

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



Desarrollo del Plan de Marketing de la Empresa Salva Industrial

Claudia Ramos Sánchez

Grado en Administración y Dirección de Empresas

The logo for 'Salva' is a red rectangular box with the word 'salva' written in white, lowercase, sans-serif font.

Tutor: Julen Izagirre Olaizola

Departamento de Economía Financiera II

Universidad del País Vasco (UPV/EH)

Año académico: 2022-2023

Resumen

En este Trabajo de Fin de Grado, dirigido a la empresa Salva Industrial S.L.U, se ha realizado un Plan de Marketing con el objetivo de obtener mejoras en el ámbito de las ventajas competitivas enfocadas al mercado. Para obtener tal fin, se han propuesto una serie de acciones, las cuales han sido fruto de una investigación del macroentorno y microentorno, así como de un análisis realizado a la empresa mediante diversas herramientas como el DAFO o un análisis funcional. Los conocimientos adquiridos a lo largo de mi estancia en esta sociedad y de las prácticas realizadas, también han servido para conocer más de cerca todos los detalles de esta y poder realizar un trabajo que posteriormente puedan aplicar, consiguiendo el objetivo planteado al inicio. Por todo ello, y haciendo referencia como se ha mencionado al propósito inicial, se pretende hacer énfasis en el estudio de las características de la entidad citada y en las propuestas futuras aplicables con la finalidad de mejorar notablemente la situación e imagen actual del negocio estudiado.

Palabras clave: Empresa; Retail; Plan de Marketing; Hornos panaderos y pasteleros; Salva Industrial.

Tabla de contenido

<u>Resumen</u>	2
<u>Tabla de contenido</u>	3
<u>1.Introducción</u>	5
<u>1.1. Justificación de la elección del tema</u>	5
<u>1.2. Objetivos del trabajo</u>	5
<u>1.3. Metodología</u>	6
<u>1.4. Estructura del trabajo</u>	7
<u>1.5. La importancia de un plan de marketing adecuado</u>	8
<u>2.Presentación de la empresa</u>	10
<u>2.1. Salva: historia, contexto</u>	10
<u>2.2. Propósito de la empresa: visión, misión y valores</u>	11
<u>2.2.1. Análisis crítico/ mejoras</u>	13
<u>2.3. Productos y clientes</u>	14
<u>2.4. Distribución y exportaciones</u>	16
<u>3.Análisis de la situación de la empresa</u>	17
<u>3.1. Análisis externo</u>	17
<u>3.1.1. Análisis del entorno genérico de la empresa (Pesta)</u>	17
<u>3.1.1.1. Análisis del entorno político-legal</u>	19
<u>3.1.1.2. Análisis del entorno económico</u>	20
<u>3.1.1.3. Análisis del entorno sociocultural</u>	22
<u>3.1.1.4. Análisis del entorno tecnológico</u>	25
<u>3.1.1.5. Análisis del entorno ambiental</u>	27
<u>3.1.2. Análisis del entorno específico</u>	28
<u>3.1.2.1. Situación del sector</u>	29
<u>3.1.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter</u>	34
<u>3.1.2.3. Análisis de competidores y clientela actual</u>	38
<u>3.2. Análisis interno</u>	46
<u>3.2.1. Análisis funcional</u>	46
<u>4.Diagnóstico de la empresa</u>	54
<u>4.1. Diagnóstico DAFO</u>	54
<u>4.2. Ejes estratégicas</u>	58
<u>5.Objetivos de la empresa</u>	60
<u>5.1. Objetivos cuantitativos</u>	61
<u>5.2. Objetivos cualitativos</u>	62
<u>6.Estrategias de marketing</u>	63
<u>6.1. Estrategia de segmentación</u>	63
<u>6.2. Estrategia de posicionamiento</u>	63

<u>6.3. Estrategia de cartera</u>	65
<u>6.4. Estrategia del Marketing Mix</u>	66
<u>7. Plan de acción</u>	69
<u>7.1. Acciones</u>	70
<u>7.2. Plazo de implantación</u>	75
<u>7.3. Presupuesto</u>	78
<u>8. Conclusiones</u>	81
<u>9. Bibliografía</u>	83
<u>9.1. Bibliografía de contenido</u>	83
<u>9.2. Bibliografía de imágenes</u>	86
<u>9.3. Bibliografía de gráficos</u>	87
<u>9.4. Bibliografía de tablas</u>	88

1. Introducción

1.1. Justificación de la elección del tema

Tras cursar las diversas asignaturas que componen el Grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), tanto mi interés como mi curiosidad se han enfocado principalmente en aquellas asignaturas relacionadas con la dirección y expansión de la empresa, así como también en aquellas asignaturas de carácter optativo dirigidas al desarrollo del marketing. Por ello mismo, el presente proyecto de investigación está enfocado al desarrollo e investigación de estas áreas de conocimiento mencionados anteriormente.

Por otra parte, el realizar las prácticas en la empresa Salva Industrial S.L.U ha sido un punto de inflexión a la hora de decidir mi tema, ya que mis prácticas han sido enfocadas al benchmarking, en otras palabras, al tema de investigación de Inteligencia Competitiva/Business Intelligence. Para ello, me he tenido que enriquecer de mucha información del negocio y, viendo esto como una gran oportunidad de conocer la organización más a fondo, les propuse llevar a cabo mi trabajo de investigación enfocado a la empresa. De esta manera, la posibilidad de relacionar mi aportación en las prácticas dentro de la misma y el tema del marketing, se me dio la oportunidad de llevar a cabo un plan de marketing para Salva Industrial, uno de los diez fabricantes de hornos y maquinaria para panadería, pastelería más grandes de Europa y que compite en el mercado desde hace 80 años, tratando de mejorar todos los elementos que componen sus máquinas, desde el diseño, la tecnología, e incluso el proceso de fabricación con el fin de obtener un producto que destaque de la competencia.

1.2. Objetivos del trabajo

El plan de marketing es un documento muy importante para las organizaciones ya que ofrece a los negocios una visión mucho más clara de su situación actual, los objetivos que quiere cumplir y cuál es el camino para lograrlos de manera eficiente. Cabe destacar

que se debe tener siempre en cuenta las necesidades del mercado y los factores que pueden afectar a la misma empresa.

De esta manera, el objetivo principal de este trabajo de investigación es la elaboración de un plan de marketing de la empresa Salva Industrial S.L.U, compañía en la que el presente autor está llevando a cabo las prácticas.

Los objetivos que se han planteado y que, consecuentemente, se han tratado de ir cumpliendo son los siguientes:

1. Analizar la situación de la empresa tanto externa como interna
2. Realizar un diagnóstico de esta
3. Establecer los objetivos que quiere alcanzar en los próximos meses/ año
4. Definir las estrategias de marketing, así como el plan de acción que se establecerán para poder alcanzar los objetivos

1.3. Metodología

Con el fin de realizar el presente trabajo de investigación, han sido imprescindibles los conocimientos adquiridos a lo largo del Grado de Administración y Dirección de Empresas. En el caso actual, las asignaturas en relación con las áreas de dirección y marketing han sido una gran aportación e inspiración para el desarrollo del trabajo. Del mismo modo, mucha de la información que se presenta a lo largo del documento ha sido extraído de los diferentes manuales utilizados en el grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU): libros de Dirección Estratégica; Crecimiento y Desarrollo; Dirección Estratégica: Política de Empresa; Marketing Avanzado, entre otros.

Por otro lado, el realizar las prácticas en el negocio sobre el cual estoy realizando un plan de marketing ha permitido adquirir mucho conocimiento sobre toda la organización, los departamentos, las maquinarias y su proceso de producción. Asimismo, es importante destacar que el puesto que he ocupado en la empresa durante estos meses ha sido de gran ayuda en cuanto al desarrollo de este trabajo. El papel que he cumplido ha sido relacionado con la realización del benchmarking, que permite conocer lo positivo y lo negativo de la empresa de una mayor manera en cuanto a sus los productos o servicios, además de poder comparar dicha empresa con la competencia.

Por último, es importante destacar que la gran mayoría de la información proporcionada a lo largo de este trabajo ha sido directamente proporcionada por Salva Industrial, además de información secundaria a través de la lectura de libros de texto, artículos académicos, documentales, bibliografía online...

1.4. Estructura del trabajo

Este trabajo está dividido en diferentes apartados, los cuales explicaré a continuación:

En primer lugar, (i) se ha realizado una breve introducción a cerca de la elección del tema y la inspiración para la elección y realización de este trabajo de investigación. Asimismo, (ii) en la siguiente sección, se presenta de manera completa a la empresa, tanto la información en relación con sus productos, clientes, canales de venta y distribución, como en relación con sus propósitos de cara al futuro. Una vez presentada la empresa en la que se ha desarrollado el plan, las subsecuentes secciones están enfocadas al trabajo de investigación y la aplicación de todos los conocimientos adquiridos a lo largo del grado universitario. En la siguiente sección (iii), se presenta un análisis de la empresa teniendo en cuenta los factores internos y externos, dando así una visión más amplia del macroentorno y microentorno que rodea a ésta. Consecuentemente, se presenta un diagnóstico del negocio habiendo sido sintetizada por un DAFO y por los ejes estratégicos (iv). En las siguientes secciones, (v) se establecen los objetivos de Salva Industrial y, (vi) se plantean estos mismos objetivos tras la realización de una investigación del análisis que han dado pie a la creación de diversas estrategias de marketing que podrán ser alcanzados con un plan de acción. De esta manera, en la sección continua (vii) se presenta el plan de acción realizado y, finalmente, (viii) las conclusiones del presente trabajo de investigación.

Imagen 1: Estructura del trabajo



Fuente: Elaboración propia

1.5. La importancia de un plan de marketing adecuado

Previamente se ha mencionado la razón de la elección de realizar un plan de marketing. Aun así, es necesario explicar de una manera más detallada el significado de un plan de marketing, además de las razones por la que es una propuesta interesante para llevar a cabo.

Desde siempre, se ha tenido de manera muy presente que nuestro entorno es cambiante, pero es realmente ahora (tras muchos sucesos continuados, las nuevas tecnologías, el Covid-19, las guerras que el continente europeo está sufriendo, o incluso el cambio climático, entre otros factores) cuando, desde mi punto de vista, las empresas le dan más importancia a este ambiente tan variable. Estos cambios, mencionados anteriormente, tienen un impacto en todos los ámbitos (ámbito tecnológico, económico, social, político, ambiental...). Por ello mismo, las empresas deben ser capaces de adaptarse de forma rápida y exitosa a estos acontecimientos. De este modo, es cada vez más importante la planificación en todas las áreas de la empresa con el fin de establecer conexiones adecuadas, obtener sinergias y dirigirse a los mismos objetivos y metas. En este punto, la planificación la enfocamos a lo que, en puntos anteriores he mencionado, el plan de marketing.

No puedo seguir hablando de esta herramienta, sin antes definirla, y es que según Sainz de Vicuña (2019):

“Es un documento escrito que, con un contenido estructurado y sistematizado, define un PLAN de ACCIÓN (en variables de marketing y comerciales) orientado al logro, en un tiempo determinado, de unos OBJETIVOS razonablemente alcanzables y definidos tras un proceso previo de análisis y diagnóstico de la situación de partida”

Tras la definición, se pueden destacar varias ideas importantes como, por ejemplo:

1. El plan de marketing es un documento escrito
2. El contenido debe ser sintetizado y estructurado
 - a. Se estudia una serie de herramientas
3. Se tiene en cuenta un horizonte temporal
4. Los objetivos deben estar bien definidos y deben ser alcanzables

Como previamente se ha hecho referencia, el plan de marketing ayuda a adaptarnos de forma rápida y eficaz a los acontecimientos nuevos que se plantean. De este modo, es importante mencionar muchas otras ventajas que nos ofrece dicho plan (Sainz, 2003):

- ❖ Ayuda a que el departamento de marketing y/o comercial asuma compromisos claros y coherentes con la estrategia general de la empresa.
- ❖ Obliga a la dirección a “pensar” sistemáticamente al futuro
- ❖ Facilita y mejora la comunicación (interna específicamente) y ello contribuye a la formación y motivación de RRHH
- ❖ Permite una toma de decisiones con un enfoque sistemático y racional lo que además contribuye a ser más eficaz y eficiente en la ejecución
- ❖ Permite una mejor y más exhausta vigilancia del entorno por lo que las respuestas no racionales a los eventos inesperados se minimizan y se logra una mayor capacidad de reacción frente a los cambios

Por ello, el realizar un plan de marketing es algo muy positivo tanto para la empresa en general, como para la relación entre los diferentes departamentos de ésta, favoreciendo así la comunicación, y trabajando en equipo para el logro de los objetivos establecidos tras la realización del plan de marketing.

2. Presentación de la empresa

2.1 Salva: historia, contexto

Desde hace 80 años, la empresa Salva Industrial ha ido evolucionando y creando historia. En 1943, los hermanos Juan y Jaime Llordés crearon en San Sebastián lo que fue Salva, nombre proveniente de un pueblo llamado Salvanera, el cual era muy importante para esta familia. En esta pequeña empresa construían los primeros hornos eléctricos para complacer a los sectores de la panadería y pastelería.

Más adelante en 1960 sacaron al mercado el primer horno modular, el cual es a día de hoy uno de los hornos más vendidos de la empresa en el mercado. Posteriormente, lanzaron el horno Kwik-co, destacable por ser el primer horno de convección que la empresa fabricaba. Entre los años 80-90 se adoptó el nombre definitivo: Salva Industrial S.L.U y se estableció la primera filial en Francia. En esta década, además del acontecimiento anterior, se sacó al mercado el primer horno rotativo denominado Sirocco y se fabricó las primeras cámaras de fermentación enfocadas al sector pastelero.

Actualmente, Salva Industrial es una gran empresa, con más de 150 trabajadores y una dimensión de 20.000 m² más otros 800 m² del showroom ¹ dedicado a los clientes. A pesar de ello, sigue en proceso de crecimiento y de desarrollo de productos gracias a los valores que se mantienen arraigados a ella: la unión familiar, el objetivo de crecimiento y visión de futuro.

¹ Espacio de 800 m² en el que la empresa tiene las máquinas que produce y fabrica, con el objetivo de mostrarlas y hacer uso de ellas. Además, en este edificio, hay salas para conferencias.

Imagen 2: Línea del tiempo de Salva Industrial S.L.U



Fuente: Elaboración propia

2.2. Propósito de la empresa: visión, misión y valores

Sin dejar de lado los valores transmitidos de generación en generación, previamente mencionados, la empresa ha querido implantar más valores, así como una visión y misión entre todos sus trabajadores, para que juntos sigan una misma línea homogénea que defina a Salva.

En cuanto a la visión, la empresa tiene muy claro el propósito que quiere conseguir y por la cual trabajan día a día, por lo que desde el departamento de RRHH se ha planteado la siguiente: “Ser una empresa multinacional referente en nuestros mercados con la capacidad de aportar soluciones orientadas a la fidelización y satisfacción de nuestros clientes. Ser una organización orientada al cliente, y comprometida con las personas y los valores sociales.”

Siguiendo con esto, y pensando en poder convertir la visión en algo real, la misión que plantean es la siguiente: “Aportar soluciones competitivas de calidad para la elaboración, el tratamiento, la cocción, la refrigeración y la congelación de productos de panadería, pastelería y hostelería” (Departamento de RRHH de Salva).

Fijándonos en los valores, los categorizan según diferentes factores:

1. Orientación al cliente interno/externo:

- Buscar sistemáticamente las necesidades no explícitas del cliente, buscando identificar productos y servicios más allá del demandado inicialmente para obtener la satisfacción y fidelización del cliente.
- Buscar la satisfacción del cliente interno en cada proceso poniendo en común las necesidades para la eficacia de cada proceso.
- Liderazgo facilitador
- Demostrar ética y ser ejemplo de coherencia entre los valores de Salva y sus comportamientos.
- Identificar las áreas de mejora y las vías para mejorar el desempeño propio y de los demás.
- Delegar objetivos.
- Crear un entorno de trabajo caracterizado por la polivalencia, la flexibilidad y el enriquecimiento profesional.

2. Trabajo en equipo:

- Compartir objetivos comunes por medio de una comunicación transparente, a todos los niveles, trabajando todos en la consecución de los mismos.
- Ser ejemplo de los valores de la empresa cuando trabajamos en equipo.
- Promover el trabajo en equipo para lograr los objetivos de mejora comunes.

3. Innovación, mejora continua y orientación a resultados:

- Generar contextos de trabajo que favorezcan la implicación de las personas para que innoven y mejoren de forma continua: crear reuniones de mejora, dar formación continua, ...
- Alcanzar los resultados esperados para los objetivos asignados.

- Preocuparse por las condiciones de trabajo que afectan a las personas.
- Cumplir las políticas, procedimientos y legislación en vigor

2.2.1. Análisis crítico/ mejoras

Tras leer la visión, misión y valores, me gustaría plantearles algunas ideas que me parecen que pueden ayudar a completar más su información y también algunos puntos que creo que podrían tener más relación o coherencia.

En cuanto a la visión, he podido ver que entre otros propósitos como el de ser referente en los mercados multinacionales, se centran mucho en los clientes, lo cual está genial, pero creo que hoy en día un punto muy importante en esta sociedad es la del medio ambiente. Plantean ser una empresa orientada en los valores sociales, pero desde mi opinión, le tendrían que dar más énfasis a lo previamente mencionado, queriendo trabajar por ser una empresa más sostenible dentro de lo que pueden ser. Al final, el cambio climático, y los ODS están en el punto de mira y que Salva Industrial promueva ser una empresa sostenible, o que sus productos no consuman tanto (demostrando con datos o pudiendo demostrar tener implantados ODS) sería algo positivo que muchos clientes apreciarían.

En este punto, también me gustaría mencionar algo que he podido comprobar y que está relacionado tanto con este punto como con el de la competencia, y es que hay varias empresas con el certificado ISO 14001². Esto como más adelante explicaré puede ser una desventaja competitiva y, por lo tanto, planteando la visión de ser más sostenible y obteniendo el certificado, podría ser algo doblemente beneficioso.

Por otra parte, y centrándome en la misión, creo que plantean el aportar soluciones competitivas de calidad para todos sus procesos y elaboraciones queriéndose enfocar más a la visión de ser una empresa multinacional referente y poder dar soluciones a sus

² Mediante esta norma, la organización se posiciona como socialmente responsable, diferenciándose de la competencia y reforzando, de manera positiva su imagen ante clientes y consumidores. (Cambios clave, 2018).

clientes, pero no plantean el cómo van a fidelizar a dichos clientes. Por lo que doy por hecho que esta fidelización sería mediante la calidad de los productos que fabrican.

Con ello, tampoco hacen referencia a cómo van a ser una empresa orientada al cliente, y les recomiendo que en la misión lo planteen, ya que la organización en parte, gira entorno a los clientes. Continuando y en referencia a lo que anteriormente he recomendado sobre el medio ambiente, en la misión creo que tendría que estar reflejado, así que les doy la idea de que pueden hacerlo mediante el ahorro de energía que algunos hornos incorporan, o el reciclaje de la empresa.

Por último, en cuanto a los valores, en el punto de mejora continua y orientación a resultados, redactaría un punto en relación a los valores que tiene la empresa sobre el cliente, ya que siempre intentan estar al día con las necesidades de estos. Entonces yo creo que un punto puede ser: estar actualizado a las necesidades de los clientes.

2.3. Productos y clientes

Hoy en día, esta organización es una de los 10 mayores fabricantes europeos del sector. Esta empresa, fabrica diversos productos como son hornos y cámaras de frío, pero además comercializa con otro tipo de maquinaria para poder ofrecerle al cliente todas las soluciones y herramientas para poder realizar el proceso de producción, tanto de pan, como pastelería, desde principio a fin.

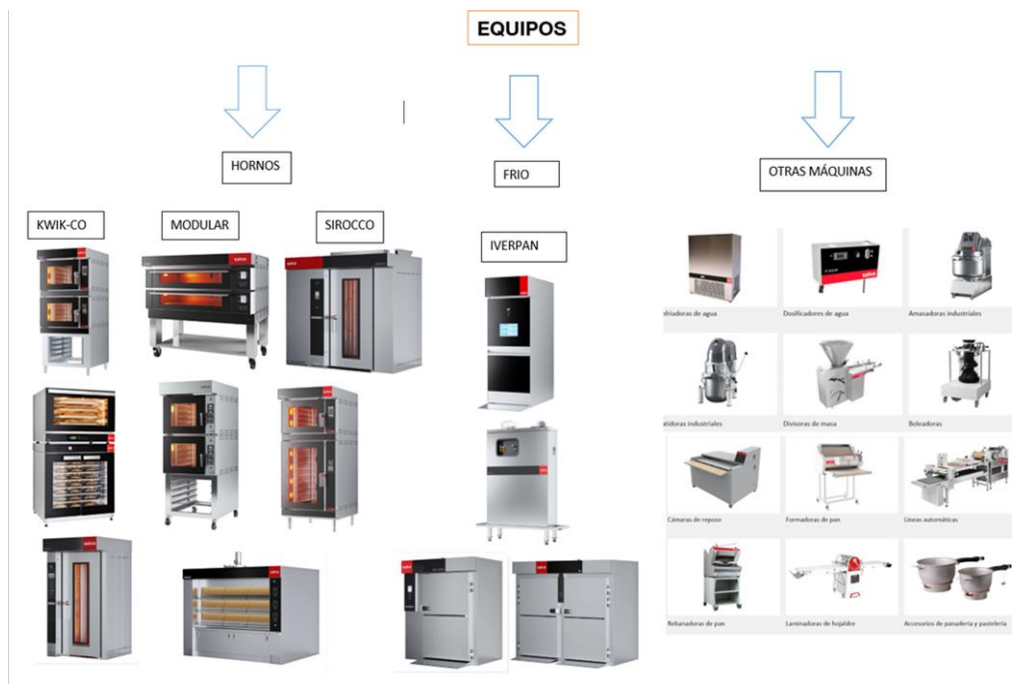
Aunque, ante esto, dicha sociedad tiene muy interiorizado y es consciente de que sus clientes potenciales tienen unas necesidades y un proceso de producción totalmente diferente, por ello, los clasifica en tres categorías según sus características de producción generales: el comercio de proximidad (panaderías, pastelerías artesanales), el retail y los hoteles:

- El comercio de proximidad o los pequeños comercios de panaderos o pasteleros: este tipo de comercio es más artesano, produciendo en pequeñas-medianas cantidades y buscando principalmente la calidad del producto.
- El retail: no elaboran los productos tan artesanalmente y no se centran tanto en la calidad, sino que buscan un equilibrio entre calidad y cantidad centrándose más en esta última.

