

# **GRADO: MARKETING**

**Curso 2018/2019**

## **PLAN DE MARKETING INDUSTRIAL: EL CASO DE LAIP, S.A**

**Autora: Ane Gonzalez Arruebarrena**

**Directora: María Soledad Aguirre García**

**Bilbao, a 27 de junio de 2019**

## INDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION.....	4
2.	METODOLOGIA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	5
3.	PLAN DE MARKETING DE LAIP S.A.....	6
3.1.	RESUMEN EJECUTIVO .....	6
3.2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS INTERNO .....	8
3.2.1	<i>Presentación y orígenes de la empresa</i> .....	9
3.2.2	<i>Recursos y capacidades físicas y tecnológicas</i> .....	11
3.2.3	<i>Recursos y capacidades humanas</i> .....	12
3.2.4	<i>Recursos y capacidades financieras</i> .....	15
3.2.5	<i>Recursos y capacidades de marketing</i> .....	15
3.3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS EXTERNO .....	19
3.3.1.	<i>Análisis entorno genérico</i> .....	19
3.3.2.	<i>Análisis entorno específico</i> .....	32
3.4.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN (DAFO).....	36
3.5.	FIJACIÓN DE OBJETIVOS.....	37
3.6.	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....	38
3.6.1.	<i>Estrategia de segmentación y posicionamiento</i> .....	38
3.6.2.	<i>Estrategia de cartera</i> .....	39
3.6.3.	<i>Estrategias funcionales de marketing</i> .....	40
3.7.	PLAN DE ACCIONES .....	42
3.7.1.	<i>Acciones de producto/servicio</i> .....	42
3.7.2.	<i>Acciones de precio</i> .....	45
3.7.3.	<i>Acciones de comunicación</i> .....	47
3.7.4.	<i>Acciones de marketing interno</i> .....	54
3.7.5.	<i>Acciones de distribución y ventas</i> .....	55
3.7.6.	<i>Otro tipo de acciones</i> .....	57
3.8.	CALENDARIO Y RESPONSABLES .....	58
3.9	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	64
4.	BIBLIOGRAFIA.....	66

## INDICE DE TABLAS, ILUSTRACIONES, ESQUEMAS Y GRAFICOS

Tabla 1: DAFO resumido.....	6
Tabla 2: Resumen de objetivos.....	7
Tabla 3: Resumen de estrategias.....	7
Tabla 4: Resumen de acciones.....	8
Tabla 5: Productos mas demandados.....	10
Tabla 6: Personas trabajadoras de la empresa.....	14
Tabla 8: Competidores de Laip.....	34
Tabla 9: Colaboradores de Laip.....	36
Tabla 10: DAFO.....	37
Tabla 11: Matriz de Ansoff.....	39
Tabla 12: Centros de prueba.....	44
Tabla 13: Resumen de acciones de producto.....	45
Tabla 14: Resumen de acciones de precio.....	46
Tabla 15: Resumen de acciones de comunicación.....	53
Tabla 16: Resumen de acciones de marketing interno.....	55
Tabla 17: Resumen de acciones de distribución y ventas.....	57
Tabla 18: Resumen de otro tipo de acciones.....	58
Tabla 19: Resumen de control y seguimiento.....	64
Ilustración 1: Estructura de plan de marketing.....	5
Ilustración 2: Web oficial de Schunk.....	18
Ilustración 3: Web oficial de Laip.....	18
Ilustración 4: Revoluciones industriales y tecnologías implicadas en la industria 4.0.....	22
Esquema 1: Organización de la oficina.....	14
Esquema 2: Organización del taller.....	14
Grafico 1: Crecimiento PIB anual Alemania.....	19
Grafico 2: Modelo IK 4-teknike.....	24
Grafico 3: Modelo 6 Dimensiones en Alemania.....	26

## **1. INTRODUCCION**

El presente documento corresponde a un trabajo de Fin de Grado en Marketing de la Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU. Consiste en la realización de un plan de marketing para una empresa vasca del sector de la maquinaria, concretamente de la porta herramienta. La empresa industrial es LAIP S.A y su función principal es el diseño y la fabricación de porta herramientas para máquina herramienta.

LAIP S.A esta ubicada en Abadiño, Vizcaya siendo una empresa pequeña y con escasa notoriedad a nivel tanto local como internacional. No obstante, tiene 60 años de trayectoria y ha realizado múltiples proyectos gracias a la gran labor y total dedicación de su gerente y sus trabajadores.

Las razones que nos llevaron a la elección de este objeto de trabajo fueron fundamentalmente tres. En primer lugar, en virtud del programa de prácticas universitarias, la alumna autora del mismo estuvo trabajando en la empresa desde febrero hasta mayo de 2019. Ello hacia posible y mas sencillo obtener información relevante para realizar sobretodo el Análisis Interno y parte del externo. Además, el gerente de la empresa encomendó a la alumna hacer cosas que tenían mucha relación con un plan de marketing.

En segundo lugar, para la autora del trabajo hacer un plan de marketing era algo que le parecía importante desde que cursó la asignatura de Dirección de Marketing, dado que si algún día tuviera la suerte de trabajar como Directora de Marketing de alguna empresa o Marca es algo que necesariamente deberá saber hacer y esta era una buena forma de desarrollar y “entrenar” esa capacidad. Además, le permitía poner en práctica una buena parte de los conocimientos adquiridos en otras muchas asignaturas tales como: Dirección estratégica, Comunicación, Marketing Internacional, etc.

Finalmente, conocer y ahondar sobre una materia que no había cursado en el grado por ser optativa pero a su juicio muy valiosa para trabajar en Euskadi, ha resultado de gran interés y valor. Esa materia era Marketing Industrial y considerando que el 25% del PIB vasco se genera en industria y que además coincidía la circunstancia de que la directora del TFG es profesora y experta de dicha materia en la facultad, hacia que la ocasión y el tema resultaran perfectos.

Como en todo trabajo, este no ha estado exento de dificultades que han podido ser solucionadas gracias a la ayuda otorgada durante todo el proceso por la tutora del mismo y por los trabajadores de la empresa, sobretodo Aitor, el responsable del departamento comercial nacional. En todo momento se han prestado para ofrecer toda la información que ha sido solicitada y para resolver todo tipo de dudas que a lo largo de la elaboración del plan de marketing han ido surgiendo.

## 2. METODOLOGIA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Para la realización del trabajo se ha seguido la metodología propia del plan de marketing, según la estructura planteada por José María Sainz de Vicuña en sus libros “El Plan de Marketing en la practica” (2016<sup>a</sup>) y “Plan de marketing en la PYME” (2016b), teniendo muy en cuenta también otros materiales, como la materia impartida y trabajada en la asignatura Marketing industrial de María Soledad Aguirre García, Dirección de Marketing o Dirección estratégica, entre otras. Además, las referencias bibliográficas citadas al final del trabajo también han sido muy útiles para la elaboración de este TFG.

En cuanto a la estructura del trabajo, éste constará de las diferentes partes normalmente propuestas para la elaboración de planes de marketing, que se presentan en la siguiente ilustración:

**Ilustración 1: Estructura de plan de marketing**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Sanz de Vicuña (2016)**

Mediante una metodología analítico-sintética basada en el análisis de toda la documentación recogida en la bibliografía y documentos internos de la compañía, hemos procedido a realizar el análisis interno que hemos organizado por áreas funcionales y recogido en forma de análisis de recursos y capacidades. Tras ello en un proceso de síntesis final hemos diagnosticado las principales fortalezas y debilidades de esta empresa. Posteriormente hemos procedido al análisis de los factores del entorno tanto genérico como específico que entendemos que más pueden condicionar las decisiones y acciones de marketing de la empresa. Tras ellos nuevamente en un proceso de síntesis final, hemos diagnosticado las principales oportunidades y amenazas que afectan a Laip S.A.

