración y personal	200€/empleado
Establecer una persona de contacto con los clientes (Telemarketing)	Marzo y agosto 2020	Socios	-
Mailing a través de MailChimp	Junio y diciembre 2020	Jefe de administración	-
Encuestas utilizando SurveyMonkey	Enero y Julio 2020	Jefe de administración	-
Convención IVECO Aftermarket Solutions 2020	Febrero 2020	Jefe de ventas	-
Carteles publicitarios en gasolineras y estaciones de servicio cercanas			1500€
Publicidad en Ivoox en los meses de mayor impacto	Febrero, mayo y noviembre 2020	Jefe de administración	1000€
Reestructuración y mantenimiento de la página Web	Enero 2020	Socios	199€/mes QUITAR -
Talleres para Formación Profesional	Abril 2020	Jefe de Taller	-
Realizar inversiones en maquinaria: opacímetro y detector de holguras	Febrero 2020	Socios	10.000€
Cursos de formación para la nueva maquinaria y reciclaje de conocimientos	Abril y septiembre 2020	Socios	2.000€/cada periodo
Sistema de control de Stock informático y su mantenimiento	Enero 2020	Jefe de administración	-
Búsqueda de nuevos proveedores	Marzo 2020	Jefe de Taller	-

7.1. TIMING

ACCIONES	En. 2020	Feb. 2020	Mar. 2020	Abr. 2020	Ma. 2020	Jun. 2020	Jul. 2020	Ago. 2020	Sep. 2020	Oct. 2020	Nov. 2020	Dic. 2020
Aumentar el nivel de Stock, incluyendo piezas de otras marcas					✓						✓	
Realizar Rappels en base a las operaciones a final de mes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Curso de medioambiente para el personal											✓	
Establecer una persona de contacto con los clientes (Telemarketing)			✓					✓				
<i>Mailing</i> a través de <i>MailChimp</i>						✓						✓
Encuestas utilizando <i>MonkeySurvey</i>	✓						✓					
Convención IVECO <i>Aftermarket Solutions 2020</i>		✓										
Carteles publicitarios en gasolineras y áreas de descanso cercanas			✓									
Publicidad en <i>Ivoox</i> en los meses de mayor impacto		✓			✓						✓	
Reestructuración y mantenimiento de la página Web	✓											
Talleres para formación profesional				✓								
Realizar inversiones en maquinaria; opacómetro y detector de holguras		✓										
Cursos de formación para la nueva maquinaria y reciclaje de conocimientos				✓					✓			
Sistema de control de Stock informático y su mantenimiento	✓											
Búsqueda de nuevos proveedores			✓									

7.2. RENTABILIDAD ESTIMADA

Vamos a establecer la duración de este Plan de Marketing en 3 años, calculando la rentabilidad calculada y los gastos que hemos ido generando para ver el posible margen estimado que tendríamos.

Ingresos de explotación año 2019: 1.178.404,36€

Año 2020

Ingresos de Explotación: $1.178.404,36 + (1.178.404,36 \times 0.03) = 1.213.756,49€$

Beneficio obtenido: $1.178.404,36 \times 0.03 = 35.352,13€$

Gastos año 2020: 29.100€

Margen: $35.352,13 - 29.100 = 6.252,13€$

8. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL

Objetivo 1: Incrementar la facturación en un 3% respecto al año anterior

SEGUIMIENTO	Facturación 2019	Facturación 2020	Resultado Indicador	¿Cumplido?
1º Trimestre	329.462,52 €			
2º Trimestre	289.859,40 €			
3º Trimestre	273.783,61 €			
4º Trimestre	285.298,83 €			
TOTAL	1.178.404,36€			

Objetivo 2: Incrementar la realización de intervenciones técnicas en un 5% respecto al año anterior

SEGUIMIENTO	N.º de intervenciones técnicas 2019	N.º de intervenciones técnicas 2020	Resultado Indicador	¿Cumplido?
1º Trimestre	53			
2º Trimestre	47			
3º Trimestre	45			
4º Trimestre	55			
TOTAL	200			