- Los hoteles: buscan cantidad y también calidad

De este modo, ofrece propuestas de soluciones ante todas las necesidades que pueden llegar a tener los clientes, mediante la amplia gama de productos que disponen, dividida en tres categorías: hornos, frío y otro tipo de máquinas.

Imagen 3: Gama de productos de Salva Industrial



Fuente: elaboración propia

Adentrándonos en las distintas secciones previamente mencionadas, en la primera de ellas podemos encontrar los hornos, los cuales son muy importantes, sobre todo los Sirocco, los modulares y los Kwik-co.

A rasgos generales, podemos decir que los modulares son hornos con poca capacidad, pero la calidad del producto que se hornea en este modelo es muy alta. Sin embargo, a diferencia de este, el Sirocco y el Kwik-co tienen bastante capacidad, pero la calidad de cocción no es tan buena. Al final, y siguiendo con la idea mencionada anteriormente, los clientes tienen diferentes necesidades y por ello, Salva fabrica modelos ajustándose a todas las prioridades de estos.

Siguiendo con las divisiones, entre los equipos de frío, se hacen 2 distinciones, por una parte, los armarios y cámaras de fermentación y por otra los abatidores de temperatura. Terminando con los productos, están las máquinas, como la amasadora de brazos, la amasadora de espiral, enfriadores de agua para panadería, dosificadores de agua, divisoras de masas, boleadoras, formadoras de pan... Todas ellas son comercializadas, como previamente se ha comentado, ya que el negocio tiene un convenio con otra empresa que fabrica máquinas complementarias a las suyas. De este modo, añade valor a sus clientes pudiendo ofrecerles todas las herramientas necesarias y asesorándoles de la mejor manera posible.

2.4. Distribución y exportaciones

El tema de los clientes va muy enlazado con los distribuidores y las exportaciones; ya que el 70% de las ventas que realiza Salva Industrial son al extranjero. Opera en varios países siendo las cifras de ventas del 2019:

- *América: 45%
- *África: 3%
- *Europa: 35%
- *Asia y Oceanía: 17%

Estas ventas se realizan normalmente a través de concesionarios (cuando son nacionales) y distribuidores (cuando se trata del extranjero), siendo el principal Van Rooy (Australia).

Estos distribuidores son captados a través de “Sales Area Manager”, los cuales están situados en diferentes puntos del mundo y su principal función es captar a nuevos distribuidores y abrir mercados. También hay filiales en varios puntos del mundo, pero estas operan de forma diferente. En este caso, hay filiales en UK, Francia, México y UAE.

En cuanto al producto, como he comentado antes, se fabrica en Salva Industrial, en Lezo, pero en cuanto se realiza una compra en el extranjero, los distribuidores se ponen en contacto con la central. Estos realizan el proceso de embalaje de los productos y posteriormente se mandan a los distribuidores que hayan solicitado esa máquina. De este

modo, el servicio que se da de instalación, montaje y puesta a punto, se realiza desde cada distribuidor, ya que estos están preparados y cualificados para hacerlo.

En referencia al servicio postventa, cada país ofrece el servicio desde el distribuidor. Sin embargo, si necesitan recambios se ponen en contacto con Salva Industrial, es decir, con la matriz.

3. Análisis de la situación de la empresa

Para poder realizar un plan de marketing, es imprescindible saber cuál es el estado actual de la empresa. Para ello, hay que tener en cuenta tanto la situación interna del negocio como la externa, sabiendo que hay una serie de factores que afectan a esta, y que a continuación los investigaré de manera más detallada.

3.1 Análisis externo

Anteriormente ya he aludido a que el entorno de la empresa es muy cambiante y complejo, por lo que hace que la sociedad y todos sus componentes tengan que estar actualizados y preparados para afrontar dichos cambios. Es por ello, que, en los próximos puntos, realizaré un estudio más a fondo de los elementos del entorno que no pueden ser controlados por parte de la empresa, mediante las diferentes herramientas que nos permiten estudiar tanto el entorno genérico (macroentorno) como el entorno específico (microentorno).

3.1.1 Análisis del entorno genérico de la empresa (Pesta)

El entorno genérico o el macroentorno se puede definir como el marco global o conjunto de factores y circunstancias que afectan por igual a todas las empresas de una determinada sociedad o zona geográfica. Según Guillermo Westreicher (2020): “El entorno general o macroeconómico, es aquel que agrupa los factores externos que impactan en la empresa y que, por tanto, están fuera de su control”.

Es por ello que, para que la empresa sobreviva y sepa adaptarse a las nuevas circunstancias que se presentan, hay que definir y estudiar estas fuerzas externas que afectan a al negocio independientemente de que haya una actividad económica o no.

Imagen 4: Pesta



Fuente: elaboración propia

Para poder estudiar este macroentorno, usaré la herramienta PESTA, que permite investigar y analizar el entorno político-legal, económico, social, tecnológico y ambiental en el que desarrolla su actividad Salva Industrial. Esto le permite entender mejor su posición dentro de su contexto y tomar decisiones estratégicas adecuadas.

Aunque, cabe destacar, que la empresa no tiene fuerza para ejercer ninguna influencia sobre este entorno genérico, lo que se pretende es mejorar la capacidad de adaptación y anticipación.

3.1.1.1. Análisis del entorno político-legal

Al analizar los factores políticos o gubernamentales nos centramos en aquellos que pueden afectar al sector en el que interviene la empresa y desarrolla su actividad. En este caso, Salva Industrial desarrolla una estrategia de internacionalización, por la cual no solo tiene que tener en cuenta los factores político-legales de España, sino también del resto de países en los que opera. En este caso, nos centraremos principalmente en España, que es el país en el que está la sede y gran parte de su actividad, y estudiaremos las normas correspondientes a este país, así como otros factores políticos que tendría que tener en cuenta esta.

La empresa estudiada, opera en el sector siderometalúrgico, lo que implica que hay soldadores que trabajan con el metal, por lo que este tipo de sector está regido por normas específicas que afectan a estos trabajadores, como el artículo 89 (Formación mínima en prevención de riesgos laborales), el cual explica la necesidad de tener una formación por parte de los trabajadores (que no trabajan en obras) así como dotarse de los instrumentos adecuados para que se consiga la disminución continua de los índices de siniestralidad. (Resolución de la Dirección General de Trabajo, 2021, de 29 de diciembre de 2021, por la que se registra y publica el IV Convenio colectivo de la industria, las nuevas tecnologías y los servicios del sector del metal. *Boletín Oficial del Estado*, 12 de enero de 2022)

Siguiendo con lo anterior, hay una gran cantidad de normas, tanto nacionales, europeas o internacionales que han sido creadas con el fin de preservar la salud del soldador. (Lebon Protection, 2022)

- La UNE EN 287-2004: define las diferentes técnicas de soldadura y el mejor modo de aplicarlas. Explica con precisión los procesos de soldadura y las mejores posiciones a adoptar durante el proceso de soldadura (Lebon Protection, 2022)
- La norma UNE EN ISO 15011-4: sirve para proteger la salud del soldador ya que clasifica los gases procedentes de la soldadura de metales según su toxicidad, en cuanto a peligrosidad y emisión (Lebon Protection, 2022)

- La norma UNE EN 15012-1: determina los requisitos de los equipos de filtración de aire con el fin de proteger al trabajador de las emisiones de los gases tóxicos (Lebon Protection, 2022)
- La norma ISO 20345: especifica el nivel de protección para los zapatos de seguridad de los soldadores (Lebon Protection, 2022)

3.1.1.2. Análisis del entorno económico

En análisis del entorno económico se centra en investigar acerca de diferentes factores económicos como por ejemplo el poder adquisitivo de los consumidores, el crecimiento de la industria, o las crisis económicas entre otros aspectos. Estos factores son uno de los principales motivos por los cuales la industria crece/decrece ya que van totalmente ligados con la economía, que ofrece un contexto de gran inestabilidad en los últimos años.

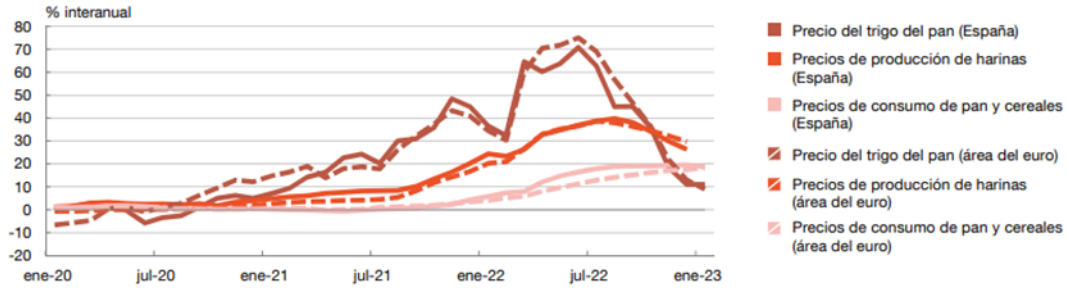
Esta inestabilidad económica, causada por diversos acontecimientos de gran complejidad, como la guerra de Rusia y Ucrania han afectado a toda la ciudadanía del mundo, en mayor o menor medida. En España, algunas de las decisiones políticas y económicas que se han adoptado a raíz de esta tragedia han traído una serie de consecuencias como la ralentización de la economía, el aumento de la inflación y los aumentos de los tipos de interés entre otras cosas. (Espí & De la Torre, 2022)

En cuanto a los consumidores y su poder adquisitivo, se ha visto muy afectado debido al aumento de la inflación y a la poca adaptabilidad de los salarios. Aunque para luchar contra la inflación el Banco Central Europeo (BCE) está subiendo los tipos de interés, lo que encarece las hipotecas, complica las inversiones y la financiación pública. (Espí & De la Torre, 2022)

El aumento de las materias primas como los cereales ha sido otro factor crucial en los últimos meses, encareciendo la elaboración del pan, lo que ha supuesto también un factor negativo para la clientela de empresas similares a Salva Industrial. El aumento de los cereales en un 15% interanual, así como en otras materias primas necesarias para elaborar pan y pasteles, y el aumento de la energía (10,8%), supuso también un

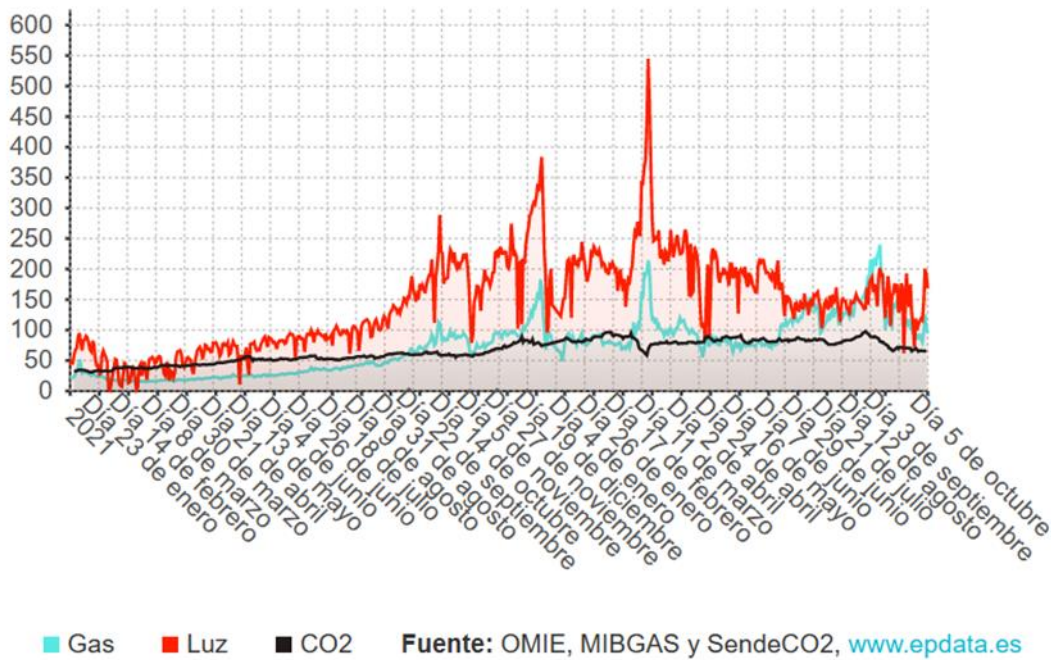
incremento en los precios de los productos disminuyendo las ventas. (La información, 2023)

Gráfico 1: Precio del cereal en los distintos estados de la cadena de valor (área del euro y España)



Fuente: Borralló, Cuadro, Pacce & Sánchez, 2023, p.9

Gráfico 2: El mercado energético: Evolución del precio de la luz, el gas y el CO2 durante la guerra



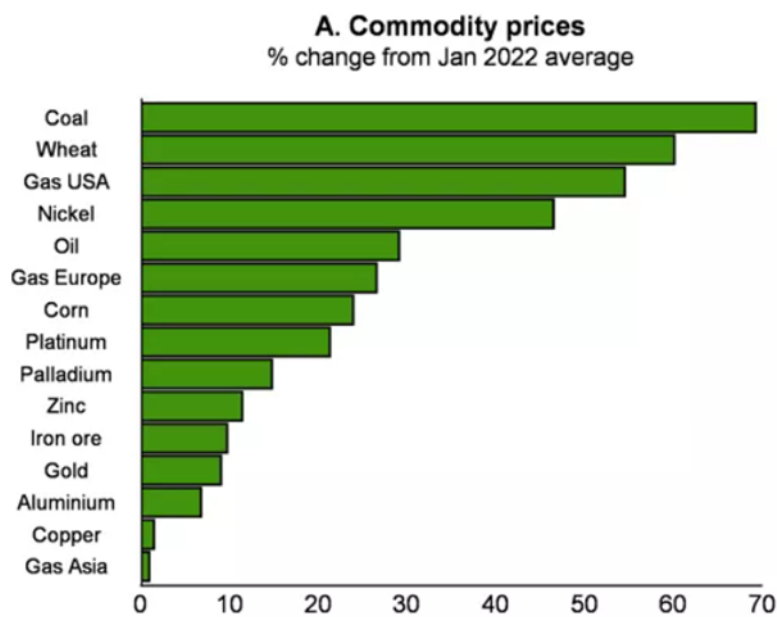
Fuente: Epdata

Así mismo, al disminuir las ventas, muchas panaderías han tenido que cerrar, y es que, según Eduardo Villar, presidente de la Confederación Española de Panadería, Pastelería, Bollería y Afines, el incremento de los diferentes gastos ha supuesto más de

un 65% de aumento, lo que ha llevado a lo previamente mencionado y a un cierre de 600 panaderías aproximadamente en el 2022. (Rodríguez, 2023)

Por otra parte, en el sector de la siderometalúrgica ha sido uno de los más afectados debido a que Rusia y Ucrania lideraban la producción de metales como el níquel, el cobre y el hierro y participaban en la exportación y fabricación de otras materias primas como el neón, el paladio y el platino. Por ello, en este contexto bélico ha aumentado el precio de estos metales. En el caso del zinc se ha encarecido en un 11,4% (anual), el paladio, el que se extrae de algunas minas de cobre y níquel ha subido un 14,8%, el platino ha subido un 21,3% más y el hierro, por ejemplo, ha aumentado un 9,74% (Schiffing & Valantis, 2022).

Gráfico 3: Incremento del precio de diversas materias primas desde inicio de 2022



Fuente: García, 2022

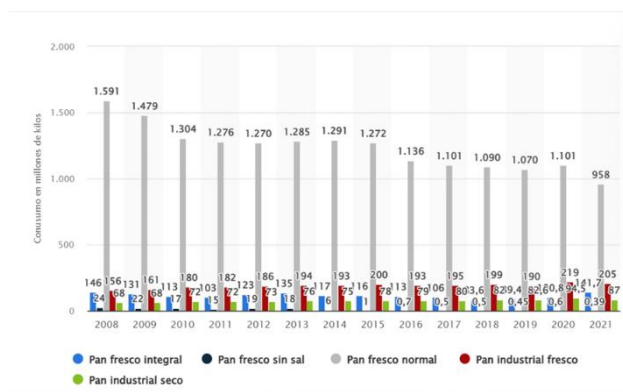
3.1.1.3 Análisis del entorno sociocultural

El análisis del entorno sociocultural recoge, entre otros aspectos, el comportamiento del consumidor en relación con esta industria. En él también se reflejan los valores, preferencias y gustos de los consumidores a la hora de consumir los bienes y servicios. Y es que, desde hace décadas, el principal sustento de la alimentación familiar

era el pan, esa masa hecha a base de agua, harina y sal. Lo más barato del mercado, que con poco dinero podía comprar o hacer en casa, y con la cual se podía alimentar a una familia entera. Es por ello, que, en el caso de Salva, una empresa dedicada a la fabricación de hornos y maquinaria para la industria de las panaderías y pastelería es un punto a favor que, a día de hoy, en España sea una costumbre o tradición el hecho de acompañar todas nuestras comidas con un buen pan en la mesa.

Esta afirmación se puede contrastar con una encuesta realizada sobre “Hábitos y consumo de pan en España”, en la que se afirma que 9 de cada 10 españoles comen pan y no sólo eso, sino que esta comida ha sido considerada uno de los pilares fundamentales de la dieta mediterránea. (Ruano & Azañedo, 2017, p.1). Aunque es verdad que en las últimas dos décadas el consumo de este producto ha disminuido en 20 kilos anuales. Esto se debe a que hoy en día tenemos una dieta mucho más variada, basada en diferentes alimentos. (Ruiz, 2022)

Gráfico 4: Volumen de pan consumido en España entre 2008-2021, por tipo



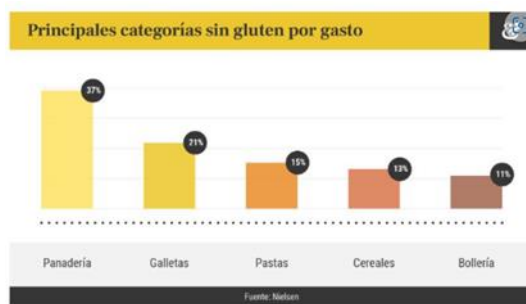
Fuente: Orús, 2023, p1

Los estilos de vida evolucionan con el paso de los años y cada vez tendemos a cuidarnos más y a llevar una vida más saludable, en la que el pan se percibe como un alimento que puede engordar. Es por ello, que los tipos de variedades de pan también han aumentado para poder adaptarse a un tipo de clientes cada vez más exigente con su dieta o con intolerancias a determinados cereales.

De este modo, adaptándose a los nuevos hábitos de los consumidores, es una manera de “reflotar” las ventas y aumentarlas, pudiendo seguir en el mercado. En este sentido en el año 2018 las ventas de productos sin gluten aumentaron un 13% respecto al año anterior (sabiendo que los artículos de panificación son los más habituales en la cesta de la compra) y es que, pese a que la celiacía afecte únicamente a un 1% de la población, los productos sin gluten son comprados por muchas familias que no tienen esta patología, pese a que está demostrado que eliminar el gluten sin mediar la enfermedad celíaca no es beneficioso para la salud. (Tecnosa, 2019)

“Eliminar el gluten de la dieta reduce también la cantidad de granos integrales que se ingieren y, por tanto, de fibra, que resulta beneficiosa para el organismo y que parece tener un efecto protector de la salud cardiovascular” (Sáez, 2018)

Gráfico 5: Principales categorías sin gluten por gasto



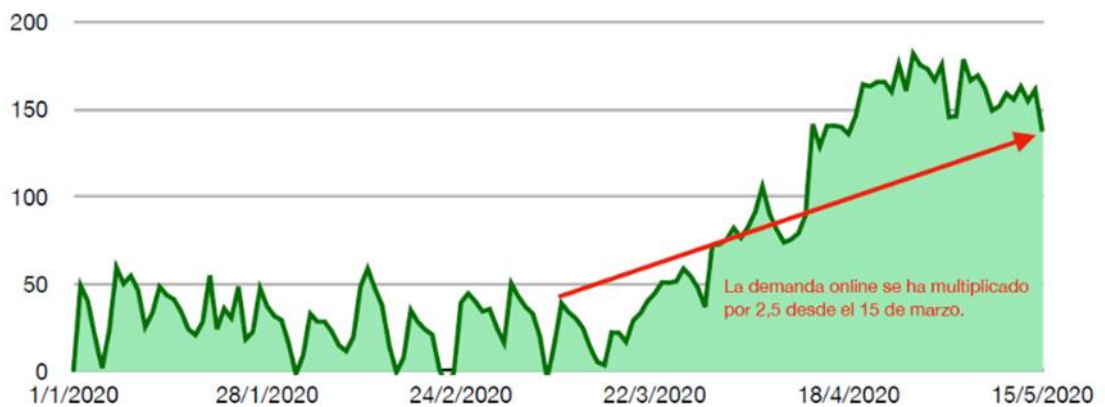
Fuente: Vidal, 2019

Teniendo en cuenta todo lo previamente mencionado, podemos decir que el pan siempre ha estado en nuestras vidas desde hace años y adaptándose a las nuevas demandas, permanecerá muchos más, por lo que es un punto positivo para las empresas que desarrollan su actividad alrededor de este producto.