El análisis externo se dividirá en dos apartados principales. Por una parte, el análisis del entorno genérico basado en el modelo PESTEL<sup>1</sup> y por otra, el entorno específico en el que se analizarán los elementos especialmente críticos para el logro de objetivos de marketing tales como clientes, competidores y colaboradores.

Una vez finalizado la presentación de la empresa, el análisis interno y externo, planteado el DAFO de la empresa y tomando este como base, se procederá a establecer los objetivos que se pretende obtener gracias a este plan. Cuando los objetivos sean establecidos, se fijarán las estrategias a seguir y las acciones que se llevarán a cabo para la consecución de los objetivos establecidos previamente. Por último, se especificará un plan de seguimiento y

<sup>1</sup> Francis J. Aguilar (1967): Scanning the Business Environment. Mcmillan Editorial. New York.

control que permita conocer en que medida el plan realizado ha logrado o no los objetivos fijados y servirá para plantear acciones correctoras, si fueran necesarias.

### 3. PLAN DE MARKETING DE LAIP S.A

#### 3.1. Resumen ejecutivo

Con este plan se quiere lograr notoriedad en Alemania y trabajar y conseguir una buena imagen de marca, para poder así penetrar el mercado alemán, obtener clientes nuevos y lograr fidelizarlos a medio y largo plazo. También conquistar con relevancia el mercado alemán aportaría una reputación importante a la marca que posiblemente redundaría en ventajas importantes para crecer en otros mercados.

El siguiente documento recoge el Plan de Marketing realizado para la empresa Laip S.A que se resume a continuación. En la siguiente tabla presentamos el diagnóstico de la situación de la que se parte:

**Tabla 1: DAFO resumido**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1. Escasa notoriedad de marca y mala imagen. D2. Ningún empleado con formación de marketing. D3. Inexistencia de plan de MK y comunicación. D4. No hay inversión en comunicación ni online ni offline. D5. Inexistencia de plan estratégico. D6. Gestión general y de marketing muy poco profesionalizada. D7. No hay trabajo en equipo. D8. Escasa capacidad de producción frente a sus competidores alemanes. D9. Endeudamiento debido a la inversión en maquinaria D10. Falta de servicio postventa en Alemania. D11. Pagina web descuidada, obsoleta y con fallos técnicos. D12. Muy pocos empleados y sin formación de marketing, ni alemán. D13. Oficinas obsoletas y descuidadas. D14. Inexistencia de un CRM. D15. No tienen perfiles en RRSS, ni siquiera en LINKEDIN ni videos en YOUTUBE, ni buen SEO ...	F1. Capacidad de fabricación de productos muy especiales. F2. Centro de producción y oficinas en el mismo pabellón. F3. Tradición y saber hacer técnico. F4. Empresa económicamente saneada. F5. Buen clima interno. F6. Buena calidad técnica, comparable a la alemana. F7. Profundo conocimiento del mercado alemán por parte del gerente y su entusiasmo con el proyecto. F8. Muy flexible a la hora de ofrecer productos especiales. F9. Empresa especialista en tecnologías de digitalización. F10. Larga trayectoria y demostrada capacidad de innovación y adaptación a los cambios durante 60 años.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A1. Gran numero de competidores con precios muy competitivos. A2. Nuevas tecnologías de coste elevado. A3. Existencia de productos sustitutivos de poca calidad, pero de bajo coste.	O1. Mercado alemán estable y con previsiones de crecimiento. O2. El mercado alemán valora mucho la calidad. O3. Programas de ayuda por parte del Gobierno Vasco para impulsar el marketing y la comunicación

A4. Amenaza arancelaria de Trump a Mexico. A5. Posible nueva crisis 2020.	en las empresas industriales vascas.
--	--------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Resumen de objetivos

OBJETIVOS
Lograr notoriedad en el mercado alemán
Mejorar la imagen y el posicionamiento de la marca
Reforzar la presencia a Alemania y consolidar su posición allí
Fidelizar y desarrollar a los actuales clientes alemanes
Aumento de ventas del 10% en Alemania
Captación de 3 nuevos clientes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Resumen de estrategias

ESTRATEGIAS	
CARTERA	Desarrollo de nuevos mercados
SEGMENTACION POSICIONAMIENTO	<p>Y</p> <p>Publico objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Usuarios finales</li> <li>◇ Empresas que distribuyen el tipo de productos que Laip fabrica al consumidor final</li> </ul> <p>Posicionamiento: 5 ejes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Calidad técnica</li> <li>◇ Tradición y expertise</li> <li>◇ Made in Europe (concretamente Basque Country)</li> <li>◇ Precios competitivos</li> <li>◇ Capaz de atender pedidos muy específicos</li> </ul>
MARKETING	<p>Producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Trabajar, lanzar y comunicar el 10% de las referencias standards mas vendidos</li> <li>◇ Centrarse en los productos especiales bajo pedido</li> </ul> <p>Precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Precios competitivos asociados a calidad</li> </ul> <p>Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Canal online y tradicional</li> <li>◇ Cerrar acuerdo con empresa de logística</li> </ul> <p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Mejorar presencia online</li> <li>◇ No descuidar foros tradicionales de presencia offline</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Resumen de acciones

ACCIONES	
PRODUCTO	A1. Estudiar nuevos materiales y pedir presupuesto a proveedores
	A2. Servicio de mantenimiento y reparación
	A3. Selección de la línea de productos mas competitiva: eliminación de un 10% de referencias
	A4. Mejora de procesos de control de calidad y evaluación
	A5. Mejorar el packaging
PRECIO	A6. Establecer descuentos a empresas distribuidoras de nuestro tipo de producto
	A7. Establecer descuentos por volumen de compra
	A8. Definir una política a plazos
COMUNICACIÓN	A9. Publicidad en revistas alemanas
	A10. Mailchip
	A11. Estudiar mejoras de la pagina web
	A12. Rediseñar la pagina web
	A13. Mejorar el posicionamiento SEO analizando palabras clave
	A14. Dar de alta a la empresa en diferentes redes sociales
	A15. Abrir canal en YouTube
	A16. Creación de un blog
	A17. Llamadas a antiguos clientes
	A18. Mails personales
	A19. Mails informativos
	A20. Acudir a ferias como visitante
	A21. Acudir a ferias como expositor
MARKETING INTERNO	A22. Contratar personal con experiencia en marketing y dominio del alemán
	A23. Programa de formación de alemán
	A24 Programa de formación de marketing digital
DISTRIBUCION Y VENTAS	A25. Alianza con distribuidora alemana
	A26. Posibilidad de probar el producto antes de la compra
OTRAS ACCIONES	A27. Contratación y alimentación de un CRM
	A28. Solicitar ayudas a la innovación no tecnológica
	A29. Iniciar el proceso para la obtención de la certificación ISO 14001

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Análisis de la situación: análisis interno



### 3.2.1 Presentación y orígenes de la empresa

La empresa seleccionada para elaborar este plan de marketing es *Laip S.A.* Es una empresa de portaherramientas que trabaja en el sector de la maquinaria. Cuenta con experiencia tanto nacional como internacional y tiene mas de 60 años de andadura en el sector.

Actualmente están presentes en diferentes países por todo el mundo, contando con países que son clientes clave para ellos y otros esporádicos, como es Alemania. Este plan estará centrado en este país y tiene como finalidad ultima lograr que sea un mercado clave para la empresa y puedan trabajar bien allí con asiduidad.

Esta decisión esta basada en la experiencia y conocimiento del mercado alemán del gerente de la empresa. Jesús, gerente de la empresa y tutor de las practicas de la autora de este trabajo, cuenta con mas de 5 años de experiencia en el mercado alemán. Se trasladó a dicho país como responsable de una filial de la empresa Danobat vasca en Alemania y gracias a ese trabajo, obtuvo todo el conocimiento con el que cuenta, que es una clara ventaja a la hora de trabajar en un mercado exterior. Por otro lado, el interés también esta basado en que el gerente esta persuadido de que algunos productos de empresa son superiores a los de muchos competidores y son capaces de satisfacer las necesidades de los posibles clientes alemanes.