Objetivo 3: Reducir el consumo de energía eléctrica un 3% respecto al año anterior

MESES	KW/h		INDICADOR	¿Cumplido?
	2019	2020		
Enero	2692,00			
Febrero	2692,00			
Marzo	2854,00			
Abril	2885,00			
Mayo	2095,00			
Junio	1886,00			
Julio	1836,00			
Agosto	1143,00			
Septiembre	1777,00			
Octubre	2130,00			
Noviembre	4322,00			
Diciembre	4829,00			
Total	3114,10			

Objetivo 4: Reducir la generación de residuos peligrosos significativos un 10% respecto al año anterior

	Aceite usado	¿OK?	Anticongelante	¿OK?	Aerosoles	¿OK?	Pastillas Freno	¿OK?
TOTAL 2020								

Objetivo 5: Formar a empleado para intervenciones técnicas

	Febrero 2020	Marzo 2020	Abril 2020	Mayo 2020	¿OK?
Búsqueda de Cursos		√	√		
Impartición de Curso y obtención de cualificación			√	√	
Comunicación a industria				√	

9. RESUMEN EJECUTIVO

MISIÓN
Correcta realización de las labores de reparación y mantenimiento requeridas para los diversos vehículos industriales abogando a la satisfacción del cliente en cada uno de los servicios prestados.
VISIÓN
Seguir siendo una empresa en el que los trabajadores y los clientes se sientan como en casa. Ser referentes en reparación de vehículos industriales en Vizcaya.
VALORES
Cooperación laboral, respeto, comunicación, respeto al medio ambiente, satisfacción del cliente y rentabilidad económica

DAFO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa pequeña, recursos limitados • Poco personal formado para intervenciones técnicas • Toma de decisiones condicionada por IVECO • Falta de control de Stock • Falta de control y medición en esfuerzos comerciales • Cautivos de nuestro principal proveedor • Clientes de edad avanzada • Poco personal ante aumentos de trabajo • Renovación de maquinaria gradual 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competencia • Incertidumbre de la marca IVECO • Vehículos eléctricos y autónomos • Legislación ambiental cada vez más exigente • Cambio generacional de la clientela • Auge del transporte ferroviario
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa con larga trayectoria en el sector • Los socios trabajan en la empresa • Plantilla estable y joven con baja tasa de absentismo y accidentabilidad • Taller multimarca con precios competitivos • Alto cumplimiento de requisitos ambientales y legales • Comunicación interna/externa eficiente • Nivel de Stock necesario • Alto grado de rentabilidad de los recursos • Clientes fieles, frecuentes y cautivos • Localización geográfica • Presencia en internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento demanda de las reparaciones (se compra menos vehículo nuevo, se repara mas) • Subvenciones a proyectos de ahorro y eficiencia energética • Entrada de proveedores extranjeros • Herramientas comerciales vía internet • Recuperación económica

OBJETIVOS	
CUANTITAVOS	CUALITATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la facturación en un 3% respecto al año anterior • Incrementar la realización de intervenciones técnicas en un 5% respecto al año anterior • Reducir el consumo de energía eléctrica un 3% respecto al año anterior • Reducir la generación de residuos peligrosos significativos un 10% respecto al año anterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Formar a un empleado para intervenciones técnicas • Fidelizar y captar a las empresas que poseen flotas de camiones • Aumentar la notoriedad de la empresa

ESTRATEGIAS	ACCIONES
Penetración en el mercado actual Segmentación diferencial y geográfica Estrategia de precios en lote Aumentar servicios Concienciar sobre el medio ambiente Cercanía con los clientes Marketing directo Seguimiento del gasto en publicidad Establecer un Plan de Marketing	Aumentar el nivel de Stock, incluyendo piezas de otras marcas Realizar Rappels en base a las operaciones a final de mes Curso de medioambiente para el personal <i>Mailing</i> a través de <i>MailChimp</i> Encuestas utilizando <i>SurveyMonkey</i> Convención IVECO Aftermarket Solutions 2020 Carteles publicitarios en gasolineras y áreas de descanso Publicidad en <i>Ivoox</i> en los meses de mayor impacto Reestructuración y mantenimiento de la página Web Talleres para formación profesional Realizar inversiones en maquinaria: opacímetro y detector de holguras Cursos de formación para la nueva maquinaria y reciclaje de conocimientos Sistema de control de Stock informático y su mantenimiento Búsqueda de nuevos proveedores