Por otra parte, desde el año 2011, el cual fue el auge de las redes sociales mucha gente se fue acercando a estas plataformas. Pero no fue hasta el 2020, que, junto con la pandemia, llegó una nueva “era”: las redes sociales y la venta online.

En este momento y tras la situación de que la mayoría de los sectores estaban parados y las empresas se decaían, el lema, digamos que era *renovarse o morir*. Es por ello, que muchas empresas tuvieron que digitalizar muchos procesos (como reuniones presenciales, procesos de fabricación, etc.) e incluso lanzarse a crear un mercado online, el cual ha día de hoy sigue siendo una ventaja.

Gráfico 6: Crecimiento de la demanda online desde el 1 de enero del 2020 en España



Fuente:González, 2020

3.1.1.4 Análisis del entorno tecnológico

Los usos y los avances tecnológicos han permitido a la humanidad desarrollar nuevas maneras de percibir y relacionarse con el exterior.

Los avances tecnológicos alcanzan cada vez más todos los aspectos y ámbitos de nuestra vida y nuestro día a día, y es que somos nosotros, los humanos quienes estamos creando un mundo en el que reina la tecnología por encima de todo. Es por ello, que, en este apartado, analizaremos este mundo desde un punto global, pero centrándonos en el sector de la siderometalúrgica ya que esta industria a pesar tener elevados costes y una compleja rentabilidad, con dicha introducción, se ha vuelto más sostenible respecto a tiempo y dinero.

En este sector, el proceso productivo requiere de muchas fases en las que la maquinaria es imprescindible, ya que permite realizar procesos básicos de manera eficiente. Pero, con el paso del tiempo, se han diseñado muchas herramientas, las cuales junto con la ciencia que llevan aplicada, nos ayudan a realizar ciertas tareas que si tuviéramos que hacer manualmente tardaríamos mucho más tiempo y sería mucho más costoso. En este sentido, estaría, por ejemplo, los tornos, el centro de mecanizado, las máquinas de corte láser, etc. Estas, aparte de ser eficientes en cuanto a tiempo, nos permiten tecnificar los métodos y automatizar muchos de los procesos, trayendo consigo una ventaja como es la de disminuir el trabajo manual en los procesos mecánicos. (Hidegar Laser, 2019)

Aparte de la maquinaria, los almacenes también son una parte fundamental de la empresa. En este sentido, se han creado almacenes inteligentes los cuales son un eslabón clave para la distribución del producto final. Estos, bien gestionados, permiten minimizar los costes de inventario y con ello a reponerlo de forma rápida. También, los procesos del almacén se automatizan y como el lógico, el stock incluido, haciendo que sea automático el contabilizar las entradas y salidas de este. (Hidegar Laser, 2019)

En cuanto a comunicación, Internet y diferentes softwares nos permiten contactar en segundos con los clientes de todas partes y también además de ayudarnos a digitalizar y recopilar toda la información ordenadamente. De este modo, todas las personas de la empresa y de todos los departamentos siguen una dirección o un camino común para poder cumplir los objetivos establecidos a nivel empresarial.

La tecnología, como se ha visto es un gran avance, y es que más del 80% de la industria metalúrgica se ha introducido en este mundo de digitalizar algunos procesos productivos, ya que, gracias a ello, la empresa puede avanzar y puede conocer diferentes aspectos aparte de mejorar su posición en el mercado. (Wecon Sapin, 2020)

“Este momento de transición mejora la posición del sector en el mercado. Actualmente, más del 80% de la industria ha comenzado el proceso de digitalización. Gracias a la digitalización la empresa avanza y puede conocer nuevos panoramas de la industria tecnológica. Es, sin duda, una estrategia para el desarrollo del negocio” (Hidegar Laser, 2019).

3.1.1.5. Análisis del entorno ambiental

Actualmente, el medio ambiente es un tema al que la sociedad le damos mucha importancia. Es por ello, que en este apartado analizaremos más a fondo el tema ambiental, y cómo este sector al que pertenece la sociedad estudiada afecta al ecosistema.

El tema es tan importante que cada vez más empresas se centran en mejorar este aspecto, y para ello enfocan muchas de sus sinergias en mejorarlo creando así un valor agregado para los clientes, los cuales tienen más en cuenta este tema a la hora de elegir las empresas en las que comprar o invertir.

Por lo tanto, el establecer políticas medioambientales y obtener certificados que confirman el compromiso medioambiental que tiene el negocio, demuestra y corrobora la dirección que tiene este en este aspecto. Como mencionábamos en el punto de 2.2.1 Análisis Crítico/ mejoras, hacemos un inciso en el tema de la importancia de los certificados y en tener un valor establecido con el tema del entorno sostenible y es que hay varias normas ISO las cuales hacen referencia a la “protección del medio ambiente”, como es la norma ISO 14001, la 14000 y la 50001. Esta última tiene como objetivo mantener y mejorar un sistema de gestión de energía en una organización. (Pujante, 2022)

Es cierto, que el implementar estas normas puede afectar a la actividad o a los procedimientos que sigue la empresa para realizar su actividad, pero, sin embargo, los beneficios que trae son muchos. Por ejemplo, como he mencionado antes, da un valor añadido o refuerza a la imagen comercial de empresa sostenible y respetuosa con el medio ambiente entre otras muchas ventajas.

Y es que “El sector de la metalurgia es uno de los más intensivos en el consumo de energía y en la emisión de gases de efecto invernadero, siendo blanco directo de las acciones de preservación del clima en todo el mundo. Las dos actividades también son grandes consumidoras de agua” (Schroeder, 2019).

“La extracción y procesamiento de minerales puede generar grandes cantidades de residuos tóxicos y químicos que, si no se manejan adecuadamente, pueden contaminar el

agua y el suelo circundantes, dañando los ecosistemas y la salud humana” (Equipos Ferros Planes, 2023). Las extracciones de algunos materiales como por ejemplo el acero y el aluminio, generan grandes cantidades de emisiones de efecto invernadero. En el caso del aluminio, se requiere mucha energía eléctrica para procesar la bauxita en alúmina y luego convertirla en aluminio, causando muchas emisiones, contaminando el aire y generando residuos tóxicos, como lodos rojos y gases de escape. Pero luego estos metales son transformados, y es aquí cuando entra la contaminación generada por las empresas del sector de la metalúrgica. Aun así, aunque la empresa no haya tomado parte activa en el proceso de la extracción de los metales, la contaminación previamente analizada en ese proceso le corresponde de alguna manera también (Schroeder, 2019).

Ahora sí, en cuanto a la contaminación que se genera en la fabricación de láminas, tubos, piezas y otros productos realizados a través de metales, generan un impacto ambiental significativo debido al uso de la energía y recursos necesarios para la producción como elementos químicos y residuos tóxicos. También las virutas y escombros que se generan en la fabricación de las piezas se consideran residuos tóxicos. Ante esto, hay una serie de aspectos que se pueden tener en cuenta para moderar la emisión de gases de efecto invernadero, y es que este gas, como hemos podido ver, se emite en todas las fases; desde la extracción de los metales hasta el uso de estos. Para ello, se están usando nuevas tecnologías más eficientes y sostenibles, las cuales usan energías renovables y materiales reciclados. Además, hay una serie de tecnologías que capturan y almacenan el carbono (Equipos Ferros Planes, 2023)

En cuanto a minimizar la producción de residuos tóxicos generados y darles otra vida, hay una serie de técnicas de reciclaje e implementación de procesos de producción más eficientes que reducen la cantidad de residuos generados. Entre estas tecnologías y técnicas, podemos encontrar la fundición por inyección, la pulvimetalurgia, la soldadura por láser, la electrodeposición, etc (Equipos Ferros Planes, 2023).

3.1.2. Análisis del entorno específico

Como hemos visto en los puntos anteriores, hay muchos factores que afectan a las empresas y hemos podido ver de qué manera le influyen sobre todo al sector de la creación de hornos y maquinaria. Pero en este punto, tras tener una idea global, investigaremos otra serie de fuerzas externas, que están más unidas o tienen una relación más estrecha con Salva Industrial, como es el caso de las panaderías, del retail y los hoteles, es decir de sus principales clientes.

Cabe destacar, que, en este caso, a diferencia del entorno general, el entorno específico afecta más directamente al sector en el que está comprendido la sociedad estudiada y es por ello, que puede influir en las decisiones que esta tome. Por lo tanto, hay que realizar un buen análisis para que el negocio tome las mejores decisiones, tenga una visión actualizada de su sector y haga una autoevaluación de sí mismo.

Para ello, en los puntos siguientes estudiaremos diferentes variables como la situación del sector, o el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

3.1.2.1. Situación del sector

La situación del sector se puede estudiar desde diferentes perspectivas: las empresas en el ámbito nacional, los tipos de distribución que usan todas ellas y las empresas internacionales. Además, también es interesante analizar más de cerca otros aspectos que influyen muy de cerca al sector de los hornos y maquinaria industrial (más exactamente a los que se centran en las panaderías) por ello, también observaremos el consumo, las tendencias del mercado y los nuevos formatos de negocio, ya que esto también forma parte del entorno específico de la empresa. Es importante realizar este estudio para determinar las ventajas competitivas que tienen la empresa, así como identificar a los clientes potenciales y establecer diferentes estrategias de cara a los objetivos que quiere conseguir.

Principales empresas del sector en España y la distribución

El sector de la producción de maquinaria industrial enfocada a la panadería y pastelería principalmente en España es amplio.

En el ámbito del territorio nacional, según estudios realizados por Salva, tenemos principalmente a las siguientes, que independientemente de su procedencia, tienen una cuota del mercado español: Bongard, Mondial Forni, Ramalhos, Fernetto, Polin, Tagliavinni, Longuidice, Saturnino, Termopan, Revent, Unox, Danzi Forni, Multimarca.

Aun así, el grado de implantación en el mercado, el volumen de facturación y el de ventas determina mucho la manera de vender y las diferentes vías mediante las cuales poder realizar dichas ventas. Esto supone a las empresas tener una serie de ventajas respecto al resto de negocios del sector, como, por ejemplo, adentrarse en nuevos mercados, aumentar la cuota de mercado, obtener nuevos clientes o entrar en nuevos países. En el caso de las empresas anteriormente mencionadas, contemplamos diversos modos, los cuales se dividen en 4 grupos:

- Distribuidores: empresa que reúne las sinergias necesarias para completar el proceso entero, desde la venta hasta el servicio postventa (reúne 1 o más vendedores, técnicos, montadores, etc.)
- Venta Directa: representantes independientes que mediante subcontrataciones de técnicos freelance, montadores, etc. Realizan el proceso desde la venta hasta el servicio postventa (en este caso no hay sinergias)
- Filial: empresa que reúne las mismas características que un distribuidor, pero con el matiz de poder obtener participaciones o propiedad por parte de la firma, que es extranjera
- Concesionarios: empresa que agrupa todo lo necesario para ofrecer un servicio completo, pudiendo obtener participación o propiedad (puede ser compartida) de un fabricante español

Estos dos últimos, tienen un matiz especial; en el caso del concesionario se le puede pedir exclusividad, vendiendo únicamente productos de una determinada empresa,

pero sí pudiendo ofertar otras máquinas complementarias que la empresa principal no fabrica. Por otra parte, la filial también tiene su exclusividad, vendiendo solamente productos de la marca.

Aplicando esto a las empresas ya citadas, podemos decir que la mayoría de ellas ofertan sus productos en España a través de distribuidores, aunque en el caso de Bongard, Mondial Forni, Tagliavini, Saturnino y Revent también disponen de una venta directa.

Principales empresas en el ámbito internacional

Salva opera en mercados de todo el mundo y es por ello, que las empresas internacionales son un factor clave y cercano que le puede llegar a afectar. En este caso, hay muchas empresas internacionales que arriba se han mencionado, como Bongard, la cual es una sociedad francesa que actúa a nivel mundial.

En el territorio internacional, al igual que en el nacional, hay abundantes empresas del sector, pero filtrando todas estas y seleccionando aquellas que son más del entorno específico tendríamos las siguientes: Bongard, Eurofours, Ing Polin, Miwe, Mondial Forni, Pavailler, Revent International, Sveba Dhalen, Tagliavini, Unox, Wachtel, Werner & Pflieder, Ramalhos y Wiesheu.

Una vez expuestos los negocios, tras un análisis realizado por Salva Industrial, han obtenido una serie de información financiera además de los volúmenes de ventas:

Imagen 5: Excel de ventas en euros en 2020 de la competencia

	VENTAS EN € (Año 2020)
BONGARD	57.642.460
EUROFOURS	17.069.762
ING POLIN	52.181.662
MIWE	140.349.933
MONDIAL FORNI	10.971.531
REVENT INTERNATIONAL	161.886.000
TAGLIAVINI	17.638.793
UNOX	119.015.052
WACHTEL	29.461.359
WENER & PFLIEDER	68.523.845
RAMALHOS	12.035.008

Fuente: Realizado por Salva Industrial (2020)

Como se puede ver en la lista, por nivel de facturación en las ventas Revent International es una empresa que destaca por encima de todas, pero aun así esto puede no ser un factor a la hora de considerarlo como un competidor principal, ya que como más adelante veremos, en el caso de la empresa estudiada, hay una serie de factores que son la guía principal para seleccionar los negocios competidores. Además, estos datos son de un año en concreto, sin mantener un estudio a largo plazo el cual nos detalle más si realmente esta información es constante a lo largo del tiempo.

Para terminar con este punto, podemos mencionar en base a la información que disponemos, las empresas que lideran tanto en Francia como en Italia. En Francia, por ejemplo, Salva es una de las empresas que destaca junto con Eurofours, Fringand y Bongard a nivel de ventas. Sin embargo, en Italia, la empresa estudiada también destaca junto a Mondial Forni, Tagliavini, Unox y Polin.

Actualidad en el sector de las panaderías

Como anticipaba en el punto 3.1.1.2, tras varios acontecimientos como la guerra de Ucrania u otros factores, han causado una situación delicada sobre todo en el sector de la panadería y la repostería, debido a la subida de los precios tanto en las materias primas como en combustibles y energía.

Esto ha afectado al sector empresarial, en el cual reinan las grandes empresas productoras de pan frente a las pequeñas empresas. Aun así, a día de hoy, los gustos de los consumidores y los hábitos alimenticios (sobre todo tras la pandemia) han impulsado a mantener ciertas panaderías enfocadas a la elaboración de panes totalmente artesanales y más saludables, ya que, tras la crisis sanitaria originada por el Covid-19, las tendencias de compra y consumo han variado significativamente.

Ante esta “nueva oportunidad” de entrar en un mercado más artesanal, las cadenas low cost, las franquicias y cada vez más la gran industria también intentan unirse al movimiento de la producción de panes más saludables y con mayor calidad (buenas materias primas, cocciones, y fermentaciones principalmente). (Fernández, 2019)

Inversión en el sector de las panaderías

El sector de la panadería, bollería y pastelería es una industria en la cual la innovación en el área de la producción y la distribución está muy presente y es por ello que una parte de los beneficios y la facturación obtenida está destinada a la mejora de este aspecto. (qcom.es, 2023 de junio)

En cuanto a cifras, la inversión media por empresa es del 1,5% a 3% que va destinado a nuevas máquinas, adquisición de nuevas plantas, I+D+i para nuevos productos y en publicidad, entre otras cosas (qcom.es, 2023 de junio)

Tendencias del mercado en el sector de la panadería

Previamente mencionado en el apartado de la situación del sector, tras la pandemia, los gustos y preferencias de los consumidores del pan han cambiado, y no solo hay que tener en cuenta eso, sino que hay otra serie de elementos a considerar como la disponibilidad de ciertos ingredientes para la producción.

Según un estudio realizado por Taste Tomorrow, “el 23% de los consumidores en todo el mundo sigue comprando panes premium especiales y solamente el 12% intenta comprar menos/ ahorrar dinero en los productos de pan (frente al 29% que sí que lo hace en el caso de pasteles y pastelería y el 24% en el caso de productos relacionados con el chocolate). El 48% de los consumidores entrevistados por Taste Tomorrow en abril de 2022 afirmaron que no buscan el pan más barato, sino que siguen comprando según la calidad y la confianza de cada producto. (Puratos, 2022)

Sin embargo, en este 2023 hay otras percepciones que los clientes van a priorizar: La confianza y artesanía, el sabor de la masa madre y la frescura. (Puratos, 2022)

- Confianza y artesanía

Según el Taste Tomorrow, el 60% de los consumidores prefieren o buscan nuevas experiencias a través del pan, sin embargo, el 67% se decanta más por un pan que le recuerde a algún elemento familiar, clásicos con alguna innovación. Al final, los cambios

son bien recibidos, pero deben basarse en la tradición, el conocimiento del artesano y experiencia de este para ser bien valorada por los consumidores finales. (Puratos, 2022)

- El sabor de la masa madre

Continuando con el hilo de un pan que tenga tradición y que nos transporte a un pan artesano, de los que hacía la familia, la masa madre es la clave en este aspecto. Es un punto fuerte para los consumidores, y cada vez más es algo primordial a la hora de decantarse por un pan u otro: el sabor y las características de la masa madre. (Puratos, 2022)

- Frescura

La tendencia del “Fresh on demand” es algo actual en la que los compradores obtienen los productos congelados y son ellos mismos los que los hornean en casa. Pero para ello, el pan, croissants, pizzas, etc. tienen que haber pasado por un proceso de congelación excelente para así mantener toda la calidad aun siendo un congelado. (Puratos, 2022)

3.1.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En este punto analizaremos el entorno competitivo o el microentorno mediante las “5 fuerzas de Porter”; un modelo con una gran importancia ya que nos permite medir la competitividad de las empresas mediante 5 factores clave.

“El estudio de Porter nos ayuda a entender que hay que maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma” (Martín J. 2018).

Imagen 6: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: The Power Business School, 2023

Las 5 fuerzas de este modelo como se ven en la imagen, son:

- El poder de negociación de los clientes
- Amenaza de nuevos competidores
- El poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de productos sustitutivos
- La rivalidad entre los competidores existentes

1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes mide la capacidad que tienen estos sobre el mercado, pudiendo influir en los precios o servicios que se ofrecen. Cada vez hay más opciones similares donde los clientes pueden elegir y es por ello que muchas empresas se ven obligadas a competir en los precios, realizar promociones o lanzar nuevos productos para intentar diferenciarse del resto de empresas del sector. Al final si la oferta es mayor a la demanda, el poder de negociación de los consumidores será mayor al tener más opciones donde elegir y las empresas menos opciones de vender.

En el caso del sector de los hornos y la maquinaria industrial, el poder de negociación de los clientes es medio tirando a bajo ya que, sí que hay otras empresas tanto nacionales como internacionales que ofertan maquinaria, pero como previamente se ha mencionado, Salva intenta buscar ese punto de diferenciación ofreciendo soluciones integrales a los clientes (algo que destaca y que muy pocas empresas ofrecen), máxima calidad de las máquinas y un servicio técnico excelente y por todo el mundo.

2. Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza mide las barreras de entrada que hay en el mercado, y que por la que los nuevos competidores tendrán que pasar si quieren entrar en él. Las barreras de entrada hacen referencia a diferentes factores como la inversión inicial, la tecnología, los consumidores existentes, barreras legales, fiscales, etc. Si estos factores no suponen un gran coste, o una dificultad excesiva, las nuevas empresas podrán entrar al mercado sin mayor complejidad.

Aunque, ante esto, los nuevos competidores tienen que tener en cuenta diferentes aspectos a los previamente mencionados, y es que, las empresas instaladas en el mercado, no lo ponen fácil para entrar y juegan con las economías de escala, haciendo mucho más difícil la supervivencia en el mercado. Los mercados consolidados también son un factor a tener en cuenta si la nueva empresa quiere obtener una cuota de mercado adecuada, ya que las empresas instaladas tienen una mayor fuerza ante las nuevas para seguir aumentando su cuota al tener unos clientes fijos o fieles.