Hoy en día, la empresa realiza ventas esporádicas a clientes alemanes que han quedado muy satisfechos con el producto y el trato recibido por parte de la empresa.

Fundada en 1957, Laip es una empresa dedicada al diseño y fabricación de portaherramientas para máquina-herramienta. Dispone de un catalogo de alrededor de 9000 artículos para enviarlos a cualquier país del mundo en 48h gracias a su capacidad productiva y logistica.



Ubicada en Abadiano, fue fundada en Ermua por dos socios; Ignacio Lamarain y Javier Atxa, quienes lograron con gran esfuerzo ser pioneros desde sus inicios en *pinzas para tornos-revolver* y *tornos automáticos*. Sin embargo, hoy en día es una empresa especialista en *tecnologías de digitalización*, y más en concreto, en *fabricación aditiva e impresión 3D*.

En sus primeros años, la empresa estaba formada únicamente por sus dos socios que se encargaban de todo el proceso; desde la fabricación hasta la venta y distribución. Gracias a los buenos resultados obtenidos pudieron aumentar la plantilla y en 1962 ampliaron sus instalaciones ya que el taller se quedo pequeño para hacer frente al volumen de demanda que tenían. Aparte del aumento de ventas, las dificultades de ubicación (estaba ubicada centro de Ermua) fue lo que hizo que la empresa se trasladase a Abadiano en 1974 y

poder así tener más espacio para la fabrica y mejores comunicaciones terrestres.

En ese año la empresa contaba con 40 personas. Sin embargo, cuando llegó la crisis económica, la plantilla se vio reducida a 28 personas. Actualmente, tienen 30 empleados/as.

Como hemos comentado, ofrecen un amplio catalogo de productos; desde herramientas standard hasta especiales (hechas a medida de las necesidades del cliente). Los portaherramientas han sido elaborados desde hace más de 50 años, y es un producto maduro que cuenta con pocas innovaciones tecnológicas en estos últimos años las cuales son consideradas poco relevantes. En la siguiente tabla podemos ver algunos de sus productos mas solicitados.

**Tabla 5: Productos mas demandados**

P. especial	P. especial	P. especial
		
Phtas de Gran Apriete	Phtas. Amarre Térmico-VULCANO ELS-	Portapinzas DIN 6499 ER
		

**Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa**

Se dirige a los mercados mecanizadores de sectores aeronáutico, fabricante de maquinas herramienta, mercado de la automoción, energético, construcción naval, medicina, etc.

Cabe destacar que Laip es una empresa muy orientada hacia la calidad y precisión de sus productos. Cuenta con los sistemas/certificado de calidad ISO 9001 y *diploma PREMIE*.

Las ventas de Laip se distribuyen en un 45% en el mercado nacional y un 55% en mercado internacionales, a destacar: España, Alemania, Francia, Italia, Países Bajos, Polonia, USA, Canadá, México, Brasil, Argentina, China e India.

Además, junto con diferentes empresas, pertenece a la asociación *AMF (Advanced Manufacturing Technologies)* donde los intereses del sector de las tecnologías de fabricación avanzada quedan representados fomentando las relaciones con instituciones y asociaciones profesionales y especialmente las relaciones interempresariales con empresas de toda la cadena de valor de la maquina herramienta.

Actualmente, la empresa ha decidido impulsar su mercado en Alemania por varios motivos.

El principal es que Alemania esta considerado como el mercado mas importante de la maquinaria. Las empresas alemanas del sector son pioneras en innovación, tecnología, producción, fabricación etcétera, lo cual hace que sea un mercado muy atractivo. Además, es miembro de la Unión Europea lo que hace que la comunicación, distribución y logística sea mas fácil de gestionar para la empresa.

Por otro lado, contar con clientes alemanes es muy beneficioso a la hora de expandirse a diferentes países, porque genera mucha confianza debido a que en todo el mundo se sabe que Alemania es un país con altas exigencias de calidad; genera un efecto reputacional muy positivo.

### 3.2.2 Recursos y capacidades físicas y tecnológicas

En cuanto al centro de producción y oficina, cuentan con un pabellón donde está integrada toda la fábrica y las oficinas. Como hemos comentado anteriormente, está situada en Abadiño y el hecho de tener la fabrica y las oficinas en un mismo pabellón facilita mucho la gestión del día a día y optimiza costes. Además, el hecho de que las oficinas se encuentren arriba y el almacén junto con la fábrica debajo, permite que puedan recibir a sus clientes y visitas en la misma fábrica (a los clientes de este sector siempre les gusta visitar la fabrica y ver como son los procesos productivos de lo que van a comprar). Cuentan además con una sala de reuniones donde llevan a cabo todas las negociaciones.

Sin embargo, la oficina tiene unas instalaciones descuidadas y poco modernizadas, incluidas las “herramientas” de trabajo como los ordenadores, lo que no ayuda ni a la optima gestión, ni a la transmisión de una buena imagen.

En cuanto a la maquinaria, gracias a la inversión recién realizada en maquinaria han conseguido mejorar su posición frente a sus competidores, aunque son conscientes de que les queda un gran camino por recorrer para poder estar a la misma altura de alguno de ellos o adelantarlos. El avance se ha logrado al comprar las maquinas *Mazak Ismart Factory* que han aumentado la capacidad de producción y la calidad en los productos que fabrica la

empresa. Al mismo tiempo, permite a la empresa seguir siendo competitiva en el mercado, el cual se encuentra en continuo desarrollo debido a las nuevas tecnologías.

Por otro lado, la inversión en I+D de la empresa es pequeña. Las inversiones en maquinaria o en desarrollos de nuevos productos etcétera, tampoco son frecuentes. No obstante, apuestan por invertir en otro tipo de proyectos que no suponen una inversión tan elevada porque no tienen mucha capacidad de endeudamiento.

Actualmente, están informatizando todo el departamento de oficinas para que toda la información datos, pedidos etcétera, recopilados en los últimos 60 años, queden registrados en una base de datos y se facilite el trabajo. Este proyecto lo esta realizando una empresa externa lo cual supone un gasto extra para la empresa.

Además, la empresa no dispone de instalaciones propias y específicas de I+D, pero utilizan diferentes centros, como *ITP* o *Tekniker*, donde pueden realizar diferentes estudios con el objetivo de mejorar actuales productos y desarrollar nuevos.

### 3.2.3 Recursos y capacidades humanas

El equipo de Laip es diverso y está compuesto por 30 personas de diferentes ámbitos que hacen posible satisfacer las necesidades del cliente. Al contar con perfiles diversos, trabajan en cada proyecto aportando los conocimientos adquiridos a lo largo de su experiencia laboral y formativa para así poder enriquecer tanto el proyecto como a sí mismos ofreciendo el mejor servicio posible al cliente. En estos momentos, la empresa cuenta con una oficina técnica compuesta por un ingeniero mecánico y por el encargado de fabrica especializado en la mecánica industrial. Junto con el gerente, se encargan, de la producción y el funcionamiento de la fabrica. Por otro lado, esta el departamento comercial del que hablaremos detalladamente mas adelante y por ultimo, cuentan con una contable que se encarga de contabilizar y facturar todos los pedidos y gastos que hay. Sin embargo, el encargado de las nominas y de los temas relacionados con los bancos como pueden ser pagos, negociaciones etc se encarga el director de la empresa que es licenciado en economía.

Además, ofrecen cursos de formación a sus trabajadores para que sigan formándose y poder así mejorar su motivación y desempeño. No obstante, también son conscientes de que les faltan algunos perfiles ya que la constante aparición de nuevas tecnologías hace que los empleados/as necesiten una base de conocimientos más amplia y elaborada.

Actualmente, la edad media de los/as empleados/as ronda los 40 años, lo cual hace que a pesar de que estos reciban cursos de formación durante el año, muchos nuevos métodos no se conozcan en la empresa. Hoy en día, se necesitarían personas cualificadas con cursos y grados específicos para poder manejar una maquina o poder desarrollar un sistema que mejore los productos

de la empresa. Podríamos considerar este punto como una debilidad de la empresa ya que sería bueno que contaran con más ingenieros, economistas, personas con formación de marketing etcétera.