10. CONCLUSIONES

Al iniciar este Plan de Marketing, me lo tomé como un trabajo y para mi sorpresa, terminó mas por ser una experiencia que me ha ayudado a comprender mejor el entorno laboral en el que me encuentro y a apreciar mas mi trabajo. Por asemejarlo de alguna manera, ha sido como cuando te regalan un libro que comienzas a leer por no quedar mal y terminas cada noche leyéndotelo hasta altas horas de la madrugada.

Respecto a mi día a día, considero que ahora soy capaz de interpretar mejor las diversas situaciones que ocurren en torno al taller, incluso aspectos mecánicos que antes desconocía. Al fin y al cabo, hasta ahora solo me había centrado en cumplir mi trabajo como administrativo e impulsar algunas herramientas que la empresa tenía olvidadas como la página web. Ahora que he profundizado en cada uno de los diversos procesos y he analizado detenidamente cada detalle de la empresa, tengo una mayor comprensión del día a día, lo cual me ayuda a poder adaptarme mejor y a poder realizar cada día más tareas.

También ha sido grato comprobar que la capacidad de crecimiento de la empresa es real, no es una situación ficticia en la que he tenido que utilizar mi imaginación. La situación en la que se encuentra y el mercado en el que opera se encuentran en constante crecimiento, por lo que, realizando los esfuerzos adecuados, podemos aprovecharnos de la situación y seguir ofreciendo los servicios que demandan los clientes.

Aun así, si tendría que destacar algo por encima de todo, ha sido la colaboración y el apoyo que he tenido a la hora de obtener información de la empresa de todos los miembros y socios. Se nota que esta es una pequeña familia en la que el propio entorno empresarial forma parte activa de sus vidas cotidianas y se toman el trabajo como una forma de vida en la que disfrutan viendo que la gente está contenta con el trato recibido.

En resumidas cuentas, lo que a priori parecía una obligación, se ha convertido en algo que he terminado realizando con mucho mimo y cariño, cuidando cada detalle de igual manera que habría hecho la gente que lleva muchísimos años trabajando en la empresa. Cuando vas a afrontar un proyecto como este, mucha gente a la que acudes a pedir consejo no deja de insistirte que es un mero trámite que es mejor quitarse rápido de encima, por lo que me voy con la sensación de haber sido afortunado de haber disfrutado de su realización como si fuera algo más que un simple trabajo de fin de carrera.

11. BIBLIOGRAFIA

Aguirre, M.S. (2017). *Apuntes para el seguimiento y estudio del tema relativo al Plan de Marketing. Asignatura de Dirección de Marketing.*

Cebrián, I. (2018). *Marketing Digital; Mide, analiza y mejora.* En ESIC (Ed.)

Sainz de Vicuña, J. M. (2015). *El plan de marketing digital en la práctica.* En ESIC (Ed.), XX edición.

Acosta, S. (2019). *En Europa hay 280 ciudades con zonas de restricción al tráfico; en España, una.* Obtenida el 15 de febrero de 2020, de https://www.eldiario.es/ballenablanca/transicion_energetica/ciudades-Europa-restriccion-trafico-Espana_0_870713415.html

Arcelor Mittal. (2018). *El sector siderúrgico: coyuntura económica y retos.* Obtenida el 15 de febrero de 2020, de <https://spain.arcelormittal.com/corporate-responsibility/informeds/mensajedeladireccion/coyunturayretos.aspx>

Cardona, A. (2016, 10 mayo). *El transporte terrestre y la historia de la humanidad.* Obtenida el 15 de febrero de 2020, de <https://www.sertrans.es/trasporte-terrestre/el-transporte-terrestre-la-historia-de-la-humanidad/>