En el caso del sector de los hornos de panadería, las barreras de entrada para empresas que quieran entrar en el sector son muy altas, ya que la inversión inicial que supone la compra de maquinaria para la producción de hornos y el resto de equipo es muy elevada. Las materias primas este otro elemento a considerar antes de entrar en el sector de la fabricación de maquinaria industrial para la producción de pan y pastelería, ya que el precio de los metales que se usa es bastante volátil y más con la situación que ha acontecido recientemente.

Además, el espacio para producir es otro factor a tener en cuenta, ya que este tiene que ser amplio para poder soldar las piezas de los hornos debido a su gran tamaño, por lo que será necesario disponer de un pabellón en el que se pueda trabajar adecuadamente. En este sentido, los trabajadores también son un punto importante y es que la cualificación de estos debe ser específica para poder realizar lo mejor posible la maquinaria y con ello asegurar la mayor calidad.

Siguiendo con las barreras de entrada y sobre todo con el tema del conocimiento, podemos hablar de los trabajadores que hay al previo proceso de producción, ya que antes

de empezar a soldar, hay un proceso de diseño, de prueba, de investigación de tecnologías, etc. Por lo que realmente hay un conjunto de factores que hacen posible llegar a fabricar unas piezas tan delicadas como son en este caso los hornos, los cuales, sin un previo análisis exhausto de calidad y seguridad, pueden llegar a ser muy peligrosos.

Por último, pero no menos importante, estaría la dificultad de entrar en un mercado en el que la mayoría de los negocios tienen determinados a sus clientes. En este sector normalmente la fidelización de los clientes hacia una marca o empresa es bastante alta, por lo que entrar en él es complicado y encima intentar competir con el tema del precio, por ejemplo, para atraer a clientes, es algo que hay que plantearse antes ya que los precios suelen ser parecidos debido al coste de producción y materiales.

3. El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores también juegan con el poder que pueden tener sobre las empresas. En este caso, estos tendrán un mayor poder cuando sean pocos los que oferten el producto o la materia prima que necesitan las empresas para trabajar, y si, además, estas materias primas son de gran importancia para la actividad de la empresa, este, tendrán mucho más peso a la hora de negociar.

La existencia de costes de cambio de proveedor, la ausencia de productos sustitutivos y la diferenciación de los productos o servicios ofertados por los proveedores también son factores que afecta a la empresa, y que, por ello, el proveedor posee mayor influencia a la hora de establecer precios o influir en la calidad de los productos que oferta. Ante esto, el poder de negociación de los proveedores es elevado ya que el sector de la fabricación de maquinaria y en específico de hornos industriales requiere de materias primas muy específicas las cuales no son fáciles de conseguir y menos de sustituir. Además, los aprovisionadores no solo tienen a este tipo de empresas como clientes, sino que también hay otro tipo de sectores a los que venden, obteniendo así un amplio mercado, y aumentando su poder de negociación al no tener pocos clientes.

4. Amenaza de productos sustitutivos

Enfocamos el concepto a aquellas empresas que puedan ofrecer un producto o servicio similar, ya que cuantas más empresas tengan esta capacidad de sustitución, el sector reducirá su rentabilidad futura. Es por ello, que este factor mide el riesgo que hay en función del número de productos/servicios sustitutivos que encontramos en el mercado.

Estos productos sustitutivos marcan un tope a las posibilidades que tienen las empresas de actuar ante los precios ya que la demanda se vuelve más elástica. En el caso de Salva, las amenazas de productos sustitutivos son muy bajas e incluso nulas, ya que no hablamos de hornos, amasadoras, panificadoras, etc. pequeños para hogares, sino de hornos y maquinaria industrial en la que se pueda realizar grandes cantidades de productos, y con una calidad buena para poder vender.

5. La rivalidad entre los competidores existentes

Este factor mide el grado de saturación del mercado, es decir el número de competidores que hay en cada sector. El ritmo de desarrollo de la demanda del sector es crucial, ya que cuanto menor sea el ritmo de crecimiento del sector, la competencia será mayor al tener menos clientes a los que dirigirse y querer obtener una mayor cuota de mercado. Sin embargo, una mayor diferenciación en el sector implica una mayor fidelidad por parte de los clientes y una mayor estabilidad en la demanda y, por tanto, una menor rivalidad.

Las barreras de salida, además, llevan a que las empresas en muchas ocasiones incluso obteniendo resultados negativos, no abandonen el sector. Esto sucede en ocasiones en los que las indemnizaciones políticas u obligaciones contraídas por subvenciones, las indemnizaciones por despido, la liquidación de existencias sea muy alta.

Fijándonos en el sector estudiado, podemos decir que la rivalidad entre las empresas es alta, ya que se trata de una demanda del sector en continuo crecimiento. Según Food Retail & Service (2022): “Alcampo prevé duplicar el número de

supermercados de proximidad que tiene en España antes de junio de 2023. De este modo, a los 248 supermercado con los que cuenta actualmente en España, sumará otros 235 de Día”

3.1.2.3. Análisis de competidores y clientela actual

En este punto, que se va a analizar a continuación, se va a combinar la información obtenida del entorno específico de la empresa junto con el análisis interno de esta. De este modo, se va a poder unificar y estudiar mejor todo lo referente al Benchmarking.

Es interesante saber quiénes son nuestros competidores para poder estar alerta y determinar o analizar nuestras debilidades, fortalezas o posibles problemas que podamos tener. Además, no solo eso, sino que, en parte, saber cualquier tipo de información de nuestra competencia hace que podamos tomar decisiones estratégicas. Es por ello, que Salva Industrial tiene establecido un Marketing Estratégico que se enfoca en cuatro puntos principalmente: el B2B, la competencia, Salva Library y la captación de señales.

Centrándonos en la parte de la competencia, en la cual he estado trabajando a lo largo de mis prácticas, es decir, en el benchmarking, se tiene implantada una estrategia que con el paso del tiempo se sigue retroalimentando y mejorando, ya que las necesidades del mercado van variando y tanto Salva como las empresas de la competencia van creando nuevos productos en función de las necesidades y nuevas tecnologías que se van desarrollando.

Todo ello, es interesante de analizar sobre todo para estar alerta de las mejoras que realiza las empresas de nuestro sector, los nuevos productos que crean o cómo es el discurso comercial que usan.

En cuanto a la estrategia que sigue Salva, se divide en varios puntos. Seleccionan a sus cinco competidores principales, es decir, el “top 5” en función de:

- La manera de implantarse en el mercado
- Características técnicas de los productos que fabrican
- El posicionamiento del mercado y el tipo de ofertas no asociadas que ofrecen (como, por ejemplo, los servicios adicionales que ofrecen: masterclass, videos tutoriales, etc.)

- La manera de promocionar sus productos (revistas, catálogos, página web)
- Competidores generales (empresas que en conjunto son muy potentes)

Siendo estos:

1. Wiesheu
2. Debag
3. Miwe
4. Eurofours
5. Mono

Por otro lado, para la empresa estudiada, sus principales productos son el Kwik-co, Sirocco, Modular y los fermentadores (Fermentación Controlada e Iverpan). Asimismo, y enfocándose en ello, establece otras categorías de competidores denominados corazón de negocio. Estos competidores son catalogados según los principales productos de Salva (previamente mencionados), y en cada sección hay cinco competidores. Dicho de otra manera, hay una serie de rivales en función de hornos parecidos a los modulares, otros competidores con hornos parecidos a los Sirocco...

Y, es que, en esta categoría, este negocio no solo se centra en empresas españolas, sino que hace un ranking de países estratégicos y sus posibles contrincantes. En este caso, los países más importantes por diversos factores como el tipo de cliente son: España, Francia, Italia y UK.

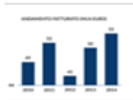
Una vez definida la estrategia que usan para seleccionar, toca detallar de qué manera consiguen ir definiendo el nivel de competitividad. Para ello, he diseñado unas plantillas en función de las variables que tienen establecidas, así como de otros factores que me parecen interesantes o que sé que pueden ser interesantes para la empresa (financieros, aspectos tecnológicos, qué tipo de mensaje usan o como venden el producto, alianzas con otras empresas, etc.). En este caso, toda la información la he ido sacado de las páginas web de las propias compañías, así como de la biblioteca de catálogos físicos de la competencia obtenidos en ferias.



COMPETENCIA

INFORMACIÓN / DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

- NOMBRE DE LA EMPRESA:** Polin <https://www.polin.it>
- DIRECCIÓN:**
 - ING. POLIN E.C. S.P.A.
 - Ing. Polin E.C. S.p.A.
 - Viale dell'Industria, 9 - 37135 Verona
 - Italia - Cap. Soc. € 516.500 R.E.A
 - di Verona 27521 - Reg. Imprese,
 - C.F. e P.I. 00211880232
 - Codice Univoco: A4707H7
 - © 2014 Tutti i diritti riservati.
- DISTRIBUIDORES:**
 - Novasu group (en cataluña)
 - Olex Global (en argentina)
- TRABAJADORES:**
 - 250 empleados que trabajan en diferentes divisiones
- VOLUMEN DE NEGOCIOS:**
 - En los últimos años, la facturación ha aumentado un 10%.
 - En 2014 alcanzó los 55 millones de €
- DIMENSIONES:**
 - <https://www.polin.it/artigianale/it/video-polin-plant/> (Video de la empresa)
 - Ocupan una superficie total de 75.000 m2
- PENSAMIENTO/ESLOGAN:**
 - Toman el calor como un ingrediente más
 - Como otros ingredientes, el calor también tiene que ser de calidad
- VISIÓN-MISIÓN-VALORES:**
 - Valores:
 - Calidad
 - Claridad
 - Honestidad
 - Apuesta (misión)
 - Continua investigación
 - Innovación
 - Visión
 - Crecimiento continuo en prestigio y mercado
 - Mantener una posición de referencia en el mercado
- OBJETIVO:** Llevar la calidad y el gran rendimiento de la tecnología por todo el mundo con el objetivo de garantizar siempre los máximos beneficios para los clientes, satisfaciendo los requisitos de producción específicos y optimizando el tiempo y los costes.



- Crean sistemas a medida para la industria pastelera y ofrecen al mercado la gama más completa de máquinas para el obrador.
- Integran empresas afines en términos de actividad, calidad y que comparten ideales y principios.
- Sala de exposiciones: expuesta la amplia gama de productos y se puede probar la tecnología de Doljo
- La **división artesanal** de Doljo produce la gama más amplia para el taller moderno de Art. **Novaspu**, y es el principal productor de hornos de Italia y se encuentra entre los primeros de Europa
- Certificado UNI EN ISO 9001:2015

TECNOLOGÍA/ INNOVACIÓN

- Desarrollan la mecánica, la electrónica y el software de cada uno de sus productos
- Considerar una máquina en todos sus aspectos conseguimos la mejor eficiencia tecnológica y el máximo beneficio para **Novaspu, Doljo, Art.**
- Ventajas:
 - Posibilidad de tener un control total sobre la calidad
 - Mayor **flexibilidad** la innovación
- Centro de investigación **Doljo**:
 - Creado en 2001
 - Lugar completamente dedicado a la innovación, la experimentación de materiales y el estudio del rendimiento de los productos
- Inversiones continuas:
 - En tecnologías de producción sofisticada
 - Líneas automáticas
 - Estaciones robotizadas
 - Ventajas:
 - Agilizar el flujo de producción
 - Garantizar la calidad constante, repetida y perfectamente controlada de nuestro producto

NEWS

- Apartado con **información actual** sobre la empresa
 - Presentes en **IBIE 2022**
 - Doljo en la panadería moderna 2022**
 - Estamos presentes en **EUROBREAD 2022**
 - Estamos presentes en **SIGEP 2022**

MARKETING

- Cómo presenta el producto**
 - Todos los hornos presentan una línea muy homogénea
 - Breve descripción de los hornos a simple vista
- Qué destacamos**
 - Los hornos tienen el costo operativo más bajo del mundo
- Qué nos llama la atención**
 - De un **grupo** **Novaspu** sacan 4 versiones desarrolladas para satisfacer las necesidades más específicas de los panaderos y pasteleros
 - Muy poca explicación de los hornos y sus características

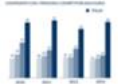
SERVICIOS

NO HABLE CASI NADA SOBRE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN

- Todas las actividades, desde el diseño hasta la producción y el servicio posventa, se desarrollan en un sistema de calidad total, certificado según las normas UNI EN ISO 9001
- Visitas pruebas y talleres (no pone nada)

MERCADO Y COMPETIDORES:

- La capacidad de innovación y la fortaleza comercial les permite mantener el liderazgo



El gráfico muestra el volumen de negocio comparado con los competidores

VENTA:

- Son líderes del mercado en Italia y están entre las primeras empresas del mundo
- Están presentes en todos los continentes
- El 60% de la producción se destina al mercado internacional



GRUPO POLIN: Una sólida realidad formada por varias empresas altamente especializadas en perfecta coordinación productiva. El grupo engloba todas las fases necesarias para el diseño y a fabricación de sus productos, organizando y sincronizando el trabajo y las competencias de cada empresa.

- Doljo**
 - Empresa matriz y centro de gestión donde se establecen las estrategias de mercado
 - Se planifican las acciones de marketing
 - Alberga el centro de investigación y desarrollo de Doljo
 - Se encuentra las instalaciones de producción de alta tecnología y la sala de conferencias
- Doljo**
 - Se incorporó al grupo en 1980 (Cuando Doljo empezó a ampliar su oferta de productos)
 - Posee una de las mayores competencias del mercado en su segmento
 - Fabrica tanto para artesanos como para grandes empresas
- Muxa**
 - Empresa líder del mercado de las mezcladoras
 - Ofrece una gama completa de productos aptos para procesar los tipos de masa más diversos
- Bayo**
 - En 2005 se incorporó al grupo
 - Experiencia técnica en un segmento específico, lo que ha permitido a Doljo completar lo que es hoy la mayor gama ofrecida en el mercado
- Doljo-AC**
 - Fabrica cabinas de pintura y sistemas de pintura para automóviles e industrias
 - Empresa de referencia en el sector
 - Tecnológicamente avanzados, diseñados y creados íntegramente en Italia
- Vicopel**
 - Más de 20 años de experiencia en la producción de sistemas alimentarios industriales con especialización particular en hornos de túnel y sistemas en espiral para enfriamiento, congelación y secado.
 - El vanguardista departamento de diseño de la empresa y su capacidad de producción interna son los puntos fuertes
- Garfola**

OTROS DATOS:

- 3 generaciones
- Doljo es hoy la mayor empresa industrial italiana (y está entre las primeras del mundo) en el diseño y la fabricación de hornos y máquinas para pan, pastelería y galletas.

- Crean sistemas a medida para la industria pastelera y ofrecen al mercado la gama más completa de máquinas para el obrador.
- Integran empresas afines en términos de actividad, calidad y que comparten ideales y principios.
- Sala de exposiciones: expuesta la amplia gama de productos y se puede probar la tecnología de Doljo
- La **división artesanal** de Doljo produce la gama más amplia para el taller moderno de Art. **Novaspu**, y es el principal productor de hornos de Italia y se encuentra entre los primeros de Europa
- Certificado UNI EN ISO 9001:2015

TECNOLOGÍA/ INNOVACIÓN

- Desarrollan la mecánica, la electrónica y el software de cada uno de sus productos
- Considerar una máquina en todos sus aspectos conseguimos la mejor eficiencia tecnológica y el máximo beneficio para **Novaspu, Doljo, Art.**
- Ventajas:
 - Posibilidad de tener un control total sobre la calidad
 - Mayor **flexibilidad** la innovación
- Centro de investigación **Doljo**:
 - Creado en 2001
 - Lugar completamente dedicado a la innovación, la experimentación de materiales y el estudio del rendimiento de los productos
- Inversiones continuas:
 - En tecnologías de producción sofisticada
 - Líneas automáticas
 - Estaciones robotizadas
 - Ventajas:
 - Agilizar el flujo de producción
 - Garantizar la calidad constante, repetida y perfectamente controlada de nuestro producto

NEWS

- Apartado con **información actual** sobre la empresa
 - Presentes en **IBIE 2022**
 - Doljo en la panadería moderna 2022**
 - Estamos presentes en **EUROBREAD 2022**
 - Estamos presentes en **SIGEP 2022**

MARKETING

- Cómo presenta el producto**
 - Todos los hornos presentan una línea muy homogénea
 - Breve descripción de los hornos a simple vista
- Qué destacamos**
 - Los hornos tienen el costo operativo más bajo del mundo
- Qué nos llama la atención**
 - De un **grupo** **Novaspu** sacan 4 versiones desarrolladas para satisfacer las necesidades más específicas de los panaderos y pasteleros
 - Muy poca explicación de los hornos y sus características

SERVICIOS

NO HABLE CASI NADA SOBRE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN

- Todas las actividades, desde el diseño hasta la producción y el servicio posventa, se desarrollan en un sistema de calidad total, certificado según las normas UNI EN ISO 9001
- Visitas pruebas y talleres (no pone nada)

Con los catálogos físicos he podido obtener más información (a nivel del diseño que usan nuestros rivales, las texturas con las que juegan, el tipo de redacción, las imágenes...), completar fichas e investigar mejoras que podemos realizar con relación a la competencia y a exponer y saber vender “nuestros” hornos desde un punto de vista más visual. Adicionalmente, hay otra serie de canales mediante los cuales he obtenido datos de las empresas del sector, como es el repositorio documental, llamado Salva Library (parte del marketing estratégico). En él, hay diversa información de la competencia catalogada según diferentes aspectos, así como todos los catálogos de años anteriores, ya que cualquier información nos es útil.

Siguiendo con los métodos de investigación, hoy en día la tecnología es un muy buen aliado para conseguir documentación, informes... y es que Salva, tiene diversas aplicaciones o páginas, mediante las cuales hemos podido obtener información relevante para nosotros. En este caso, Feedly (parte también del marketing estratégico) y los sistemas de alertas han sido claves. Tras haber configurado ambas, y estar trabajando con ellas, hemos podido observar las nuevas noticias actuales sobre la competencia, la actualidad en los diferentes grupos de clientes, etc.

Al final, también es una buena herramienta, como hemos dicho, para conocer las nuevas tendencias en el mercado, y esto nos permite, a nivel de empresa, saber las necesidades de los diferentes grupos de clientes y crear así un producto con un discurso de marketing muy centrado. En este sentido, se ha creado el horno Solaris, captando las necesidades del mercado y del grupo de clientes, es un horno con un mensaje de ventas muy concreto y eficaz.

En definitiva, mediante la captación de señales que obtiene Salva por determinados medios, tanto de la competencia como de otras herramientas (Feedly), sirve para establecer diferentes estrategias de cara a los grupos de clientes. En tal caso, propone de manera visual opciones de instalaciones para maquinarias en los diferentes establecimientos que pueden llegar a tener estos, basándose en las necesidades básicas.

En el caso de las panaderías y pastelerías artesanales, lo que buscan es elaborar productos de gran calidad. Se tratan de artesanos con un alto conocimiento, los cuales necesitan una serie de hornos con unas características específicas, y también máquinas

para sus fermentaciones largas controladas, ya que ellos suelen realizar todo el proceso desde cero. En este caso el objetivo final que tiene Salva es poder dar a estos clientes un producto de gran valor añadido y muy valorado por estos. Como clientes de esta sección, podemos destacar: Home Bakery, Paris Baguette Boulangerie y Jordi Morera Artisan Baker.

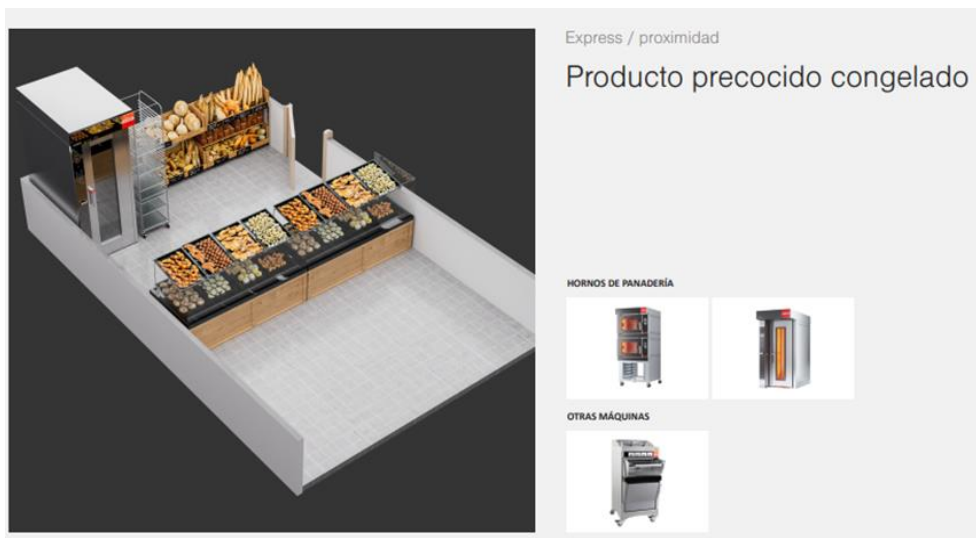
Imagen 7: Essential for Bakers



Fuente: Salva Industrial, información interna de la empresa

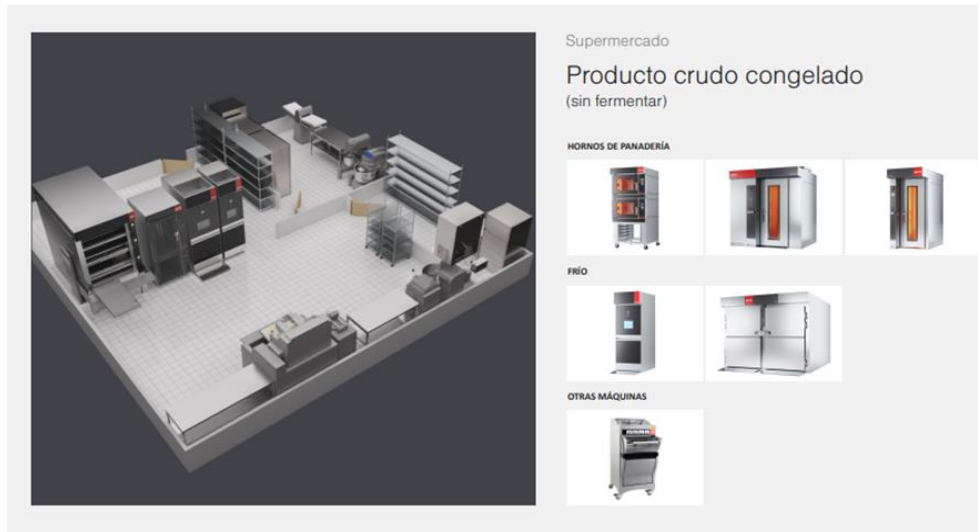
Siguiendo con los clientes, el retail se enfoca a obtener grandes producciones, pero manteniendo un nivel de cocción artesano. En este caso, podemos encontrar diferentes situaciones: que el retail tenga un producto precocido congelado, crudo congelado o que realice el proceso desde la harina. Dependiendo de la situación, la maquinaria que necesitará será diferente. Entre estos clientes encontramos: Carrefour, Eroski, Auchan y Walmart.