Es por este motivo que la empresa debería de contratar a gente con perfiles específicos para poder desarrollar esta actividad. Además, para la administración de la empresa, también son requeridos perfiles profesionales que tengan un buen manejo de programas informáticos para llevar a cabo las tareas diarias y poder clasificar los movimientos comerciales y financieros.

Su equipo comercial está compuesto por dos personas que se encargan del territorio nacional y otras dos del internacional.

En cuanto al *equipo nacional*, su jefe de ventas Aitor (persona que nos ha facilitado mucha información y ha colaborado desde el inicio para desarrollar el plan)<sup>2</sup> se encarga de desplazarse a diferentes empresas del territorio para estar en contacto con los clientes y al mismo tiempo poder conseguir nuevos. También es responsable de estar en contacto con los representantes multicartera que tiene la empresa divididos por España, con los que se reúne cada cuatrimestre para valorar la situación en la que se encuentran.

Idoia se encarga de gestionar todos los pedidos y todas las llamadas relacionadas con el aérea comercial nacional. En resumen, uno es el que se encarga de desplazarse y de mantener el contacto físico con las empresas y la otra se encarga de atender y gestionar el departamento comercial

El *equipo internacional* sigue esa misma estructura. Está compuesto por dos personas; Iñigo se encarga de desplazarse a diferentes países para atender a los clientes y poder ver cuáles son sus necesidades. Al mismo tiempo, es la persona que acude a las diferentes ferias a las que asiste Laip, junto con el gerente, tanto como expositores como visitantes.

No obstante, Gotzone se encarga de gestionar y tramitar todos los pedidos y pasar todas las ordenes al equipo técnico. De todas formas, si Iñigo no se encuentra fuera, se ocupan los dos de la gestión de la oficina y las llamadas internacionales.

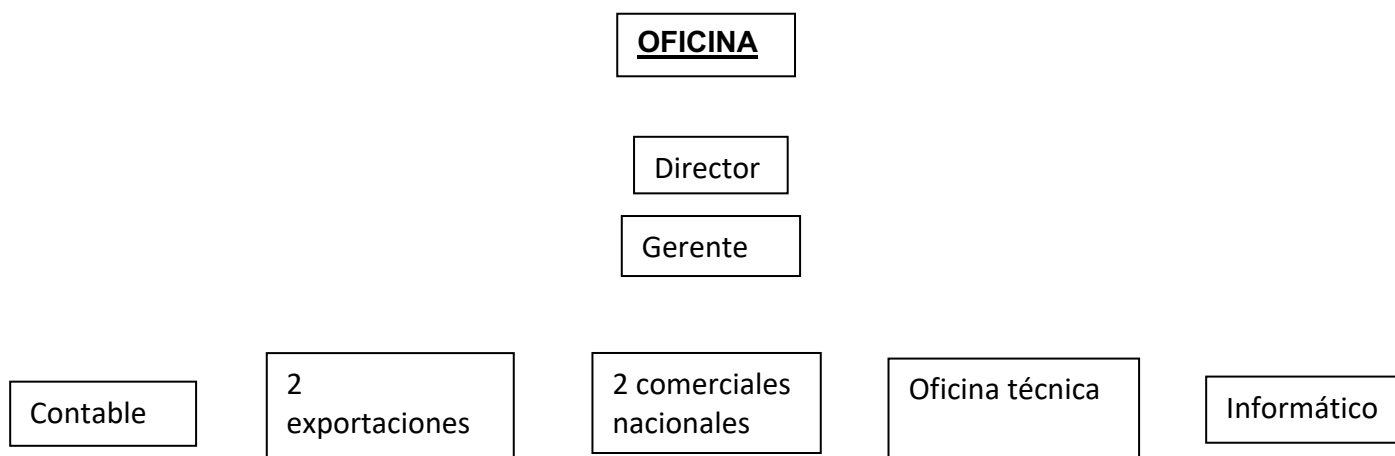
Desde el inicio de su actividad, la empresa nunca ha tenido un departamento de marketing por ello posiblemente adolece de problemas de notoriedad, comunicación, etcétera. Además, ningún miembro del equipo comercial habla alemán, la única persona que domina el idioma es el gerente.

Las decisiones son tomadas por la dirección y hay un gerente que se encarga de controlar el funcionamiento de la empresa. Al mismo tiempo, hay un encargado en la fábrica que se ocupa de que las decisiones tomadas por los superiores sean llevadas a cabo. En el siguiente esquema podemos ver como es la organización en estos momentos de la empresa. Además, en la tabla posterior se analizan diferentes perfiles de los trabajadores.

---

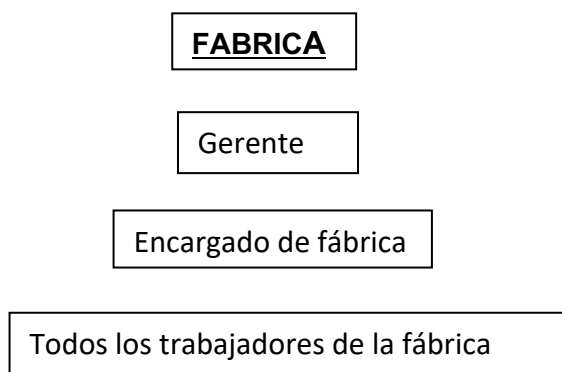
<sup>2</sup> Ver tabla 4 para entender el perfil de cada persona nombrada

**Esquema 1: Organización de la oficina**



Fuente: Elaboración propia

**Esquema 2: Organización del taller**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6: Personas trabajadoras de la empresa**

NOMBRE	PERFIL	FORMACION	EXPERIENCIAS	TAREAS
<b>Iñaki</b>	Director	Licenciado en económicas	Varios años en el sector de la banca	Controla y supervisa la empresa
<b>Jesús</b>	Gerente	Ingeniero mecánico y MBA en International Management	Diferentes empresas del sector y varios años en Alemania con una multinacional vasca	Encargado de la organización de la empresa

<b>Mikel</b>	Encargado de fabrica	Modulo en mecánica industrial	Mas de 18 años de experiencia en esta empresa. Conocimiento del funcionamiento	Supervisión de que todos los pedidos se lleven a cabo y organización del trabajo de fabrica
<b>Juan</b>	Control de calidad	Modulo de control de calidad	Desde que finalizo sus estudios ha trabajado en la misma empresa. Conoce muy bien el producto y las características que tienen que cumplir	Control de todas las piezas hechas en la fabrica
<b>Iñigo</b>	Trabajador en las maquinas Mazak	Modulo en mantenimiento de equipo industrial	Cuenta con estudios relacionados con la utilización de este tipo de maquinas	Mantenimiento y utilización de este tipo de maquinas

**Fuente: Elaboración propia**

### 3.2.4 Recursos y capacidades financieras

Actualmente, la situación financiera de la empresa es saneada. Es cierto que el endeudamiento ha crecido el ultimo año debido a la inversión hecha en maquinaria, pero son capaces de hacer frente ello. Por lo tanto, el negocio en estos momentos es solvente y con una estructura de costes controlada.

### 3.2.5 Recursos y capacidades de marketing

En cuanto a los recursos y capacidades de marketing de Laip; aunque tienen muy presente la importancia de las nuevas tecnologías, siempre ha considerado y recalcado, como pieza fundamental, la capacidad de tener relaciones de confianza y fieles con los clientes. En la empresa se tiene muy claro que, la falta de una buena relación con los clientes tiene efecto directo en los resultados y las inversiones de la empresa.