Contact Center HUB (2011). *El marketing digital en la atención al cliente.* Obtenida el 15 de febrero de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3615039&orden=338398&info=link>

Europapress (2018). *El cárter de camiones podría enfrentarse a indemnizaciones de más de 500 millones de euros.* Obtenida el 15 de febrero de 2020, de <https://www.europapress.es/comunicados/empresas-00908/noticia-comunicado-cartel-camiones-podria-enfrentarse-indemnizaciones-mas-500-millones-euros-20180619164849.html>

Eusko Jaurlaritz /Gobierno Vasco. (2015). *Estrategia de cambio climático 2050 del país vasco.* Obtenida el 15 de febrero de 2020, de https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/klima2050/es_def/adjuntos/KLIMA2050_es.pdf

Eustat. (2017). *Proyecciones de Población 2031.* Obtenida el 15 de febrero de 2020, de http://www.eustat.eus/elementos/ele0014200/Proyecciones_de_poblacion_2031/inf0014234_c.pdf

Eustat. (2019). *Transporte de mercancías por carretera (TMC).* Obtenida el 15 de febrero de 2020, de https://www.eustat.eus/estadisticas/tema_510/opt_0/tipo_1/ti_Transporte_de_mercancias_por_carretera_TMC/temas.html

Holliman, G. & Rowley, J. (2014). *Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice.* *Journal of Research in Interactive Marketing.* Obtenida el 15 de febrero de 2020, de <https://search.proquest.com/docview/1633963492?accountid=17248>

Innobasque (n.d.). *Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación – Euskadi 2020.* Obtenida el 15 de febrero de 2020, de <https://www.innobasque.eus/microsite/innovacion-en-euskadi/plan-de->

ciencia-tecnologia-e-innovacion-euskadi-2020/plan-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion---euskadi-2020/

Isasi, E. (2019). *Nuevo Reglamento de Ordenación del Transporte Terrestre*. Obtenida el 15 de febrero de 2020, de <https://mallabiena.es/entra-en-vigor-el-nuevo-reglamento-de-ordenacion-del-transporte-terrestre/>

Larrea, M. & Berezo, A. (n.d.). *La siderurgia en España y su futuro*. Obtenida el 15 de febrero de 2020, de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/406/LARREA%20Y%20GARCIA.pdf>

Ministerio de Hacienda. (2018). *Presupuestos Generales del Estado*. Obtenida el 15 de febrero de 2020, de <https://www.hacienda.gob.es/ES/Areas%20Tematicas/Presupuestos%20Generales%20del%20Estado/paginas/Presupuestos.aspx>

Ministerio de Fomento. (2019). *Informe OTLE*. Obtenida el 15 de febrero de 2020, de http://observatoriotransporte.fomento.es/NR/rdoonlyres/6E4A3024-B5BA-4AAD-BE1A-AF04D6A62A6E/151258/INFORME_OTLE_2018.pdf

Piramide de población de País Vasco 2018. (n.d.). Consultado el 15 de febrero de 2020, página web Expansión. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana-comunidades-autonomas/pais-vasco>

Rentabilidad económica: ¿Qué es Rentabilidad económica? (2018). Consultado el 15 de febrero de 2020, página web MyTriplea <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/rentabilidad-economica/>

Ratio de Endeudamiento: Cálculo e Interpretación. (2019). Consultado el 15 de febrero de 2020, página web MyTriplea <https://www.contabilidae.com/ratio-endeudamiento-interpretacion-ejemplos/>

Rentabilidad Financiera: ¿Qué es Rentabilidad Financiera? (2018). Consultado el 15 de febrero de 2020, página web MyTriplea <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/rentabilidad-financiera/>

Ratio de Liquidez: Fórmula, Interpretación y Ejemplos. (2019). Consultado el 15 de febrero de 2020, página web MyTriplea <https://www.contabilidae.com/ratio-liquidez/>