Imagen 8: Essential for bakers



Fuente: Salva Industrial, información interna de la empresa

Imagen 9: Essential for bakers



Fuente: Salva Industrial, información interna de la empresa

Imagen 10: Essential for bakers



Fuente: Salva Industrial, información interna de la empresa

Por último, encontraríamos a los hoteles, que distinguimos entre resorts y luxe. En este caso, las necesidades de un resort son máquinas versátiles y de rápido horneado para el día a día de su hotel, que garanticen una gran rapidez, calidad y variedad de las elaboraciones. Sin embargo, en un Hotel Luxe, prima por encima de toda la calidad que

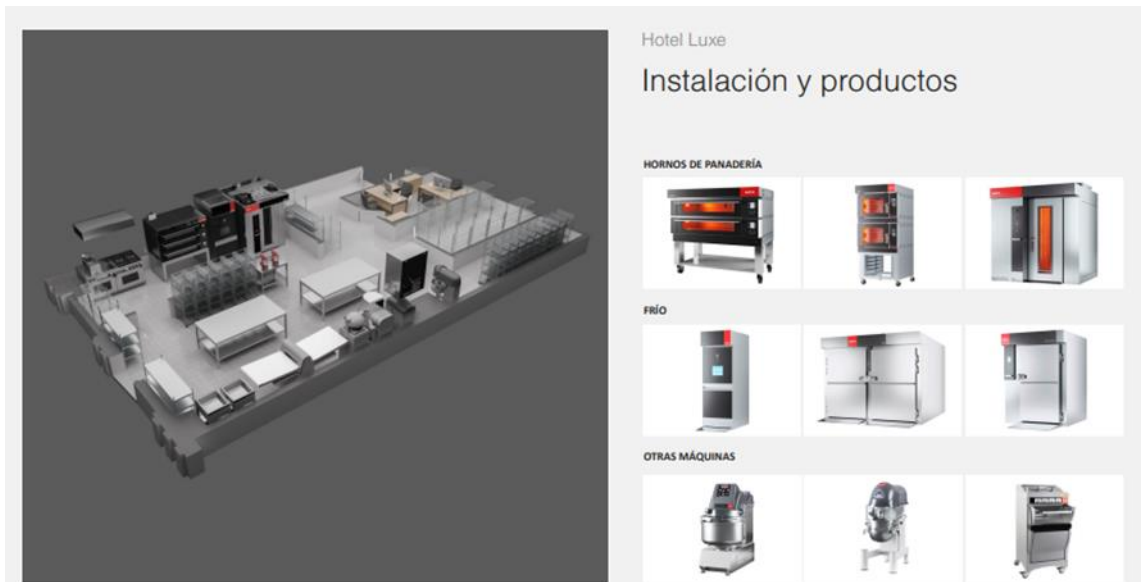
deben de obtener con sus productos elaborados. Entre las referencias podemos encontrar: Melia Hotels & Resort, Intercontinental Hotels & Resorts e Iberostar.

Imagen 11: Essential for bakers



Fuente: Salva Industrial, información interna de la empresa

Imagen 12: Essential for bakers



Fuente: Salva Industrial, información interna de la empresa

Todo ello, tanto el facilitar los planos con el posible proyecto de instalación como el de poder ofrecer las herramientas para todo el proceso de producción es algo que añade valor a los clientes, y es que estos juegan diferentes roles para la empresa. Desde una

perspectiva del “Cliente como crítico” o “crítico evaluador de experiencias” estos comparten la calidad del trato recibido, la calidad percibida y obtenida de los productos o los servicios que les han sido ofrecidos...principalmente en redes sociales y esto es algo que puede perjudicar o favorecer a los negocios.

3.2. Análisis interno

El análisis interno que estudiaremos ahora tiene como objetivo principal investigar los recursos, medios, habilidades, capacidades etc. que reúne la empresa para hacer frente al entorno que previamente hemos estudiado. Existen varias metodologías para realizar el análisis interno, pero en este caso, lo haremos mediante el análisis funcional.

3.2.1. Análisis funcional

El análisis funcional tiene como objetivo conocer las diferentes áreas de la empresa, sin llegar al punto de analizar nuestras fortalezas o debilidades, sino más bien identificar aquellos aspectos más relevantes de los departamentos que creamos que son importantes para nuestro estudio y así tener un perfil más detallado sobre su estrategia, que más adelante detallaremos tras hacer otros estudios necesarios. (Costa, 2008)

El conocer la empresa por dentro es muy importante para saber en qué punto se sitúa y cómo se entrelaza el trabajo y las sinergias que se generan dentro de ella. “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla” (Costa, 2008)

En el caso de Salva, todos los departamentos son fundamentales para poder desarrollar la actividad de manera adecuada. Así como también es indispensable que todos estos estén coordinados y que exista una relación entre ellos para poder potenciar las habilidades de los empleados, conseguir sacar adelante los productos finales, evitar estancamiento, fomentar la comunicación e incentivar la innovación y crear sinergias entre los diferentes departamentos, aportando así valor al producto final. Entre los departamentos, primero de todo se encuentran el Chief Executive Officer y el responsable

de Proyectos de Transformación que acompaña al departamento previamente mencionado. Posteriormente, se sitúan el resto de los departamentos fundamentales para el desarrollo de la actividad:

1. Comercial

Dentro de este departamento se encuentran diferentes subdepartamentos con funciones específicas como Retail Europa, Nacional y LATAM, Exportaciones y Marketing.

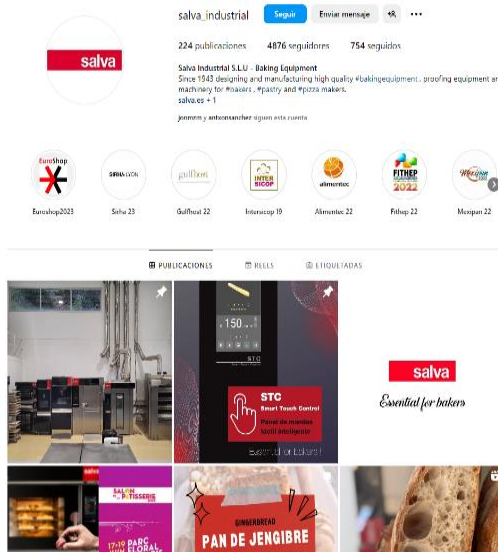
En conjunto el departamento comercial se encarga de obtener relaciones con distribuidores y concesionarios que puedan generar ventas, realizar puestas en marcha y asistencia de servicio. Para ello, el marketing es imprescindible, ya que, mediante él, damos una imagen tanto a los clientes como a los posibles futuros clientes, creando así un posicionamiento en ellos y siendo más sencillo de alguna manera para los comerciales el tener una relación con estos.

- **Análisis del Marketing**

Como se ha hecho referencia anteriormente, el marketing es fundamental para dar a conocer los productos, atraer a nuevos clientes y mantener un posicionamiento adecuado. Desde el área de marketing hay dos vertientes diferentes; por una parte, el marketing enfocado a lo audiovisual, redes sociales, ferias... y por otra parte el marketing enfocado al lanzamiento de nuevos productos, a la venta de los productos actuales, etc.

La parte audiovisual se centra más en tener las redes sociales actualizadas como por ejemplo Instagram, que, como he mencionado en el punto “3.1.1.3 Análisis del entorno tecnológico” a día de hoy la mayoría de la gente nos guiamos mucho por las redes sociales las cuales son un punto fuerte para acercarse tanto a los clientes como a los futuros compradores de un modo más informal y dinámico, como son los post, los reels, los storys, etc.

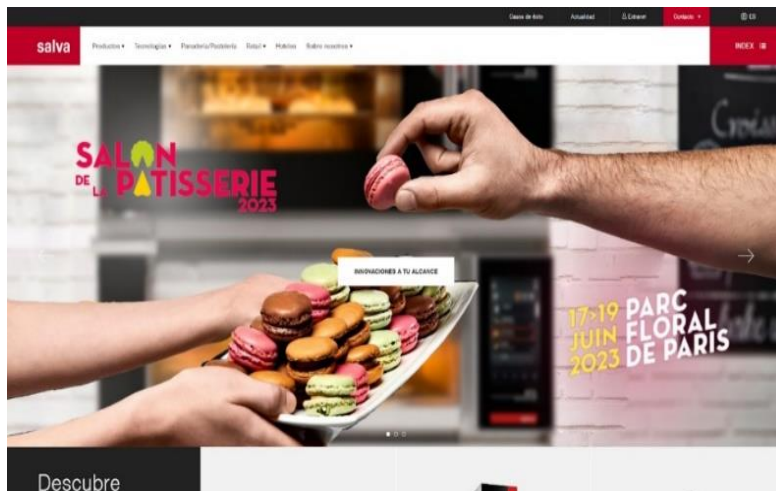
Imagen 13: Instagram de Salva Industrial



Fuente: Red Social con perfil público de Salva Industrial

También, dentro de esta parte audiovisual están los videos que se realizan de los productos, tanto por fuera para poder ver el diseño como de su funcionamiento, capacidad y limpieza. Las ferias a las cuales Salva Industrial acude asiduamente para presentar sus hornos y maquinaria de una manera más visual e interactiva también son un punto fuerte, haciendo demostraciones delante de los clientes del uso y del modo de hornear. De este modo los compradores pueden ver el funcionamiento real de los hornos. Estas ferias también quedan registradas tanto en las redes sociales como en la página web de Salva industrial, donde se exponen los hornos, maquinaria e información acerca de la empresa.

Imagen 14: Página web de Salva Industrial



Fuente: Página web de Salva Industrial

En cuanto al marketing enfocado a la venta, podemos seguir comentando más detalladamente la página web que tiene diseñada Salva Industrial. En ella podemos encontrar información general de la empresa, noticias actuales sobre ferias, campeonatos en los que participan los representantes de Salva... Además, se explican detalladamente todas las tecnologías e innovaciones que incorporan los productos y sobre todo se encuentra el catálogo online en el cual se muestra por secciones todas las máquinas que están a la venta junto con sus fichas de las características técnicas y de diseño.

Para completar este último apartado en el que se muestran todas las máquinas, es necesario el departamento de PMP, el cual mediante aplicaciones de modelado 3D crean estas imágenes para posteriormente insertarlas a la página y desde marketing se completan todos los textos enfocados a estas, así como el diseño web. Continuando con este hilo, podemos mencionar también el tema de los catálogos online y en los lanzamientos de nuevos productos, los cuales tratan más a fondo sobre los distintos productos que se ofertan, incidiendo más en los mensajes y en la información que se ofrece

- **Publicidad Directa**

Las acciones de publicidad directa que se llevan a cabo a través del marketing online y offline de Salva vienen segmentadas dependiendo del mercado (países) y sectores (artesano, retail y hoteles) al que se dirija. En este sentido, se ha lanzado una promoción de verano para el Kwik-co en el mercado francés.

Además, debido a los cambios de producto y organizacionales en el departamento comercial, se ha actualizado documentación interna que se ha difundido a lo largo del año en las diferentes ferias, eventos y cursos de formación junto con tarjetas de visita donde pone información de contacto de Salva Industrial. Unido a esto, en este 2023, se han llevado a cabo acciones de emailing de presentación del departamento comercial, por cambios estructurales de la organización.

- **Esponsorización**

Salva Industrial lleva años apoyando y esponsorizado a las Espigas de CEOPPAN (Selección Española de Panadería Artesana), mediante la cesión de instalaciones del showroom y de toda la maquinaria que en él se encuentra. Además de poder usar las instalaciones, esta selección lleva bordado el logo de Salva en sus chaquetillas.

Por otra parte, la empresa colabora (ofreciendo sus instalaciones y maquinaria) con la Federación Euskal Gozogileak en la realización de eventos tales como la recreación en chocolate del Guernica de Picasso a tamaño real o el barco de chocolate que navega por Pasaia.

Imagen 15: Barco de chocolate



Fuente: Colmero J. (2023)

2. Producto · Proceso · Mercado

En este departamento se encuentra el servicio de asistencia técnica corporativa (SAT), del mismo modo que, el Product Manager y el gestor de proyectos y showroom.

En cuanto al SAT, el equipo está dividido en diferentes partes, según las zonas geográficas. De este modo, pueden atender de la mejor manera posible a los clientes que llamen, sabiendo toda la información necesaria sobre la reglamentación de cada zona. Otro de los puntos que hay que tener en cuenta, es la mejora del servicio de asistencia técnica y para ello, los trabajadores están divididos por secciones y países y a menudo viajan para poder visitar a los clientes que necesiten ayuda con el montaje o para poder enseñar a los distribuidores el modo en el que se deben instalar los equipos. De esta manera, se aseguran de dar un servicio excelente y cercano, evitando cualquier tipo de fallo de instalación y un funcionamiento.

Por otra parte, el PPM está orientado a recoger las tendencias y necesidades del mercado para proponer nuevos desarrollos de los productos o servicios, así como generar documentación técnica asociada al producto que sirva para facilitar la venta. Para ello, se cuenta con una investigación de la competencia, la cual recoge información sobre las nuevas máquinas que se están fabricando y vendiendo las empresas del sector, las nuevas

tecnologías más recientes y los mensajes destinados a los nuevos lanzamientos. Esto nos ayuda a saber las nuevas tendencias que están en el mercado y una vez recolectadas se pone en desarrollo los nuevos productos o servicios que se quieren realizar. Para ello, junto con la ayuda de I+D se comienzan a realizar proyectos y propuestas de nuevos productos, como en este caso que se ha creado el SOLARIS. Posteriormente, desde PPM se realiza el diseño mediante el render (una aplicación para crear el diseño el 3D) y se trabaja en las características técnicas, realizando finalmente la ficha técnica del producto para posteriormente una vez que se tenga todo, se pueda vender más fácilmente.

En cuanto al showroom, es un espacio muy amplio dividido en 2 plantas. La de arriba es para reuniones o charlas, una sala más formal y otra más amplia para poder reunir a los integrantes de la empresa y dar conferencias. Y, por otra parte, la planta de abajo es una sala de exposición en la cual se tienen todas las máquinas y también es un espacio en el que los panaderos y pasteleros patrocinados por Salva Industrial pueden hacer uso de ellas.

3. Operaciones

En este departamento se encuentran tanto los soldadores y resto de trabajadores de producción como los responsables de compra y los ingenieros de procesos. Se concentra toda la producción de Salva desde la adquisición y aprovisionamiento hasta la logística y el envío a clientes. En la fabricación se encuentra el mecanizado, soldadura y finalmente montaje. Terminando el producto con el embalado, envío y logística.

Por la parte de los soldadores, gracias a las diferentes herramientas como la Salvagnini, la cual es una máquina que facilita la adquisición de las chapas del almacén y realiza ciertas dobleces, continúan con todo el proceso restante, el cual incluye el soldar toda la máquina, insertar el aislante, instalar la pantalla STC (Smart Touch Control), realizar todo el sistema de cableado eléctrico y unir todo finalmente, siendo así un producto de Km 0.

Una vez terminado el producto, otra serie de operarios embalan las máquinas en función del tipo de máquina, destino al que tiene que llegar y medio de transporte. Los

trabajadores de logística rellenan los documentos y marcan los paquetes con la información correspondiente y estos están listos para llegar a su destino final.

Por otra parte, pero siendo del mismo departamento de operarios, tenemos a los ingenieros de procesos. Estos se encargan de estudiar y analizar los costes en función de los diferentes proveedores, distribuidores, procesos, etc. sacando la mayor rentabilidad económica a todo lo que conlleva el proceso de producción y distribución de las máquinas.

4. I+D

El equipo de I+D se encarga de llevar a cabo los proyectos de desarrollo de producto, certificación y de generar la documentación técnica necesaria para la fabricación de los equipos. incorporar todas las innovaciones y los proyectos de desarrollo del producto. Por otro lado, está al tanto de las innovaciones que hay en el mercado, aportando valor añadido a los nuevos desarrollos.

5. RRHH

Los recursos humanos están compuestos por 2 departamentos internos, el soporte de talento y desarrollo y la transformación de operaciones. Estos, organizan los puestos de trabajo, así como a los diferentes departamentos que tiene la empresa. Una de las funciones importantes es la de mantener una igualdad entre los trabajadores, la organización y en la empresa.

6. IT

La programación informática y los sistemas son trabajados en este departamento. El enfoque principal es el desarrollo web interno, donde crean soluciones personalizadas para poder satisfacer las necesidades específicas de la organización. Trabajan de cerca con los diferentes departamentos para comprender sus requerimientos y transformarlos en aplicaciones web de alto rendimiento y fácil uso. Ya sea que se trate de gestión de recursos, un portal de comunicación interno o una plataforma de seguimiento de proyectos, se aseguran de ofrecer soluciones innovadoras y efectivas.

Además del desarrollo web, también son responsables de la gestión de servidores, lo que implica tener un entorno de red seguro y confiable para garantizar el flujo continuo de datos y servicios. Gestionan varios softwares para optimizar la conectividad y el acceso a los recursos de la red interna y tratan la telefonía, que conecta a la organización tanto internamente como externamente (con los clientes, proveedores, etc.) Por último, actúan como enlace con diferentes proveedores de informática para coordinar la adquisición de hardwares y softwares.

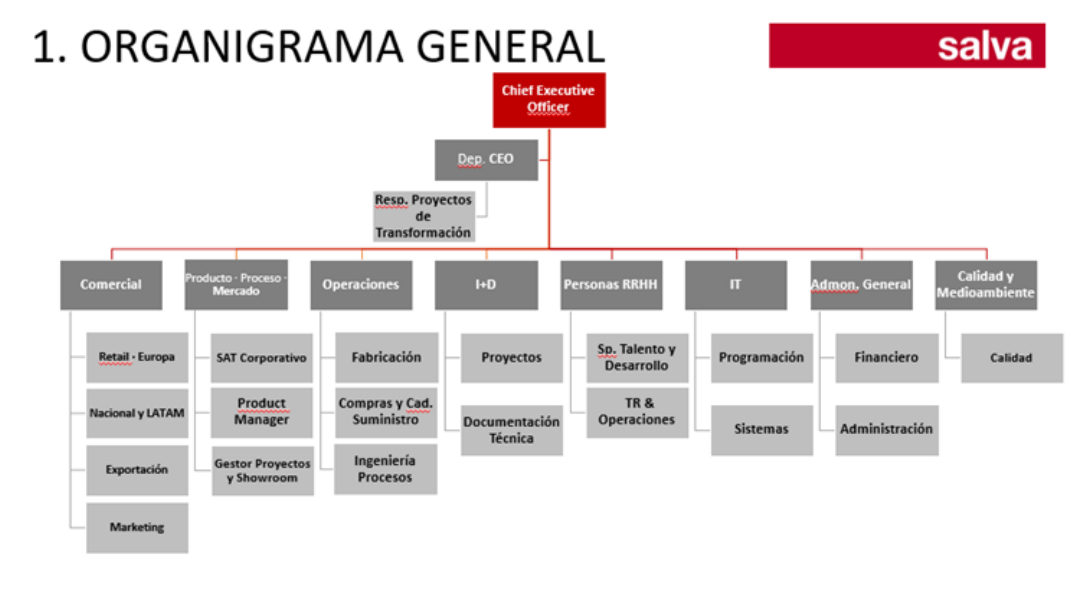
7. Administración General

En este departamento se encuentra el departamento financiero y la administración. Estos, contabilizan y gestionan todos los movimientos monetarios de la empresa, así como las deudas financieras, los pedidos a los proveedores y el control del stock. Coordinan los balances para poder tener un fondo de rotación adecuado, así como una solvencia positiva para poder hacer frente a las posibles deudas y pagos que tenga la empresa.