Después de tantos años de experiencia, cuentan con clientes fieles mantenidos durante años gracias al trato especializado y estrecho, a la buena calidad y servicio que han sido capaces de ofrecerles. Actualmente, poder competir con precios bajos es además indispensable para poder mantenerse en el mercado sobretodo si la imagen de la empresa no está muy trabajada. Sin embargo, para una empresa que se encuentre en sus inicios supondrá un gran obstáculo debido a que la inversión necesaria es elevada y no obtendría beneficios por lo que es una importante barrera de entrada. En el caso de Laip, desde sus

inicios han promovido producir sus piezas a un bajo coste, pero manteniendo la calidad para poder así competir. Como cuentan con mas de 60 años de experiencia, son capaces de llevar esto a cabo ya que la entrada en este mercado supone un elevado coste y, como hemos comentado anteriormente, en los inicios es prácticamente imposible competir con bajos costes como pueden hacerlo las empresas grandes que cuentan con mucho mercado.

De todas formas, no puede bajar el ritmo ni dejar de lado las nuevas tecnologías para que logre seguir siendo un negocio rentable y con recursos financieros consolidados para poder así cumplir con sus clientes, obtener nuevos también y conseguir sus objetivos propuestos.

No obstante, el margen de mejora es grande pudiendo seguir mejorando aumentando su inversión en marketing ya que actualmente la empresa no cuida los factores que ayudan a obtener notoriedad, mejoran la imagen de la marca y aumentan la reputación corporativa de la empresa a pesar de que son cosas muy valoradas por los clientes.

Respecto a la **política de precios**, está basada en el margen de beneficio sobre el coste directo+coste industrial+coste comercial. Es decir, primero se calcula el coste total que supone el diseñar y producir un producto teniendo en cuenta el material, maquinas, equipo humano etc utilizado y después, se aplica el margen. Este margen se calcula siempre teniendo en cuenta la estabilidad económica de la empresa sin olvidar ni dejar de lado que tiene que tener un precio justo para el mercado. Sin embargo, ha habido casos en los que no ha habido beneficio debido a la operación era de carácter importante para poder trabajar con empresas potentes con las que Laip gana mucho terreno en el futuro. Como exigían unos precios como los que son capaces de tener las grandes compañías como Haimmer han trabajado con márgenes nulos o ínfimos.

Por otro lado, el coste industrial es calculado de forma independiente dependiendo del producto y lo que conlleva la creación de este. Esto es debido a que hay veces en los que todo el proceso es hecho por la propia empresa, pero hay otros casos en los que alguna parte del proceso se contrata a una empresa externa, y el coste varía.

Continuando con la **política de producto**, Laip cuenta con un stock de alrededor de 9000 productos a parte de sus productos especiales que son bajo pedido. Es especialmente fuerte, por ejemplo, con productos especiales por su flexibilidad y además son los que mayor rentabilidad les aporta.

La empresa cuenta con un amplio catalogo donde recoge todas sus piezas para que así puedan registrar la información y los datos necesarios para que el margen de que el producto que le llegue al cliente sea fallido sea lo más pequeño posible. Como también produce piezas especiales (acorde con las necesidades del cliente), suelen registrarlas como ordenes de fabricación por si el cliente las vuelve a necesitar para tener así la información necesaria y al mismo tiempo, poder reducir el tiempo estimado de diseño y producción y el plazo de entrega.



En resumen, todas las piezas producidas en el taller de Laip son registradas y guardadas para que en un futuro pueda ser ofrecida a sus clientes, ya sea el mismo o como punto de partida con algunas adaptaciones. Además, como antes hemos señalado la calidad es muy cuidada y hay una cultura de calidad y excelencia en el servicio a pesar de ser una empresa tan pequeña.

Actualmente, la empresa no cuenta con servicio postventa en el país alemán, siendo esta una debilidad para la empresa por diferentes motivos. Los alemanes dan mucha importancia al servicio y a la calidad de los productos, siempre esperan que el producto respete toda la normativa y que funcione perfectamente.

En cuanto a la **política de distribución**, Laip utiliza dos canales principales. Por un lado, el *online*, donde ponen a disposición del cliente información sobre los productos que tienen. Además, ofrecen un email, un teléfono y una dirección de contacto por si necesita ayuda. Tienen una sección donde puedes hacer tu compra online y una vez que seleccionas tus productos, abonas el dinero para finalizar el pedido. Por otro lado, considerado el *tradicional*, la mayoría de los pedidos llegan a través de los comerciales y son ellos los que se encargan del proceso. Cuentan con 4 comerciales en el equipo. Dos se encargan del territorio nacional y los otros dos del internacional y gracias a esta distribución son más rápidos a la hora de gestionar la carga de pedidos.

Por otro lado, a la hora de hablar sobre la entrega del pedido, cuentan también con dos canales. Los clientes tienen la opción de poder recoger físicamente el paquete en la propia empresa o bien mediante envío por medio de empresas de transporte. Cuentan con diferentes empresas según la zona y el país. Con estos acuerdos consiguen reducir costes ya que según el tipo de empresa los precios varían mucho. Además, aparte de reducir costes, pueden llegar en menos tiempo al cliente. Es decir, no solamente toman en cuenta el coste de logística, tienen muy presente y en cuenta el tiempo que tarda el paquete en ser entregado. Por ejemplo, un paquete puede estar en China de un día para otro con una empresa específica y a pesar de que esto suponga un coste alto, tiene unos impactos directos muy positivos para ya que reducir los tiempos es muy importante para el cliente. No obstante, el hecho de trabajar con diferentes empresas de logística también provoca numerosos problemas ya que hay veces que el cliente final se ve afectado por la falta de confianza. También valoran desde el primer momento los plazos y el servicio una vez finalizada la compra. Por este último motivo, si hubiese algún problema con algún pedido por el hecho de que no llegue a tiempo o no funcione correctamente, sería muy beneficioso para la empresa contar con alguien que pueda cubrir las necesidades de los clientes y solucionarles así los problemas que puedan ir surgiendo, tras la venta.

Por último, la **política de comunicación** es donde más flojean y donde más tienen que mejorar. No disponen de un plan de comunicación, por lo cual, las acciones comunicativas, promocionales y publicitarias no tienen el éxito que deberían. Hemos analizado a sus principales competidores alemanes y su presencia online está muy cuidada. Cuentan con páginas webs muy modernas, tienen perfiles en redes sociales y son constantemente actualizados. Además,

empresas como Schunk apuestan por contar con una persona conocida con influencia social como imagen de su marca. En este caso la marca cuenta con Jens Lehmann como embajador desde 2012.

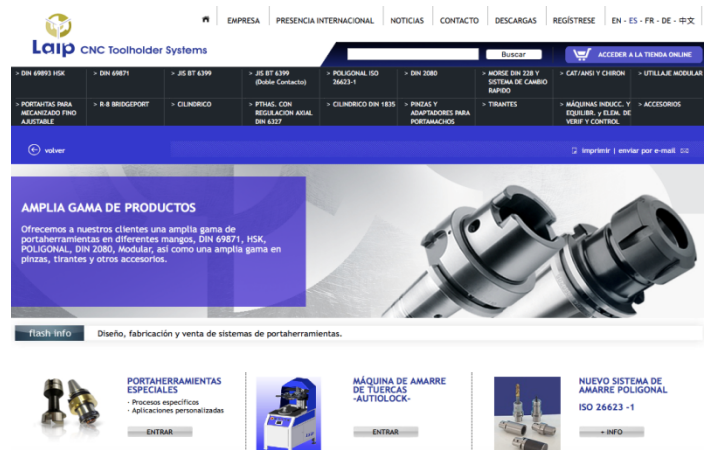
Sin embargo, Laip invierte en comunicación, y su presencia online es muy descuidada y obsoleta. Su pagina web no es compatible con todos los dispositivos, no tiene redes sociales como *LinkedIn* o *Twitter* y su pagina web no se actualiza habitualmente cuando cada vez mas se esta recomendando cuidar la presencia online de las empresas industriales (Lasaosa, R. 2017) En las siguientes ilustraciones, apreciamos la página web de Laip y de Schunk donde se puede ver la gran diferencia que hay entre las dos dejando ver la poca inversión con la que cuenta la web oficial de la empresa Laip.