8. Calidad y Medioambiente

Se trabaja en comprobar la calidad de los productos para poder ofrecer a los clientes unas máquinas con una calidad excepcional, que es algo que destaca de Salva. Además, en este departamento se investigan todos los temas relacionados con el medioambiente y el ecologismo, para intentar mejorar como empresa y ser más sostenible.

Imagen 16: Organigrama General



Fuente: Salva Industrial, power point con información interna de la empresa

4. Diagnóstico de la empresa

4.1. Diagnóstico DAFO

El siguiente análisis es imprescindible para saber en qué situación se encuentra la empresa y, de esta manera, poder tomar decisiones de cara al futuro. El análisis DAFO, se basa en analizar los factores externos e internos de la empresa, tanto las debilidades y las fortalezas (Factores internos), como las amenazas y las oportunidades (Factores externos).

Por un lado, los factores de origen interno nos muestran lo positivo que tiene la organización, pero también en aquello en lo que la empresa falla o no es capaz de llegar a satisfacerlo. Por otro lado, los factores de origen externo son aquellos que por una parte suponen algo negativo que afecta al negocio y, por la otra, suponen algo positivo de la cual la organización se puede aprovechar.

Tabla 1: Matriz DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones obsoletas • No ofrecer certificados de gestión ambiental de las organizaciones. • Página web con poca información sobre el producto (características técnicas, tecnología, etc.) lo que hace que el cliente no sepa la información que quiere en ese momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción consumo del pan • Cierre de negocios de las panaderías • Tendencias a que el consumo de pan precocido en retail reduzca la venta total (solo piden ciertos hornos, por lo que no es lo mismo vender a una panadería un “pack” completo de maquinaria, a vender solo ciertos hornos) • Competencia
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen sólida en el mercado • Equipos fiables • Amplia red de SAT para toda España • Profesionales orientados al proceso • Asesoría a clientes • Soluciones integrales • Proyectos de panadería (planos) • Patrocinadores de la Selección Nacional de Panadería Artesana • Hornos duraderos con una gran calidad y garantía de 5 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de la pizzería en crecimiento • Retail en México (se encuentra en auge) • Impulsar la venta y generar confianza a través de “clientes partner”³ • Desarrollar y potenciar el customer journey⁴ • Recoger las tendencias del mercado mediante la cesión del showroom a profesionales para formaciones • B2B (facilita la venta y atrae a más clientes)

Fuente: Elaboración propia

³ Cliente con el que se genera una relación de confianza, más allá de la venta directa de productos y que está dispuesto a colaborar con la organización para fortalecer este vínculo en beneficio de ambos

⁴ Es el “viaje experiencial” que realiza el cliente en relación con la organización

Tal y como se ha podido observar, el análisis DAFO está compuesto por cuatro elementos:

1. Debilidades: Las debilidades son aquellos factores que afectan a la empresa de forma negativa no dejándola crecer o poniendo ciertas limitaciones.

En el caso de la empresa estudiada, una debilidad son las instalaciones obsoletas que tiene sobre todo en las oficinas, lo que promueve a un ambiente de trabajo pesado, desfavoreciendo la motivación personal e incluso afectando al rendimiento y productividad de los trabajadores. (Aparicio, s.f) Según un amplio estudio llevado a cabo por Fellowes, especialista en soluciones de oficina, con una encuesta en la que participaron más de 6.000 trabajadores europeos, ha revelado que nueve de cada diez (96%) de los trabajadores españoles considera la satisfacción como algo importante para ellos en su lugar de trabajo independientemente de si éste se encuentra en la oficina o en casa. Además, el 93% de los españoles afirman que ese grado de satisfacción mejora su productividad en más de un 25%. (Redacción Interempresas, 2021)

Por otra parte, los certificados de gestión ambiental son un punto muy importante para los clientes hoy en día ya que es algo que puede condicionar a la hora de que un consumidor elija a un negocio frente a la competencia. Tras investigar a las empresas del sector, muchas de ellas tienen más certificaciones que Salva y, por lo tanto, es algo que se puede considerar como una debilidad. Por último, en cuanto a la página web, carece de información sobre los productos como las características técnicas, la tecnología que incorporan, y la falta de imágenes. Esto puede suponer que los clientes busquen información en otras webs y decidan rechazar la opción de comprar en Salva Industrial al no encontrar a primeras nada de información que les atraiga.

2. Amenazas: Las amenazas son todo lo que pone en peligro el desarrollo de la empresa. Es fundamental que los negocios estén atentos y sepan detectarlas para poder anticiparse y tomar decisiones correctas.

En relación a las amenazas, un punto a considerar es la reducción del consumo de pan y el cierre de los negocios de las panaderías. Esto supone una disminución en la cantidad de clientes en el mercado, por lo que habrá más tensión ante la captación de

nuevos. Por último, la tendencia al consumo de pan precocido en el retail ha aumentado. Esto trae una disminución en la venta total, es decir, la venta específica de ciertos hornos. De esta manera, no se realizan tantos proyectos de panadería como antes, disminuyendo así la venta de maquinaria y la facturación. Por último, la competencia siempre va a ser una amenaza para el negocio, depende de la situación y el momento en el que se encuentre, esta amenaza podrá ser más fuerte o menos.

3. Fortalezas: Son aquellos aspectos que refuerzan a la empresa y la hacen destacar del resto de negocios del sector.

La experiencia en el sector es un punto clave que sostiene la imagen sólida que tiene Salva Industrial en el mercado. Esta imagen, en parte, se crea a través de los equipos fiables, duraderos y de gran calidad que fabrican y venden.

Siguiendo con el hilo de la experiencia en el mercado, podemos comentar que la evolución y el crecimiento de la empresa ha conformado una red de servicio de asistencia técnica por toda España, lo que ha hecho que la imagen del servicio post venta, y de la preocupación de la empresa por poder asistir de manera inmediata a las necesidades de los clientes sea alta. Junto con este servicio, se unen otros como por ejemplo el poder ofrecer proyectos de panadería mediante planos realizados por los trabajadores altamente cualificados, con altos conocimientos de los procesos, pudiendo así asesorar y ofrecer soluciones integrales. Este conjunto de elementos intangibles son los que la competencia no puede copiar, debido a que son factores que se adquieren con el esfuerzo y la experiencia, haciendo única a la empresa y añadiéndole valor a la marca.

Además, Salva Industrial es patrocinador de la Selección Nacional de Panadería Artesanal, hecho que transmite seguridad a los clientes y pueda atraer a más consumidores, debido a la generación de confianza que transmite el que un equipo tan importante use las máquinas de esta empresa.

4. Oportunidades: Las oportunidades hacen referencia a las opciones que surgen en el mercado y que permiten crecer a la empresa, así como afectan de manera positiva a esta.

En primer lugar, una de las grandes oportunidades que tiene Salva Industrial es la de crecer en el mercado de la pizzería, así como en el retail de México, ambos en actual

auge. Por otra parte, Salva tiene la oportunidad de impulsar las ventas y generar confianza a través de los “clientes partner”. Estos son clientes de la empresa y tienen una relación de confianza con esta, pudiendo ayudarle mediante favores como mostrar la maquinaria que tienen instalada en sus negocios a aquellos usuarios que la necesiten ver directamente antes de proceder a comprarla. Siguiendo con las ideas de oportunidades, el desarrollar y potenciar el customer journey va a suponer una mejora y mayor enriquecimiento en la percepción de la marca y valores asociados a la empresa. Por otra parte, la cesión del showroom a empresas especializadas o a profesionales de la panadería o pastelería para realizar formaciones, puede ser una manera de captar a terceras personas relacionadas con el mismo sector. De este modo, la información que podemos obtener de manera directa o indirecta sobre las tendencias del mercado puede ser una oportunidad para el negocio. Finalmente, el B2B (Business to Business) permite a una empresa establecer relaciones comerciales con otra compañía, ofreciendo soluciones, productos y servicios diseñados y adaptados a las necesidades de los clientes. (Clavijo, 2022).

En este caso, la empresa Salva está trabajando en terminar de desarrollar este modelo de negocio que le facilitará las ventas y atraerá a más clientes. Para ello, el negocio hace uso de un configurador de productos en el que los distribuidores o clientes podrán obtener más información de los productos como fichas técnicas hechas a través de INDESIGN e imágenes realizadas a través de MODO, un programa de modelado y renderizado.

4.2. Ejes estratégicas

Los ejes son ideas genéricas que más adelante se plasman a través de estrategias y acciones orientadas a la consecución de diversos objetivos (Izagirre, 2021).

1. Ejes de planteamiento ofensivos → fortaleza + oportunidad

- **Imagen sólida en el mercado + Impulsar la venta y generar confianza a través de “clientes partner”**: Salva Industrial a lo largo de los 80 años que lleva en la industria ha ido estableciendo su imagen en el mercado y su posicionamiento. Sin embargo, aunque la imagen que tenga el mercado sea muy buena, siempre se va a poder mejorar. En este caso, ofreciendo la oportunidad a los futuros compradores de

poder ver y estar en una demostración del uso de los hornos y la maquinaria a través de los “clientes partner” mejorarían ese posicionamiento y con esto a su vez mediante el marketing boca-oreja (transmisión de información de una persona a otra acerca de un producto) aumentarían o respaldarían su sólida imagen.

- **Patrocinadores de la Selección Nacional de Panadería Artesana + Recoger tendencias del mercado mediante la cesión del showroom a profesionales para formaciones:** Como se ha mencionado en el punto 3.2.1, Salva patrocina a la Selección Nacional de Panadería Artesanal, los cuales hacen uso de las máquinas producidas por esta empresa en el showroom, el cual también se les cede. Esto puede ser una muy buena ocasión para unirlo a la oportunidad de poder recoger tendencias del mercado y estar más actualizada como empresa. Ya que mediante las formaciones en el showroom que estos realicen a otro grupo de empresas, pasteleros o panaderos, podrán captar información relevante de las tendencias del mercado, así como de otro tipo de información, además de darse a conocer la empresa y la marca.

2. Eje de planteamiento de reorientación → debilidades + oportunidades

- **Página web con poca información sobre el producto (características técnicas, tecnología...) lo que hace que el cliente no sepa la información que quiere en ese momento + B2B:** La página web es más visual, pero carece de suficiente información: no es una estrategia totalmente efectiva ante el aumento de ventas o persuasión de clientes, por lo que lleva al negocio a buscar alguna solución como es el B2B. Mediante este modelo de negocio, el cual contiene toda la información tanto técnica, de innovación, diseño, fabricación... se facilita tanto la comercialización por parte de los distribuidores (aumentando las ventas), como el atraer a más clientes.

3. Eje de planteamiento defensivo → fortalezas + amenazas

- **Imagen sólida en el mercado + competencia:** Para hacer frente a la competencia existente en el sector, Salva Industrial se lucra especialmente de la imagen de marca que posee. Gracias a ella, la empresa consigue la posibilidad de obtener más clientes y conseguir la fidelización de ellos para hacer frente a la

competencia. Aun así, se esfuerzan en mejorar todos los productos añadiendo tecnologías actuales, mejorando la estética y perfeccionando todos los servicios que ofrecen.

4. Eje de planteamiento de supervivencia → debilidades + amenazas

- **No ofrecer certificados de gestión ambiental de las organizaciones + Competencia:** Como se ha mencionado en el punto 3.1.1.4, hoy en día es muy importante para los clientes la responsabilidad con el medio ambiente por parte de las empresas. Salva es consciente de ello y por eso también tiene certificados, pero menos que el resto de algunas empresas de la competencia. Ante esta situación, la solución sería el poder obtener más certificados o el poner más en valor todo el potencial que tienen en cuanto a la eficiencia energética y las mejoras hacia el medio ambiente.

5. **Objetivos de la empresa**

Los objetivos de una empresa son los estados o situaciones que la empresa pretende conseguir en el futuro utilizando recursos disponibles presentes y los previsibles. Se puede decir, por tanto, que el objetivo de una organización es aquello que la empresa quiere para el futuro. El lugar dónde quiere estar, la situación que quiere tener o los fines que pretende. (Rus, 2020)

Los objetivos que se plantean han de tener una serie de características (Martins, 2022):

- **Específico:** establecer metas concretas y específicas
- **Medible:** permite comprobar si los objetivos se alcanzan o no, así como diseñar acciones de mejora para alcanzarlos
- **Alcanzables:** no es recomendable que los objetivos sean fáciles de lograr, por otro lado, hay que asegurarse de que se establecen objetivos realistas que se puedan alcanzar
- **Realista:** aspectos clave de la planificación estratégica y el desempeño de la empresa

- **Duración limitada:** hay que definir una fecha límite para el cumplimiento de los objetivos con el fin de no perder la motivación de no conseguir lograr lo planteado.

Finalmente, tras el análisis DAFO y los ejes estratégicos, se ha podido llegar a sacar unos objetivos que a continuación se plantean.

5.1. Objetivos cuantitativos

- **Aumentar el número de ventas:** El objetivo será aumentar el número de ventas un 8% (sin tener en cuenta las cifras de México) en un plazo de un año y manteniendo este porcentaje durante dos años, para posteriormente aumentar dicha cifra.
- **Ampliar la cuota de mercado en México:** México es un país en el que Salva Industrial ha apostado desde un inicio. Por ello, se ve la posibilidad de poder seguir entrando en esta nación de una mayor manera, aprovechando que está en auge. Ante esto, el objetivo que se plantea es el de poder aumentar el porcentaje de ingresos que provienen de México en un 3% anual durante tres años.
- **Incrementar las visitas a la página web y a las redes sociales:** Las redes sociales y el internet son un punto muy fuerte en la actualidad y, consecuentemente, se debe explotar esta parte y sacarle todo el rendimiento posible. De esta manera, el objetivo que se plantea es aumentar en 1.000 seguidores al finalizar el año y que la entrada en la página web aumente en 3 entradas diarias de media.
- **Lanzar con éxito el nuevo horno: SOLARIS:** El lanzamiento de un nuevo horno supone introducirse en un mercado aún más segmentado. Para que este lanzamiento se considere un éxito, la meta que se plantea es alcanzar las 25 unidades vendidas.
- **Fidelizar a los clientes:** La fidelización de los clientes ayuda a la empresa a mantener la cuota de mercado y le asegura unos ingresos a esta. En este sentido, es

más fácil fidelizar unos clientes ya existentes que a unos que son totalmente nuevos y que hay que captar. Por ello, el objetivo es conseguir el 90% de fidelidad de los clientes que ya han realizado compras en Salva Industrial y mantener este porcentaje.

5.2. Objetivos cualitativos

- **Renovar la imagen de Salva Industrial:** Tras investigar a la competencia y ver el estado actual de la imagen que transmiten, es interesante plantear el objetivo de renovar la imagen de Salva, ya que es una empresa que lleva 80 años en el mercado, y por lo cual puede transmitir a primeras una imagen anticuada en vez de una empresa con un aire moderno, actual y tecnológico. Este objetivo se intentará medir con cuestionarios que se realicé a clientes habituales que conocen la marca, así como a clientes nuevos que no tienen una imagen preestablecida.
- **Mejorar los acabados en los productos terminados:** Para seguir manteniendo los valores y la filosofía de la calidad que tanto representa esta empresa, es crucial mejorar los acabados de los productos finalizados. Seguir manteniendo aquello que diferencia a Salva del resto de las empresas del sector es un factor importante. Para ello, se plantea la posibilidad de traer a una persona ajena a la empresa con unos estudios adecuados como por ejemplo un Ingeniero de Diseño Industrial, el cual pueda confirmarnos que el cambio realizado está bien y se cumple el objetivo mencionado.
- **Mejora en los Objetivos del desarrollo sostenible (ODS):** El medioambiente es un tema actual que importa a los clientes como se ha ido mencionando a lo largo del trabajo. Para ello, la empresa Salva Industrial quiere tener más acciones de responsabilidad social y quiere promover mejoras planteadas en los Objetivos del desarrollo sostenible, como la igualdad, la vida y los ecosistemas sostenibles, la industria innovación e infraestructura, entre otros. En este caso, la empresa dará por logrado el objetivo, cuando haya conseguido algún certificado que acredite que es un negocio más sostenible.

6. Estrategias de marketing

“Las estrategias de marketing son los planes que diseñamos para conseguir los objetivos propuestos en cada proyecto” (De la Vega, 2022). Por ello, tenemos que tener en cuenta los recursos que dispone la empresa y utilizarlos de la mejor manera posible.

6.1. Estrategia de segmentación

Esta estrategia consiste en segmentar el mercado en grupos en función de sus necesidades, gustos y preferencias. En el caso de Salva Industrial, al hablar de clientes, como anteriormente se ha mencionado, la empresa tiene al mercado muy segmentado y ha concentrado sus esfuerzos principalmente en tres grupos objetivos: el sector de la panadería artesana, el sector del retail y el sector de los hoteles.

Cada grupo tiene unas necesidades específicas, en función de la localización y el tipo de producto que más se consume, el volumen de producción, el tipo de clientela, los tipos de máquinas que necesitan, entre otras necesidades. Por ello, la manera en la que la empresa ofrece sus servicios y asesoramientos varía y, para cada grupo, se tiene predefinida una serie de maquinarias, así como de guías de asesoramiento por experiencia.

En el caso del lanzamiento del SOLARIS, por ejemplo, el producto va enfocado exclusivamente al sector de la panadería artesana ya que reúne todos los requisitos que un panadero necesita en un horno. Teniendo en cuenta la calidad de cocción, la cantidad a producir, la manera de introducir los panes y otra serie de factores, el SOLARIS es un horno que engloba todas las necesidades que los panaderos tienen.

6.2. Estrategia de posicionamiento

En el sector de la fabricación de hornos y maquinaria industrial, hay abundantes competidores. Sin embargo, hay algunas empresas que destacan por encima de otras por tener servicios distintivos o productos con calidades superiores. En cualquier circunstancia, y, centrándonos en Salva, tenemos el ejemplo de una empresa que se

diferencia del resto de las que podemos encontrar en España por diversos motivos: el servicio, la atención al cliente y la calidad, entre otros motivos

Esa diferencia, en parte, es la que determina si un cliente prefiere realizar una compra en nuestro negocio, el cual tiene características que agregan valor a éste, o en las empresas del sector, las cuales no le aportan nada distintivo o ningún valor agregado. Al final, las características que nos diferencian de la competencia nos aportan un beneficio tanto a la organización como a los clientes. De esta manera, se debería seguir manteniendo y mejorando aquellas características con el fin para seguir intentando destacar en el sector.

En el caso de Salva Industrial, como ya se ha mencionado anteriormente, dispone de un servicio que lo diferencia del resto de la competencia ya que es totalmente personalizado. Esto es apreciado entre la mayoría de los usuarios de manera que deciden volver a realizar una compra en este establecimiento. Por otra parte, la atención personalizada en esta organización comienza en el momento en el que el cliente se pone en contacto con la empresa o el distribuidor y le especifica que tipo de producto quiere o necesita. En este momento, el grupo que le esté atendiendo le pedirá más información como el tipo de segmento al que pertenece, el espacio que dispone, o la cantidad que produce de forma habitual. Ante esto, le aconsejarán en la compra de un equipo adecuado a sus circunstancias. Posteriormente, un técnico acudirá al establecimiento a instalar la máquina y a ponerla en funcionamiento. En el caso de ser necesario, o ser solicitado por el cliente, se pueden realizar planos del local que el cliente posee y de donde estaría ubicada la máquina o máquinas, ya que otro punto fuerte y diferenciador de Salva respecto a otros negocios, es que ofrece soluciones integrales, para poder realizar los procesos de principio a fin.

Por otra parte, la calidad es un punto diferenciador y es un atributo de la marca Salva Industrial. Este negocio tiene una larga experiencia en la fabricación de hornos, la cual durante generaciones han ido evolucionando y mejorando las prestaciones como la calidad. Gracias a ello, tienen la certeza de que se pueden ganar la confianza de los clientes que apuestan por esta marca, la cual tiene las máquinas con mayor vida útil del mercado, así como un bajo coste de mantenimiento y un óptimo retorno de la inversión.

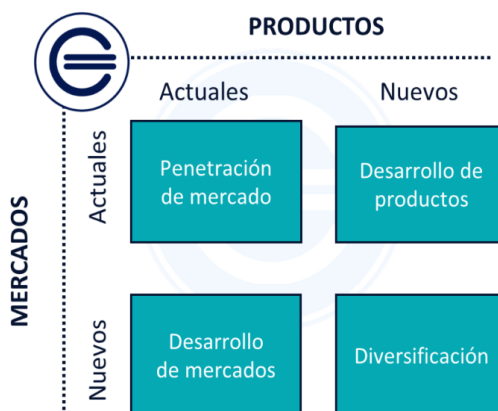
Estas diferencias son la base de la estrategia de posicionamiento de Salva Industrial. El posicionamiento trata de que los clientes te perciban y tengan una imagen de la marca adecuada, que la reconozcan sin mencionarla, siempre intentado que esa

imagen sea la mejor respecto al resto y que, por ello, elijan a la empresa. Actualmente, el posicionamiento que tiene el negocio coincide con la imagen que perciben y tienen los clientes. Salva se caracteriza por su calidad, por su servicio personalizado y por la experiencia que tiene en este sector.

6.3. Estrategia de cartera

En cuanto a la estrategia de cartera, ésta consiste en definir la elección de la combinación producto-mercado óptima. En el caso de Salva, como se ha comentado en el punto 6.1., el lanzamiento del nuevo horno SOLARIS consigue que el enfoque que la empresa está tomando sea hacia un mercado actual con un nuevo producto. Como se puede observar en la tabla de la matriz de Ansoff:

Imagen 17: Matriz de Ansoff



Fuente: Roldán. (2017)

Este negocio, con las ideas claras en la segmentación de sus clientes, se centra en mantener la mejor posición, los mejores servicios y calidades en los mercados actuales. Debido a tener el objetivo de crecer siempre presente, la creación de nuevos productos para poder seguir atrayendo a los clientes es considerada una buena estrategia. De hecho, lo positivo de tener una estrategia de cartera en el caso del negocio estudiado es que puede establecer prioridades en cuanto a invertir el tiempo, el dinero y las fuerzas de trabajo. Esto se debe a que se tiene muy estudiado y conocer de cerca el segmento al que quieren dirigir ese nuevo producto. Al fin y al cabo, la empresa no entra en un mercado nuevo del que no tienen información y no sabe si el producto tendrá el éxito esperado.

Unido a esto, el poder minimizar el riesgo de fracaso es una ventaja que Salva aprovecha, así como tener el conocimiento de los artículos que se han quedado obsoletos, que ya no cumplen la función o que no van a seguir teniendo salida permite tomar decisiones estratégicas como por ejemplo saber el momento exacto de retirar los productos del mercado sin perjudicar a la imagen, el posicionamiento o los ingresos de la empresa. En este sentido, podemos poner ejemplos tales como el Kwik-Co a gas, el cual fue retirado al ver la decadencia que estaba teniendo en el mercado ante el Kwik-Co eléctrico. De esta manera, Salva se anticipó a una gran pérdida de ventas o a la generación de una mala imagen gracias a la retirada a tiempo del producto mencionado anteriormente. Se pueden encontrar más ejemplos, así como la amasadora de horquillas, una máquina retirada del mercado ante la tendencia a la disminución en las ventas.

6.4 Estrategia del Marketing Mix

Una vez establecidas las demás estrategias y determinado el mercado meta, es decir, a quien se va a dirigir la empresa, la siguiente sección se va a centrar en el desarrollo de la estrategia del Marketing Mix.

El Marketing Mix se compone por los siguientes cuatro instrumentos: producto, precio, distribución y comunicación. Estos instrumentos los dispone la empresa para atraer a los clientes y para definir cómo va a actuar o cómo lo está haciendo actualmente para lograrlo. Es importante que antes de plantear esta estrategia se haya realizado un estudio del mercado previo para recoger toda la información necesaria y entender la situación del mercado y poder hacer modificaciones ante esta información recabada.

A continuación, se comentarán de manera breve los cuatro instrumentos que componen el Marketing Mix:

1. Producto:

En el negocio estudiado, se prioriza y se sigue una estrategia de mejora continua en la calidad y la tecnología de los productos, así como del servicio. Esto es algo

que a lo largo del trabajo se ha mencionado en varias ocasiones ya que esta característica es algo que le diferencia del resto y, por ello, es recomendable seguir concentrando sus sinergias en mejorarlo.

Esta calidad en las máquinas producidas y comercializadas es algo que buscan los tres grupos del mercado al que se dirige Salva, independientemente de las diferentes necesidades especiales que tengan, ya que en conjunto global referente a la calidad buscan la durabilidad, la gran vida útil y la cocción perfecta de los productos que es algo que, en parte, les hace fidelizarse a la marca. En este caso, lo que se ofrecen son máquinas industriales, es decir, máquinas de gran tamaño para elaborar principalmente pan y pasteles en grandes cantidades. Ante esto, podemos decir que estas no se pueden sustituir fácilmente ya que cumplen unas necesidades específicas de poder ofrecer a muchos clientes productos de gran calidad.

Continuando con el servicio, en este sector es algo que atrae mucho a los clientes; es decir, el hecho de que la empresa en la que el cliente compre la máquina tenga un servicio detrás, el cual le pueda ayudar a la hora de tomar decisiones, elegir una máquina adecuada o resolver dudas en momentos puntuales. Este factor es algo que los negocios de la competencia pueden tener, sin embargo, la empresa estudiada, no solo ofrece un servicio básico, sino que también brinda un servicio totalmente personalizado como el realizar planos del espacio en el que se va a colocar la máquina, el asesoramiento adecuado a las circunstancias...

2. Precio:

Un punto crítico es la fijación de precios de los productos que se ofertan puesto que estos llevan implícito una serie de factores tales como el servicio que se oferta junto con los productos, la cualificación de los profesionales que se encargan de diseñar y producir las máquinas, la gestión de los distribuidores, entre otros factores.

Por otra parte, el establecer el precio es complicado ya que es algo que depende en gran medida de factores externos como es la competencia. Al final, en el mercado se encuentran diferentes precios, pero para ello es fundamental indagar más y conocer que hay detrás de cada precio para así poder guiarse a la hora de

establecer una cantidad competitiva. La mayoría de las veces, este es el factor determinante a la hora de tomar decisiones.

Sin embargo, el sector de la maquinaria industrial enfocada a la producción de pan y pastelería no es nada barata debido a que la mano de obra y las materias primas principalmente no lo son. De esta manera, se parte de una base en la que reducir el precio supone no obtener margen de ventas o no llegar a cubrir el gasto de lo que se invierte. En este sentido, los precios de las máquinas ofertadas en el sector son bastante parecidos, aunque cada euro de diferencia supone una decisión de compra para el cliente.

En nuestro caso, dos de los grupos a los que nos dirigimos como es el retail y los hoteles, tienen un volumen de compra o de clientes muy elevado. Esto nos ayuda a poder fijar de forma más fácil unos precios ajustados a la calidad y al servicio ofrecido. Sin embargo, el otro segmento al que se dirige Salva son las panaderías, las cuales probablemente no tengan un volumen tan gran de ventas o de facturación. De cualquier modo, éstas saben que detrás del precio hay un producto excelente con un trato y asesoramiento totalmente personalizado.

3. Distribución:

Las máquinas no se ofertan en ningún punto de venta físico, aunque sí que se pueden ver montadas y listas para funcionar en ferias, o incluso a través de los videos expuestos en redes sociales o en la página web.

En cuanto al tema de la venta, en el año 2021, Salva cambió la estrategia (desde entonces les está funcionando muy bien por lo que soy partidaria de seguir manteniéndola). Ahora Salva vende directamente al retail y a las grandes cadenas hoteleras de España y, mediante concesionarios, vende a los artesanos de manera directa. En cuanto a las ventas en el extranjero, éstas se realizan a través de filiales que hay establecidas o mediante distribuidores, los cuales, gracias a la herramienta B2B que se está terminando de crear en Salva, podrán tener un punto de acceso a toda la documentación, las fichas técnicas de los productos, las tarifas y a un configurador técnico de productos para poder crear de forma 3D las máquinas a vender.

Por otra parte, si nos centramos en los concesionarios, podemos mencionar que Salva, aparte de vender, se encarga también del montaje y de la reparación. Además, de manera constante, las empresas del retail y los hoteles contactan directamente con ellos para el tema de la reparación. En cuanto al envío, las máquinas salen directamente de Lezo, donde está afincado el negocio y donde se embala y se realiza todo el etiquetado con la información del envío y destino.

4. Comunicación:

En cuanto a la estrategia de comunicación de Salva, se realizará una estrategia basada en el contacto directo con los clientes realizando acciones tales como ferias. En estos actos realizados por todo Europa, se muestra a los clientes los productos, el funcionamiento de éstos, además de generar una relación directa con los clientes, de manera que se crea un vínculo lleno de confianza.

Además, la compañía hace uso de las redes sociales para darse a conocer y conectar de una manera más visual y dinámica tanto con los actuales clientes como los futuros. En estas redes, se muestran las máquinas, su funcionamiento, así como detalles de los productos más de cerca. Otra manera de darse a conocer, como se ha mencionado, es mediante el patrocinio que, en este caso, genera también una confianza a los clientes al tratarse de equipos y gente muy especializada del sector que confía en la marca para competir o realizar sus pruebas.

7. Plan de acción

En la elaboración del plan de acción se determinan de qué manera o cómo se van a llevar a cabo los objetivos y las metas que se han planteado para la organización. Dicho de otra manera, el plan de acción es un documento más exacto con diversos matices para poder tener toda la información exacta para la consecución y logro de los objetivos. En este punto, por lo tanto, veremos de qué manera se van a llevar todas las ideas a la práctica, y para ello, lo dividiremos en diferentes fases como son las acciones que se plantean llevar a cabo, asignar responsables para ver el cumplimiento de los objetivos, obtener los

recursos necesarios para llevar a cabo las acciones y el presupuesto que supondrá todo ello.

7.1. Acciones

- **Acción 1: Insertar más información y documentación en la página web de la empresa con el objetivo de ofrecer más datos a los clientes:** Los clientes cuando tienen una necesidad, antes de adentrarse a realizar las compras, investigan sobre las marcas, los tipos de productos, calidades, precios, servicios... Por ello mismo, mostrar a los clientes el máximo de información es una ventaja y, al mismo tiempo, es una manera de atraer a posibles compradores. Ante esta idea, mejorar la página web e incluir más datos, así como documentación puede ser beneficioso para la marca ya que comparada con otras páginas web de la competencia, Salva muestra poco interés al no darse el valor suficiente a los puntos fuertes que tiene respecto a otros negocios del sector. Por eso, al buscar cada máquina, sería conveniente añadir más información, así como imágenes y un video real del horno, por ejemplo, en funcionamiento. De este modo, crearíamos una seguridad en la persona que se está informando al poder tener imágenes en las que sustentar su idea de compra.
- **Acción 2: Patrocinar más la marca a través de campañas de publicidad en buscadores:** El mostrar la marca puede atraer a clientes y, además, es una manera de darse a conocer ya que en este sector es muy difícil manifestarse como negocio a no ser que sea mediante el método de boca a oreja. Por ello, una de las acciones que se puede llevar a cabo es la de contratar campañas de publicidad en buscadores. De esta manera, a través de anuncios, la empresa Salva Industrial aparecería en las primeras posiciones de búsqueda reservadas para este tipo de campañas, permitiendo a la página web tener un mejor y mayor alcance de visualizaciones y una buena experiencia de navegación. Esto tiene un coste que posteriormente lo veremos. Sin embargo, es una buena acción a llevar a cabo para captar a más clientes y mejorar el posicionamiento de la marca.

- **Acción 3: Generar relaciones directas y de confianza a través del B2B y de su ayuda:** Mediante la nueva estrategia que se ha implantado recientemente ⁵, los distribuidores localizados en México (considerado una oportunidad al ser el retail un mercado en auge) pueden obtener más información de primera mano a cerca de las necesidades de este mercado y de sus negocios, queriendo introducirse en nuevos supermercados para así poder aumentar su cuota y ser un referente de la industria en este país. Ante ese objetivo, lo que se le plantea a la empresa es crear relaciones estrechas y directas con los jefes del retail en el que quieren empezar a vender. Para ello, se puede aprovechar el B2B (una vez que se termine de completar y se implante). Mediante esta herramienta, que posteriormente se convierte en un B2C (Business to customer), se le podrá mostrar al cliente de manera visual la maquinaria que desea a través de los renders 3D ⁶ así como ofrecer todo tipo de información y precios. Asimismo, para fomentar este vínculo, la empresa podrá ofrecer su ayuda en todos los temas en la que esta tenga conocimientos.

- **Acción 4: Mejora de las instalaciones por medio de cambios de diseño:** La empresa Salva Industrial dispone de unas grandes instalaciones. En primer lugar, el pabellón en el cual se realiza todo el proceso de producción. En segundo lugar, las oficinas. Estas últimas, suponen un espacio en el cual mucha gente trabaja. Por lo tanto, crear una área segura y acogedora es importante para fomentar la productividad y la motivación de los trabajadores. Además, en el caso de traer a clientes, el ambiente general de las oficinas puede transmitirle una imagen errónea de lo que es la empresa y, no solo eso, sino que la sala de reuniones no es un espacio acogedor y luminoso donde se puedan sentir a gusto. Consecuentemente, tratar con los compradores en ambientes tranquilos y donde se sientan cómodos es un hecho importante. Por ello, se propone modificar de manera fácil y sencilla las instalaciones de las oficinas. Realizando cambios pequeños como pintar las

⁵ Mencionada en el punto 6.4 Estrategia del Marketing Mix, apartado 3. Distribución

⁶ Herramienta de contenido audiovisual cuyo objetivo es la creación de imágenes digitales realistas

paredes de colores más cálidos y neutros, modificar la decoración con una que sea más minimalista y elegante y creando un ambiente y un estilo uniforme que de una imagen más moderna a la empresa. Con ello, aparte de que los trabajadores se sientan más cómodos en sus puestos, los clientes que entren en estas instalaciones obtendrán una imagen adecuada a lo que la marca quiere realmente transmitir.

- **Acción 5: Realizar campañas de publicidad del horno SOLARIS para lanzarlo con éxito al mercado:** El entrar en nuevos mercados o profundizar en las necesidades de estos es algo fundamental para seguir sobreviviendo en el mercado y en el sector. Al final, tener en cuenta y adaptarse a las necesidades y lo que el cliente necesita es algo que marca la diferencia entre las empresas del sector. Para ello, Salva Industrial ha creado el SOLARIS, un horno centrado exclusivamente en los panaderos artesanos, con un diseño totalmente enfocado a la panadería y con todas las tecnologías y materiales que hacen único el pan. Sin embargo, no es suficiente crear un horno, sino que hay que saber venderlo y transmitir todo el potencial que éste tiene y por qué es el mejor de todo el mercado. En este caso, sugerimos que haya una campaña fuerte de marketing detrás, la cual se fundamente principalmente en la publicidad. Crear anuncios en la página web propia del negocio, publicaciones en diferentes redes sociales, así como el aumento de publicidad en dichas redes como en Instagram, e incluso que el equipo de Los Espigas (Selección Nacional de panadería Artesana) hagan uso de este nuevo horno y mediante reels ⁷ (en Instagram) comenten su experiencia usándolo.
- **Acción 6: Aumentar la actividad en las redes sociales, mediante el aumento del número de las publicaciones:** Durante los últimos años, las redes sociales y, sobre todo, TikTok e Instagram han estado en plenitud, convirtiéndose esta última en un medio de comunicación muy potente donde miles de empresas aprovechan este auge para aumentar la visibilidad de su negocio, generar engagement y facilitar el asociar una imagen al nombre de la marca. (Ramos J. 2015). Por ello, que,

⁷ Los reels son una nueva herramienta de Instagram la cual permite a los usuarios realizar videos cortos. (Lenis, 2022)

aunque el negocio tenga su propio perfil en este medio social, hay que invertir tiempo para poder impulsarlo y atraer a más seguidores. Para ello, es conveniente incrementar la actividad en la red social y aumentar el número de publicaciones, ya que siendo más activos en cuanto a contenido, creceremos a nivel de seguidores y daremos a conocer más y mejor la marca. Ante esta propuesta, es conveniente realizar un plan mensual en el que se establezcan todas las publicaciones que se van a colgar en el perfil de Instagram de la empresa y, de este modo, ser más organizados.

Imagen 18: Propuesta de calendario de contenido en Instagram

CALENDARIO DE CONTENIDO EN INSTAGRAM JULIO



Fuente: Elaboración propia

- **Acción 7: Fomentar las energías renovables gracias a la instalación de paneles solares:** Un punto con una importancia considerable es el tema del medio ambiente y la responsabilidad social corporativa. El hecho de ser más sostenible como empresa es un factor positivo por diferentes motivos, tales como, mejorar el medio ambiente, incentivar a otras empresas a ser más sostenibles, dar una buena imagen a los usuarios o tener una ventaja competitiva frente al resto de los

negocios. Al final, este último punto hace referencia al hecho de que muchos compradores tienen en cuenta el impacto medioambiental de las empresas a la hora de tomar decisiones. Así pues, se le plantea a la empresa el instalar paneles solares aprovechando la localización en la que está establecida la sociedad y los metros cuadrados de techo que tiene. De este modo, se llevaría a cabo un objetivo del desarrollo sostenible (ODS), más exactamente el 7: Energía asequible y no contaminante es un paso adelante para la sociedad.

- **Acción 8: Obtener reseñas y valoraciones por medio de un apartado creado en la página web y e Instagram:** Las reseñas y opiniones de los usuarios son una forma de que el negocio se dé a conocer, pero, sobre todo, es una manera de generar confianza ante los posibles consumidores. La tendencia antes de comprar un producto suele ser mirar las reseñas y los comentarios de aquellas personas que ya lo hayan probado, ya que esto es algo que genera confianza. Teniendo en cuenta esto, sugerimos a Salva Industrial que establezca un apartado en su página web, así como en las historias destacadas de Instagram, donde clientes de la marca puedan dar su opinión y transmitan lo que les parece los productos. Igualmente, podrán situar un código QR en la página web en la que, de manera fácil, los compradores de Salva con el número de ticket puedan dejar su valoración.
- **Acción 9: Obtener precios competitivos mediante el establecimiento de la tarifa HTML:** En este sector, el precio es un factor que es complicado de modificar o de reducir en grandes cantidades. De esta manera, el tener una buena imagen y posicionamiento es fundamental. La obtención de ventajas competitivas a pesar de todo es necesaria, ya que ayuda a la empresa a posicionarse mejor y a diferenciarse de la competencia. Dicho esto, se le plantea a la sociedad el establecer una tarifa HTML; un documento susceptible de ser modificado y que se considera una ventaja ya que autoriza a la organización realizar modificaciones en los precios de forma rápida. De este modo, se mantiene la tarifa actualizada ante posibles cambios como el aumento o la disminución del coste de producción. Asimismo, permite a la marca establecer promociones impulsando ciertos

productos, o realizar descuentos de alguna máquina previo a su lanzamiento. A fin de cuentas, el tener una tarifa HTML permite a la empresa tener toda la información de los productos y principalmente los precios actualizados, pudiendo modificarlos de una manera rápida, fácil y sencilla.

- **Acción 10: Mejora de los acabados de los productos gracias a la implantación del Design Thinking:** Una de las características que destacan de la marca es la gran calidad de los productos que fabrican. Este elemento junto con la durabilidad y la vida útil son la base de la imagen de marca y el posicionamiento que obtienen los consumidores y la gente que conoce Salva Industrial. Sin embargo, pese a la alta categoría de los productos, los acabados entorpecen la estética de los hornos y no representan la calidad que estos tienen. Frente a esto, se le recomienda a la compañía implementar una metodología de diseño. En este caso, el Design Thinking⁸.

7.2. Plazo de implantación

Todas las acciones tienen un determinado periodo de tiempo de preparación, para posteriormente llevarlas a cabo. Algunas son más complejas que otras en términos de elaboración, por lo que a continuación se detalla el porqué de esos plazos.

- Ofrecer más información a los clientes: **2 meses**

Para ofrecer más información, como se ha comentado en la acción, habría que mejorar la página web, por lo que esto lleva su tiempo, el cual hemos estimado en 2 meses, ya que para poder reestablecer bien y de un modo adecuado la página, primero de todo habría que seleccionar que tipo de información y documentos, se introducirán.

⁸ Es una metodología la cual se basa en diferentes fases para generar ideas innovadoras y dar soluciones a necesidades reales. Es un procedimiento llevado a cabo por diseñadores de producto principalmente.

Por lo que previamente, se tendría que realizar la selección de información y creación de contenido como por ejemplo los videos, imágenes, etc.

- Patrocinar más la marca: **6 meses**

En este caso, se trata de contratar campañas de publicidad en buscadores, de manera que, habría que realizar una previa búsqueda de empresas encargadas en postear las campañas de publicidad de las marcas. Comparar diferentes precios, y una vez seleccionada la empresa con la que vamos a postear nuestra publicidad en los buscadores, crear la campaña de publicidad adecuada a lo que queremos transmitir.

- Generar relaciones directas y de confianza: **1 año**

Al final el conocer a personas y entablar una relación puede parecer sencillo, pero lo que buscamos es ir más allá. El objetivo es crear relaciones de gran confianza, basadas en ello. Para eso hace falta tiempo en el que se demuestre que ambas personas pueden confiar la una en la otra, y que pueden pedir ayuda o consejos. Asimismo, el terminar de diseñar la herramienta B2B, lleva su tiempo y además está también servirá para poder crear ese vínculo de Business to Customer. Para ello, consideramos necesario un año, para que esta relación sea fuerte.

- Mejora de las instalaciones: **6 meses**

Para realizar mejoras, hemos estimado un tiempo medio de 6 meses, ya que dicha reforma se realizaría en los departamentos de oficinas, y no se tendría que demoler ni hacer ningún tipo de obra. Más bien, se trataría de cambios simples como por ejemplo cambiar el color de las habitaciones, la decoración, el mobiliario, etc.

- Desarrollar una buena campaña de marketing del SOLARIS: **4 meses**

Ya se han creado varios documentos de cara a la información que se puede usar en los mensajes para el marketing del horno, es decir que ya se ha planteado un argumento de venta. Por lo que será más fácil detallar la campaña, aunque habrá

que establecer que canal vamos a usar para difundir la campaña, crear el diseño o las imágenes que van a acompañar a los textos para atraer a la gente. Asimismo, realizar un encuentro con el equipo de Los Espigas supone un poco más de tiempo, considerado dentro de esos 4 meses, para realizar toda la campaña publicitaria junto con ellos.