Ilustración 2: Web oficial de Schunk



Fuente: Schunk (2019)

Ilustración 3: Web oficial de Laip



Fuente: Laip S.A (2019)

Por otro lado, tampoco cuentan con un plan estratégico de marketing siendo esta una herramienta de gestión fundamental para que las empresas puedan conseguir los objetivos propuestos al permitierte establecer una estrategia clara de acción donde se vera definida de una forma detallada y fácil de comprender el personal implicado en ella y el presupuesto disponible.

De esta manera todas las acciones tendrían mas éxito debido a que seguirían una planificación y un orden para obtener resultados. Con lo cual, todo lo propuesto anteriormente seria mejor administrado si la empresa contase con un plan estratégico de marketing, razón por la cual nos animamos a hacer este trabajo fin de grado.

### 3.3. Análisis de la situación: análisis externo

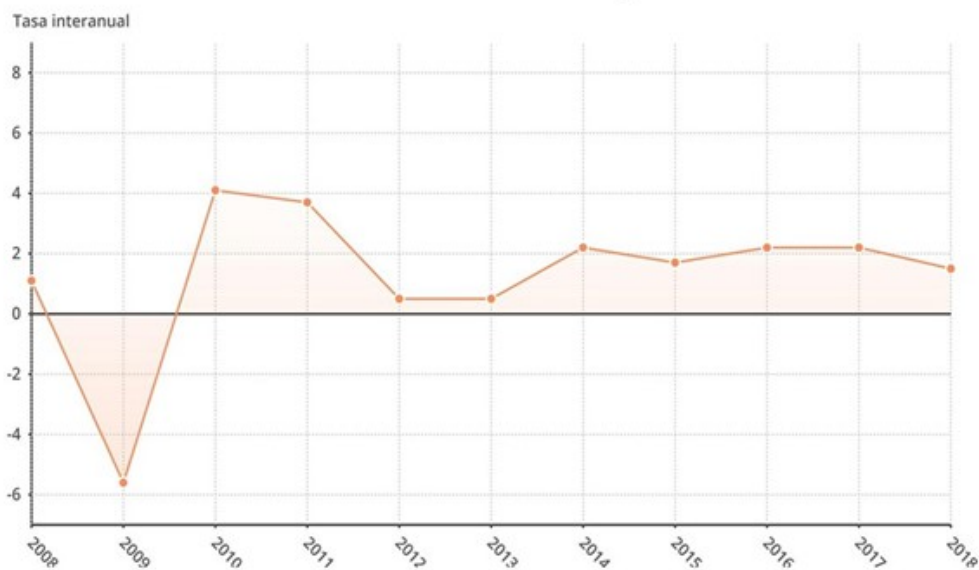
#### 3.3.1. Análisis entorno genérico

##### A. Factores económicos

En este apartado hablaremos sobre la economía alemana; concretamente, sobre la situación en la que se encuentra, su evolución en el último año, etc. Al mismo tiempo, se mencionarán los países que más impacto tienen en Alemania y los sectores que predominan en la dicha economía.

La economía alemana cerró el año con la tasa de expansión más débil desde 2013 y al mismo tiempo, el producto interior bruto creció un 1,5%, registrando su peor dato en cinco años. La situación económica en Alemania fue caracterizada en 2018 por un crecimiento débil y cambiante; se observaron signos de una ligera recuperación a últimos de año tras una cómoda primera mitad y la caída registrada en el tercer trimestre (La Vanguardia, 2019).

**Gráfico 1: Crecimiento PIB anual Alemania**



**Fuente: Destatis, [www.epdata.es](http://www.epdata.es)**

Alemania registro un crecimiento anual del 1% en gasto de los consumidores y un 1,1% de crecimiento en el gasto público. Sin embargo, las dos tasas han disminuido frente al 2017 donde el gasto de los consumidores aumento un 1,8% y el gasto público un 1,6% (Europa Press, 2019).

Además, la formación bruta de capital aumento un 4,8% anual, con un aumento de la inversión del 4,5% en maquinaria y equipamientos y un 3% en construcción.

Siguiendo la misma línea, las importaciones y las exportaciones han aumentado un 2,4% y un 3,4% pero a un ritmo inferior al de años anteriores. Esto tuvo un ligero impacto negativo sobre el PIB suponiendo el primer retroceso desde el primer trimestre de 2015 como consecuencia de la caída de las exportaciones.

Como podemos apreciar, a pesar de que todas las tasas han crecido son inferiores a las de años anteriores. Son varios los motivos que han hecho que estas tasas hayan ido disminuyendo a lo largo del 2018. Por un lado, el declive de las exportaciones viene dado por las políticas proteccionistas implantadas por dos países importantes como lo son China y Estados Unidos y esto ha hecho que los aranceles a los productos de importación hayan subido.

Además, debido a la falta de solvencia del banco italiano el euro se ha debilitado dejando estancado el crecimiento de la economía alemana. Por otro lado, otro motivo que mantiene en estos momentos a Europa en vilo es la posible salida del Reino Unido de Europa alterando las economías y los mercados de los demás países, entre ellos, Alemania. Claro está que los efectos dependerán de las interconexiones de la producción entre la isla y el país.

A continuación, vamos a mencionar diferentes sectores que están relacionados con nuestra empresa y que tienen un efecto directo en nuestro trabajo, tomando como referencia un artículo escrito por Scholtes, B (2019).

Por un lado, en el sector de la automoción se verán afectadas las empresas que cuenten con una planta en Inglaterra ya que tendrán que acatar las nuevas medidas que se tomarán y, debido a que no contarán con un mercado libre en Europa, puede que los aranceles se disparen. En cuanto al sector bancario, Alemania se verá beneficiado debido a que los bancos no europeos que tenían sede en Inglaterra ya no podrán operar con la UE. Con lo cual, el centro financiero de Frankfurt podría ser el lugar elegido para esos bancos, ubicados ahora en Gran Bretaña, trasladando así varios millones de euros y puestos de trabajo con lo que podría suponer de empuje para la economía alemana.

Sin embargo, la ingeniería no tendrá la misma suerte. Actualmente Gran Bretaña es uno de los mercados principales para las empresas alemanas fabricantes de maquinaria e infraestructuras industriales. En 2017, como hemos comentado en párrafos anteriores, las exportaciones comenzaron a caer en el país vecino debido a la incertidumbre que conlleva el "brexit". Al mismo tiempo, la depreciación de la libra traerá el encarecimiento de los productos alemanes.

Rolan Döhrn, director de Estudios del instituto Leibniz para la investigación económica, asegura que: *"la economía alemana pierde fuerza. La demanda exterior se ha debilitado a la vez que las empresas tienen cada vez más problemas para encontrar suficiente fuerza de trabajo"* (Eleconomista.es, 2018)

Las perspectivas para los próximos años dependen del peso que tengan los factores coyunturales o los estructurales. Si la balanza se decanta por la primera opción se apreciará una mejora en la actividad alemana, mientras que,

si la balanza se decanta por la segunda opción, el país alemán se tendrá que preparar para un nuevo periodo de bajo rendimiento.

El sector de la máquina herramienta en Alemania, basándonos en el estudio de Garma de Cos, P, (2018) en el que se analiza la situación en el último año en el país, es uno de los cinco sectores más importantes de ingeniería. Debido a su importancia para la producción industrial, ya que proporciona tecnología productiva para trabajar el metal en todas las industrias y contribuye significativamente a los avances en innovación y productividad, su crecimiento es un claro indicador de la dinámica económica de toda la industria (Garma de Cos, P, 2018).

Debido a que las exportaciones en este sector se han recuperado, la demanda se ha impulsado. El 71% de la producción de la máquina-herramienta alemana fue vendida en el extranjero en el 2017 por lo cual, la industria está trabajando a pleno rendimiento, como no ocurría desde 2008. Sin embargo, la demanda nacional no tiene tan buenos resultados ya que cayó un 3% en el mismo periodo.