- Potenciar las redes sociales: **1 mes**

Se ha establecido el tiempo de un mes, ya que se ha creado el primer calendario con propuestas a realizar para la elaboración de contenido en la red. Esto agilizará el proceso, y solo hará falta grabar los contenidos o planear qué propuesta de contenido irá en cada día.

- Fomentar las energías renovables: **1 año**

Para instalar paneles solares, es necesario hacer una previa investigación de empresas y presupuestos, ya que va a suponer una gran inversión y además el tema de la energía renovable y más de los paneles es un tema importante. Es por ello, que se plantea 1 año, desde que se inicia la investigación y comparación de empresas hasta que se termina de instalar todo.

- Obtener reseñas y valoraciones: **2 meses**

Para poder cumplir con la acción establecida para el cumplimiento de la obtención de reseñas, habría que crear y rediseñar la página web. Igualmente, sería necesario recopilar algunas valoraciones de los clientes para poder introducirlas en dicho apartado de la web o en una carpeta creada en las redes sociales. Para esto, estimamos 2 meses desde que se empieza a establecer el apartado de las valoraciones y la obtención de las reseñas.

- Obtener precios competitivos: **6 meses**

La tarifa HTML o tarifa web tiene que ser diseñada por una empresa especializada en ello. El plazo que se propone desde la empresa creadora de la tarifa es de 6 meses, y posteriormente habrá que alimentarla con la información y precios que se desee.

- Mejora de los acabados de los productos: **8 meses**

La metodología de diseño Design Thinking, se basa en un proceso con diferentes fases para el posterior logro de obtener ideas y soluciones innovadoras. Ante esto, solo haría falta el saber seguir la metodología después aplicarla y de este modo conseguir un producto fruto de las ideas de esta metodología. Por ello, desde que se empieza a usar el Design Thinking hasta que se consigue la idea de un producto o mejora, pensamos que será de 8 meses.

7.3. Presupuesto

Una parte a considerar en la implantación de las acciones es la del coste que estas van a suponer. Por lo que seguidamente se muestran los presupuestos que se consideran para cada acción, anteriormente planteada.

- Ofrecer más información a los clientes: **0€**

El ofrecer información a los consumidores y mostrarla en la página web de la empresa no supone ningún coste ya que sería solamente agregar documentación y datos.

- Patrocinar más la marca: **200€**

Las campañas de publicidad en los buscadores tienen un coste aproximado de 200€. Por lo tanto, publicitarse tiene un coste.

- Generar relaciones directas y de confianza: **0€**

Crear vínculos con las personas no tiene ningún coste, así como el establecer y alimentar el B2B tampoco.

- Mejora de las instalaciones: **1.000€**

Para mejorar las instalaciones se ha pensado en comprar tanto la pintura o decoración en grandes empresas o almacenes como por ejemplo Leroy Merlin, Brico Dépôt, etc. Las cuales tienen precios bastante asequibles como para poder hacer un cambio en todo el departamento de oficinas por 1.000€

- **Desarrollar una buena campaña de marketing del SOLARIS: 300€**
Para desarrollar una buena campaña de marketing es necesario tener buenas imágenes y videos que muestren de manera adecuada el producto que se está lanzando. En este caso, contratar a un fotógrafo para realizar este trabajo supondría unos 300€ aproximadamente.
- **Potenciar las redes sociales: 0€**
El crear contenido en las redes sociales no implica ningún coste
- **Fomentar las energías renovables: 40.000€**
Los paneles solares no son nada baratos, por lo que se plantea un presupuesto de 40.000€.
- **Obtener reseñas y valoraciones: 0€**
Para las valoraciones de los usuarios se había establecido el crear un apartado tanto en la web como en la red social, lo que no implica invertir dinero ya que es gratuito.
- **Obtener precios competitivos: 25.000€**
La tarifa HTML, es una base de datos creada por una empresa externa a Salva Industrial. Esta base de datos tiene un coste de 25.000€
- **Mejora de los acabados de los productos: 0€**
La metodología Design Thinking no tiene ningún coste, ya que hay muchas herramientas en internet mediante las cuales se puede aprender a usarla.

A continuación, se incluye una tabla resumen de las acciones planteadas y sus correspondientes objetivos a los que aluden, así como el plazo y el presupuesto:

Tabla 2: Tabla Resumen de las acciones, objetivos relacionados, plazo y presupuesto

Acción	Objetivo relacionado	Plazo	Presupuesto
Ofrecer más información a los clientes	Cuantitativo 1 (Aumento de las ventas) Cuantitativo 5 (Fidelizar a los clientes)	2 meses	0€
Patrocinar más la marca	Cuantitativo 1 (Aumento de las ventas) Cuantitativo 3 (Incrementar las visitas a la página web y a las redes sociales) Cualitativo 1 (Renovar la imagen de Salva Industrial)	6 meses	200€
Generar relaciones directas y de confianza	Cuantitativo 1 (Aumento de las ventas) Cuantitativo 2 (Ampliar la cuota de mercado en México)	1 año	0€
Mejora de las instalaciones	Cuantitativo 1 (Aumento de las ventas)	6 meses	1.000€
Desarrollar una buena campaña de marketing del SOLARIS	Cuantitativo 1 (Aumento de las ventas) Cuantitativo 2 (Ampliar la cuota de mercado en México) Cuantitativo 4 (Lanzar con éxito el nuevo horno: SOLARIS)	3 meses	300€
Potenciar las redes sociales	Cuantitativo 1 (Aumento de las ventas) Cuantitativo 5 (Fidelizar a los clientes) Cualitativo 1 (Renovar la imagen de Salva Industrial) Cuantitativo 4 (Lanzar con éxito el nuevo horno: SOLARIS)	1 mes	0€
Fomentar las energías renovables	Cualitativo 1 (Renovar la imagen de Salva Industrial) Cualitativo 3 (Mejora en los ODS)	1 año	40.000€
Obtener reseñas y valoraciones	Cuantitativo 1 (Aumento de las ventas) Cuantitativo 3 (Incrementar las visitas a la página web y a las redes sociales) Cuantitativo 5 (Fidelizar a los clientes) Cualitativo 1 (Renovar la imagen de Salva Industrial)	4 meses	0€
Obtener precios competitivos	Cuantitativo 1 (Aumento de las ventas) Cuantitativo 2 (Ampliar la cuota de mercado en México) Cuantitativo 5 (Fidelizar a los clientes)	6 meses	25.000€
Mejora de los acabados de los productos	Cualitativo 1 (Renovar la imagen de Salva Industrial) Cualitativo 3 (Mejora en los ODS)	8 meses	0€

Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones

En conclusión, el presente trabajo de investigación, cuyo fin ha sido la realización de un plan de marketing de la empresa Salva Industrial S.L.U., ha revelado una serie de conclusiones finales.

En primer lugar, tras analizar el entorno general de la empresa y, posteriormente, el específico, desde diversas vertientes se ha podido observar que los acontecimientos tales como la guerra de Ucrania o la posterior recuperación del Covid-19 han supuesto un hecho importante en el sector en el que se encuentra la empresa estudiada. Acarreando así dificultades, que más adelante y con el paso de los meses se han visto paliadas. Un claro ejemplo, ha sido el cese de muchas panaderías que, posteriormente, tras el cambio sociocultural en la mejora del bienestar y la alimentación que se ha establecido en la sociedad, ha supuesto una nueva oportunidad de mercado para muchos.

Asimismo, la tecnología ha marcado una diferencia considerable desde dos perspectivas: la evolución en los procesos de producción y la innovación establecida en las máquinas, aunque principalmente en los hornos. Este último ha supuesto un elemento muy importante a nivel competitivo entre los negocios del sector. Sin embargo, cabe destacar que las tecnologías implementadas en la fabricación de estos hornos también deberían ser un factor a considerar entre la competencia ya que puede suponer una ventaja competitiva.

Por otro lado, las empresas tendrían que darle una mayor importancia al tema en relación con el medioambiente. Un tema muy actual que está en constante evolución e implementación gracias a diferentes acciones como la Agenda 2030 o los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). En este punto, tras el análisis realizado del entorno genérico, así como del entorno específico, hemos podido concluir que las empresas fabricantes de hornos y de otras maquinarias complementarias intentan realizar actos a favor del ecosistema y el medioambiente, pero es un sector bastante delicado para ello.

Cabe mencionar que el sector de la empresa en la que se establece el negocio estudiado es un área muy compleja a nivel de recabar información del entorno específico

que le rodea. De esta manera, gracias a los documentos que se me han podido facilitar gracias a la empresa, se ha podido completar el análisis de ese punto. Posteriormente, tras realizar ambas investigaciones de los entornos que rodean al negocio, he podido centrarme en lo que es el núcleo central del trabajo: la empresa Salva Industrial S.L.U. Estableciendo una idea clara de todo lo que le rodea y, mediante una serie de herramientas como es el DAFO y los ejes estratégicos, se ha podido determinar cuáles son los objetivos realistas que la empresa puede llegar a alcanzar. Posteriormente, una vez seguros de las metas que quiere alcanzar el negocio, se han determinado una serie de estrategias las cuales han sido un pilar para establecer las acciones a implementar.

Estas acciones, guiadas por las estrategias han sido el sustento principal para en un futuro, poder llevar a cabo los objetivos. Además, se ha intentado ser lo más realistas posibles y se ha procurado obtener ventajas competitivas con todas ellas. Finalmente, es importante mencionar que esta gran empresa tiene muy bien establecidas ciertas acciones en relación a diversos objetivos que se plantean mediante el Plan Estratégico que realizan anualmente. Por consiguiente, es más complicado intentar crear un Plan de Marketing el cual les sirva y obtengan ideas novedosas las cuales puedan aplicar.

9. Bibliografía

9.1. Bibliografía de contenido

- Aparicio Pérez, T. (s.f.). Las causas y consecuencias que produce la insatisfacción laboral. *Leche Puleva: Bienestar para disfrutar de la vida*. Recuperado de: <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-insatisfaccion-laboral>
- Cambios clave (2018). ¿Qué es y para qué sirve la norma ISO 14001?. *Norma ISO 14001*. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>
- Clavijo, C. (2022). ¿Qué es el B2B? Definición, características y estrategias. Hubspot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/b2b>
- Costa, J. (2008). El análisis funcional. *Branding*. Recuperado de: <https://joancosta.es/el-analisis-funcional/>
- De la Vega, M. (2022). *Estrategias de Marketing: Tipos y ejemplos. Estrategias de Marketing con Resultados*. Recuperado de: <https://marcosdelavega.com/estrategias-de-marketing/>
- Economía desde casa (2020). Entorno general y específico de una empresa. *Economía de la empresa*. Recuperado de: <https://economydesdecasa.com/entorno-general-y-especifico-de-una-empresa>
- Equipo Ferros Planes. (2023). Impacto ambiental de la metalurgia: desafíos y posibles soluciones para una producción sostenible de metales. *Planes*. Recuperado de: <https://ferrosplanes.com/impacto-ambiental-de-la-metalurgia/>
- Espí, A. & De la Torre, L. (2022). Posibles efectos de la guerra Rusia-Ucrania en el mercado de las materias primas: los recursos minerales. *Real Instituto Elcano*. Recuperado de: <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/posibles-efectos-de-la-guerra-rusia-ucrania-en-el-mercado-de-las-materias-primas-los-recursos-minerales/>
- Fernández Guadañi, M. (2019). Así será el sector del pan a partir de hoy. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/06/23/5d0f9b75468aebad6c8b478c.html>
- Food Retail & Service (2022). Alcampo prevé duplicar sus supermercados en España a mediados de 2023. *Food Retail & Service, El Diario de la Alimentación*. Recuperado de: https://www.foodretail.es/retailers/alcampo-supermercados-espana-compra-tiendas-dia_0_1699930006.html
- Hidegar Laser (2019). Nuevas tecnologías aplicadas al sector metalúrgico. *Hidegar Laser*. Recuperado de: <https://hidegar.com/es/nuevas-tecnologias-aplicadas-al-sector-metalurgico/>

Izaguirre Olaizola, J. (2021). Tema 5: Diagnóstico estratégico de la empresa. *Dirección Estratégica: Política de Empresa* (pp. 74-80). Universidad del País Vasco.

Lebon Protection (2022) ¿Qué normas de soldadura son aplicables?. *Normas*. Recuperado de: <https://www.lebonprotection.com/es/que-normas-de-soldadura-son-aplicables/>

La información (2023). Luz, carburantes, alimentos... Un año de guerra de Ucrania con los precios al alza. Recuperado de: <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/luz-carburantes-alimentos-guerra-ucrania-precios-alza/2881617/>

Martín, J. (2018). ¿Entiendes las 5 fuerzas? *Cerem, Global Business School*. Recuperado de: <https://www.cerem.es/blog/entiendes-las-cinco-fuerzas#:~:text=El%20estudio%20de%20Porter%20nos,los%20negocios%20de%20ninguna%20forma.>

Martins, J. (2022). Qué son los objetivos SMART con ejemplos y plantillas. *Asana*. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/smart-goals>

Puratos (2022, 8 de junio) Los consumidores exigen frescura, aprecian la artesanía y continúan buscando comodidad en las recetas auténticas tradicionales. *Puratos, Food Innovation for Good*. Recuperado: <https://www.puratos.es/es/blog/Tendencias-de-panaderia-para-2023>

Pujante Pérez, C. (2022). Norma ISO 50001, ¿Qué es y para qué sirve? *Kiwi estudios*. Recuperado de: <https://kiwestudiomedioambiental.es/blog/norma-iso-50001/>

Qcom.es (2023). La industria panadera en cifras. *Qcom, El Punto de Encuentro de la Cadena Agroalimentaria*. Recuperado de: https://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/la-industria-panadera-en-cifras_26720_2_29159_0_1_in.html

Redacción Interempresas (2021). Protección laboral: Un estudio europeo concluye que la satisfacción en el lugar de trabajo está relacionada con la productividad. *Interpresas*. Recuperado de: <https://www.interempresas.net/Proteccion-laboral/Articulos/367749-estudio-europeo-concluye-satisfaccion-lugar-trabajo-esta-relacionada-productividad.ht>

Resolución de 29 de diciembre de 2021, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el IV Convenio colectivo estatal de la industria, las nuevas tecnologías y los servicios del sector del metal. *Boletín Oficial del Estado*, n. 10, de 12 de enero de 2022. Recuperado de: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-479

- Rodríguez, A. (2023). “Nos están matando a las panaderías artesanas. Es una muerte anunciada”. DPAS, *Dulcypas*. Recuperado de: <https://www.pasteleria.com/entrevista/202301/4680-eduardo-villar-estan-matando-panaderias-artesanas-muerte-anunciada>
- Ruano, F. & Azañedo, S. (2017). Radiografía del consumo de pan en España. *Retail Actual*. Recuperado de: <https://www.retailactual.com/noticias/20170629/pan-consumo-encuesta-asemac#:~:text=La%20encuesta%20sobre%20el%20consumo,por%20un%2028%2C2%25>.
- Rus Arias, E. (2020). Objetivos de una empresa. Econopedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/objetivos-de-una-empresa.html>
- Ruiz N. (2022, 23 de octubre). Cada vez comemos menos pan en casa: el consumo cae en 20 kilos por persona en las últimas dos décadas. Recuperado de: [Cada vez comemos menos pan en casa: el consumo cae en 20 kilos por persona en las últimas dos décadas \(elespanol.com\)](https://elespanol.com/cada-vez-comemos-menos-pan-en-casa-el-consumo-cae-en-20-kilos-por-persona-en-las-ultimas-dos-decadas)
- Sáez Boston, C. (2018). Cómo te puede perjudicar una dieta sin gluten si no eres celíaco. *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/ciencia/cuerpo-humano/20180126/44281211639/dieta-sin-gluten-perjudicial-celiaco.html>
- Sainz de Vicuña, J. (2019). Capítulo 3: El Plan de Marketing. *El Plan de Marketing en la Práctica*. (pp. 97).
- Sainz, J. (2023). Plan Estratégico en la práctica (1ª. Ed.). España: Editorial ESIC. Recuperado de: <https://calzadosicura.com/beneficios-de-la-planificacion/>
- Schroeder, T. (2019). Minería y metalurgia: invirtiendo en la innovación para reducir los impactos ambientales y sociales. *Excellence Blog*. Recuperado de: <https://blog.softexpert.com/es/mineria-metalurgia-inovacion/#:~:text=El%20sector%20de%20metalurgia%20es,son%20grandes%20consumidoras%20de%20agua>.
- Schiffing S. & Valantasis Kanellos, N. (2022) Cinco materias primas esenciales a las que afectaría la guerra de Ucrania. *The Conversation*. Recuperado de: <https://theconversation.com/cinco-materias-primas-esenciales-a-las-que-afectara-la-guerra-en-ucrania-177945>
- Tecnosa (2019, 12 de septiembre). En España crecen las ventas de productos “sin gluten” más de un 13% al año. Recuperado de: [En España crecen las ventas de productos ‘Sin gluten’ más de un 13% en un año - Tecnosa](https://www.tecnosa.com/es/actualidad/2019/09/12/en-espana-crecen-las-ventas-de-productos-sin-gluten-mas-de-un-13-al-ano)

Westreicher, G. (2020). Entorno empresarial: Tipos de entorno empresarial. *Economipedia*. Recuperado de: [https://economipedia.com/definiciones/entorno-empresarial.html#:~:text=Entorno%20general%20o%20macro-econ%C3%B3mico%3A%20Es,PIB\)%2C%20entre%20otros%20indicadores](https://economipedia.com/definiciones/entorno-empresarial.html#:~:text=Entorno%20general%20o%20macro-econ%C3%B3mico%3A%20Es,PIB)%2C%20entre%20otros%20indicadores).

Wecon Spain. (2020). Transformación digital en la industria metalúrgica. Recuperado de: <https://ilt-iot.com/transformacion-digital-industria-metalurgica/>

9.2. Bibliografía de imágenes

Imagen 1: Estructura del trabajo

Fuente: elaboración propia

Imagen 2: Línea del tiempo de Salva Industrial S.L.U

Fuente: elaboración propia

Imagen 3: Gama de productos de Salva Industrial

Fuente: elaboración propia

Imagen 4: Pesta

Fuente: elaboración propia

Imagen 5: Excel de ventas en euros en 2020 de la competencia

Fuente: Realizado por Salva Industrial (2020)

Imagen 6: Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: The Power Business School, 2023. [5 fuerzas de Porter: definición y ejemplos | ThePowerMBA](#)

Imagen 7-12: Essential for Bakers

Fuente: Salva Industrial, información interna de la empresa

Imagen 13: Instagram de Salva Industrial

Fuente: Red Social con perfil público de Salva Industrial

Imagen 14: Página web de Salva Industrial

Fuente: Página web de Salva Industrial

Imagen 15: Barco de chocolate

Fuente: Colmero J. (2023). Recuperado de: <https://www.noticiasdenavarra.com/fotos/general/sociedad/2023/06/02/barco-chocolate-navega-pasaia-6880581.html>

Imagen 16: Organigrama general

Fuente: Salva Industrial, power point con información interna de la empresa

Imagen 17: Matriz de Ansoff

Fuente: Roldán, N. P. (2017). Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Imagen 18: Propuesta de calendario de contenido en Instagram

Fuente: Elaboración propia

9.3. Bibliografía de gráficos

Gráfico 1

Borrallo, F., Cuadro Sáez, L., Pacce, M. J., & Sánchez García, I. (2023). Precio del cereal en los distintos estados de la cadena de valor (área del euro y España. *Banco de España: Boletín Económico*. Recuperado de: <https://doi.org/10.53479/29819>

Gráfico 2

Epdata. (2022). El mercado energético: Evolución del precio de la luz, el gas y el CO2. *El impacto económico de la guerra en Ucrania, en gráficos*. Recuperado de: <https://www.epdata.es/datos/impacto-economico-guerra-ucrania-graficos/651>

Gráfico 3

García, P. (2022). Incremento del precio de diversas materias primas desde inicio de 2022. Recuperado de: <https://material-electrico.cdcomunicacion.es/noticias/sectoriales/53081/ocde-cuanto-encarecido-cobre-aluminio-niquel-este-ano#:~:text=Incremento%20del%20precio%20de%20diversas,54%2C5%20%25%2C%20respectivamente>

Gráfico 4

Orús, A. (2023). Volumen de pan consumido en España entre 2008 y 2021, por tipo. Statista. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/499919/consumo-de-pan-en-espana-por-tipo/>

Gráfico 5

Vidal, A. (2019). Principales categorías sin gluten por gasto.. *Pan y Pizza*. Recuperado de: <https://tecnosa.es/tag/pan>

Gráfico 6

González, A. (2020). Crecimiento de la demanda online desde el 1 de enero del 2020 en España. Marketing 4 eCommerce. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/como-esta-afectando-el-coronavirus-al-ecommerce-espanol-diferencias-sectores/>

9.4. Bibliografía de tablas

Tabla 1: Matriz DAFO
Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Tabla Resumen de las acciones, objetivos relacionados, plazo y presupuesto
Fuente: Elaboración propia