A pesar de que los resultados del sector son buenos, son varios los cambios que se estiman y los que hacen que las empresas del sector no puedan bajar la guardia. Entre ellos, los procesos de internalización, y los mercados de los países emergentes, y los nuevos competidores e inversores chinos, son algunos de las mayores preocupaciones para el sector.

Además, la industria 4.0 y las tendencias tecnológicas como la digitalización, sin olvidar la fabricación aditiva y la movilidad eléctrica tienen un impacto creciente en la industria. Para poder llevarlo a cabo, las empresas deberán de adaptarse al cambio demográfico y la presencia de trabajadores cualificados y preparados para la digitalización del mundo laboral será indispensable. Sin embargo, la aparición de estas nuevas tecnologías también supone la integración en el mercado de productos sustitutivos de menor calidad y bajos costes.

La estabilidad de la economía alemana y del marco político hace que sea un país que esta en el punto de mira de todo el planeta. Sin embargo, Alemania ofrece muchas facilidades a las empresas españolas que quieran implantarse en el país (Anne Bertsch, 2017). *“Los requisitos legales son simples, la carga impositiva no es tan distinta a la española, los costes laborales son asumibles y la inversión en espacio físico es incluso menor que en España”* subraya. Al mismo tiempo, las empresas industriales cuentan con una imagen positiva.

Por ultimo, la industria deberá estar preparada para la posible llegada de una nueva crisis financiera en 2020 que dejara diferentes impactos en el mercado según JP Morgan, quienes advierten que los inversores deberán estar preparados (elEconomista,2018).

Se estima que los países emergentes se llevarían la peor parte ya que sus bolsas caerían un 48% y los bonos soberanos de esos países incrementarían su prima de riesgo. Además, el precio de la energía (petróleo) caerá en un 35% en los precios, junto con un 29% de corrección de los metales. No obstante, la

extensión de esta posible crisis no es clara, aunque si que puntualizan que la recesión de duración media estaría alrededor de los 18 meses (elEconomista,2018).

Cabe destacar, según una simulación hecha por los economistas de Bank of America Merrill Lynch (BofAM) sobre el impacto de la posible crisis financiera en la Eurozona, donde destaca que en términos de déficit y deuda publica dentro de las grandes economías, España sería el país mas afectado.

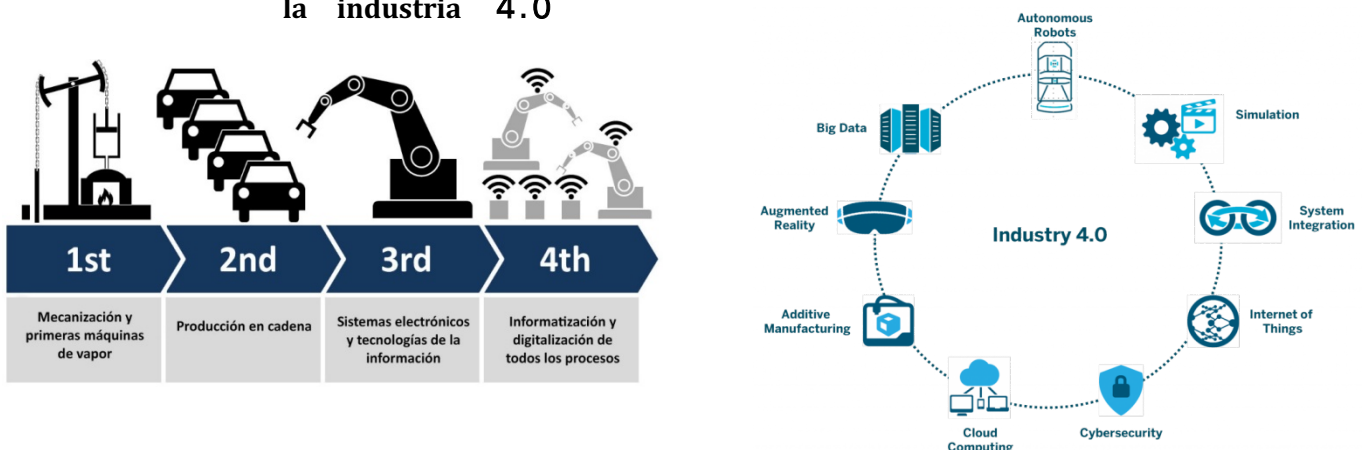
### B. Factores científicos y tecnológicos

El término de **industria 4.0** hace referencia a la cuarta revolución industrial, derivada de la introducción de las tecnologías digitales en la industria. Como indica Huarte, J, (2016), en este nuevo paradigma las factorías están altamente automatizadas e informatizadas, permitiendo que dispositivos y sistemas colaboren entre ellos y con otros, modificando los productos, los procesos y los modelos de negocio.

Las tecnologías mostradas en la figura pueden contribuir a muchos objetivos, como son mejora de la eficiencia, productividad, seguridad, mejora de procesos logísticos e incluso procesos de atención al cliente, todos ellos ligados con la idea de un mundo “hiperconectado”. También, la industria 4.0 se establece como la llave para crear competitividad para la industria occidental que, “*con costes más altos de mano de obra o de energía y con un compromiso social, no puede competir exclusivamente en costes con otras industrias*” (Quintana, O, 2015).

Como reflejan Vyatkin,V; y Salcic,Z (2007), las fábricas del futuro, capaces de adquirir y procesar datos de forma independiente, podrán auto-controlar ciertas tareas e interactuar con los humanos a través de diferentes interfaces y tecnologías (como la Realidad Virtual y la Realidad Aumentada). En este entorno, los sistemas ciber-físicos permitirán la comunicación entre personas, máquinas y productos de forma equivalente.

**Ilustración 4: Revoluciones industriales y tecnologías implicadas en la industria 4.0**



Fuente: Mitica Technology (2016)

Las tecnologías a las que alude el concepto industria 4.0 son (Egea, 2017):

-Big data y análisis de datos: Permite mejorar los procesos industriales mediante la gestión y análisis de enormes volúmenes de datos que no pueden ser tratados de manera convencional.

-Robots autónomos: son robots industriales que colaboran con las personas. Se caracterizan por su flexibilidad, accesibilidad, seguridad y relativa facilidad de programación. Obviamente permiten mucho ahorro de costes de personal (reducen la necesidad de mano de obra) y mejora la seguridad en ciertos procesos productivos.

-Simulación: es uno de los pilares de la industria 4.0 ya que permite mejorar la eficiencia del aprendizaje. Simular el funcionamiento conjunto de máquinas, procesos y personas en tiempo real antes de ponerlo en marcha ayuda a prevenir averías, ahorrar tiempo y ver el resultado final en un entorno controlado.

-Sistemas para la integración vertical y horizontal: consiste en que tanto los empleados como los colaboradores, clientes y proveedores dispongan de una plataforma única donde los empleados y colaboradores tengan acceso a los SCM (administración de la cadena de suministros), ERP (Planificación de los recursos empresariales), CRM (administración de las relaciones con los clientes) etc. Esto haría más eficiente todo el proceso en la cadena de valor. Actualmente, la integración de todos estos sistemas, que gestionan partes esenciales de la empresa en uno de los mayores retos para la industria 4.0.

-El internet de las cosas: hace referencia a cosas y objetos conectados a internet y que, en industria, maquinaria, etc puede contribuir a la mejora y seguridad de muchos procesos

-Ciberseguridad: teniendo en cuenta el riesgo que supone el estar conectado tecnológicamente, la ciberseguridad tiene como objetivo tomar el control de todos los elementos de la empresa que se encuentren conectados ya que ser débiles en este aspecto supone poner en riesgo el negocio.

-Cloud computing: puede ser utilizado en muchos entornos y cada vez son más los servicios prestados de forma remota a través de la computación en la nube. Esto ayuda a ahorrar costes de almacenamiento y a aumentar la eficiencia de los procesos.

-Fabricación aditiva: es una referencia dentro del mundo tecnológico. Permite fabricar piezas a partir de la superposición de capas de distintos materiales tomando como referencia un diseño previo e imprimirlo directamente sin moldes (impresión 3D).

-Realidad aumentada: constituye una de las tecnologías con mayor desarrollo futuro en la creación de entornos interactivos en las fábricas inteligentes, mejorando la interacción persona-máquina. No obstante, está considerado uno de los componentes menos desarrollados de la industria 4.0

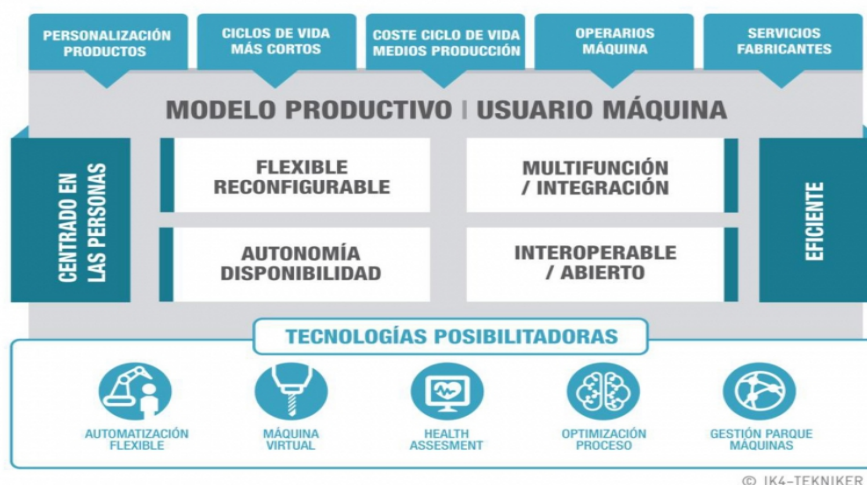


Por otro lado, es importante recalcar lo que supone la **industria 4.0 en la máquina herramienta** la cual ha traído nuevos modelos de negocio de la mano de los avances tecnológicos para transformar las plantas industriales dando a conocer las múltiples oportunidades de la creciente digitalización de productos y procesos (Alzaga, A y Arzamendi, J, 2018). Esta cuarta revolución industrial ha supuesto un nuevo escenario para el sector de la maquina herramienta que plantea importantes retos. La producción de maquinas multifuncionales que integran diferentes procesos ha sido avanzada en los últimos años teniendo como objetivo que se pueda realizar el mayor número de operaciones en una sola atada sin necesidad de manipular la pieza. Para analizar cual se adapta mas a nuestras necesidades para que la empresa sea mas competitiva, es indispensable tener un modelo de referencia que ayude al comprador y usuario de la maquina en el proceso y ajustar las necesidades de la mejor manera posible.

Además, la eficiencia energética de las maquinas es un aspecto que no se ha tenido en cuenta hasta hace pocos años. Esto consiste en que las maquinas tienen que estar diseñadas y dimensionadas para reducir al máximo el impacto ecológico del producto a lo largo de su ciclo de vida sin olvidarse de la importancia del medioambiente utilizando nuevos materiales, en la disminución de refrigerantes, en el reciclaje, en la reducción del espacio en planta, entre otros factores. Estos son algunos de los avances que nos demuestran que la cuarta revolución industrial está muy presente en este sector y que plantea importantes retos para el sector de la máquina herramienta.

Basándonos en Alzaga, J (2018) las posibilidades de las tecnologías 4.0 en la máquina herramienta son muchas, pero para las empresas no es tarea sencilla estructurar los elementos que pueden hacer la empresa más competitiva y saber que prestaciones tienen que pedir a las maquinas. Para esto, es recomendable hacer un análisis previo para el diagnostico e identificación de oportunidades. Como ejemplo, podemos tomar el modelo *IK 4-teknike* mencionado en dicho artículo.

**Grafico 2: Modelo IK 4-teknike**



**Fuente: Interempresas (2018)**



Este modelo puede guiar al comprador de la maquina en la evaluación de que aspectos tecnológicos pueden ser más interesantes según los casos.

### *C. Factores socioculturales*

En el ámbito sociocultural son varias las cuestiones a analizar debido a que la empresa esta situada en territorio nacional y este plan tiene por objetivo mejorar la situación de la empresa en Alemania y las acciones que se plantean serán para el logro de objetivos de mercado en ese país.

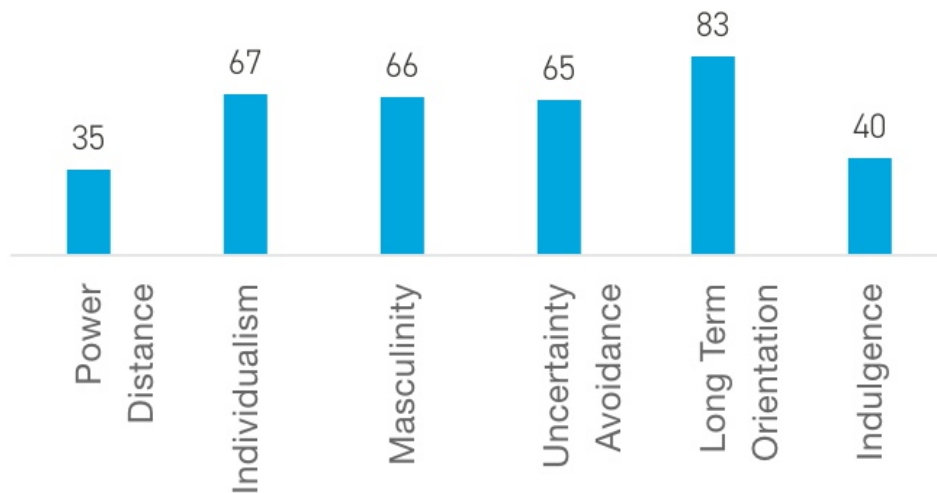
Por lo tanto, los factores que analizaremos son considerados de suma importancia para poder llevar a cabo el plan.

Por un lado, analizaremos el idioma; es el primer obstáculo que se encontraran. Son completamente diferentes y no se puede entender absolutamente nada si no se tiene un conocimiento medio del idioma. El alemán se encuentra entre los idiomas más populares (Prosulting, 2016). Además, los países de lengua alemana tienen una estabilidad económica y presentan un continuo crecimiento económico y estabilidad política, lo que hace que sea una oportunidad para la empresa (Lopez, 2017).

Por otro lado, las diferencias entre la cultura española y la alemana hay que tenerlas muy presente, y analizarlas para conocer mejor el entorno y país en el que se quiere operar. Basándonos en Hofstede, G (2019), y en su modelo de las 6 dimensiones, analizaremos la comunicación intercultural ya que estas dimensiones ayudan a estudiar y comprender cada una de las culturas a nivel mundial. De esta manera, se podrá entender mejor los factores mas importantes del país seleccionado y poder así adaptarse mejor. Hofstede, proporciona datos y puntuaciones de la cultura seleccionada en las distintas dimensiones proporcionando una idea de la cultura y las diferencias que puede haber con la nuestra.

Creemos que los factores socioculturales no afectan mucho a la estrategia y acción de Marketing en mercados industriales, pero si afecta en mayor medida a las relaciones comerciales de carácter personal y es importante que la empresa las tenga en cuenta. Por ello, pasaremos a realizar un análisis de factores culturales que definen a Alemania y le diferencia de España en general (Hofstede-insight, 2019).

Grafico 3: Modelo 6 Dimensiones en Alemania



Fuente: Hofstede-insights (2019)

Como podemos ver, Alemania es un país donde predomina la orientación a largo plazo (83). Es decir, fomentan la visión a largo plazo para conseguir futuras recompensas, ahorrar, resistir y adaptarse a las circunstancias cambiantes. Seguido por el individualismo (67), Alemania tiene una cultura donde la gente se identifica primero consigo mismo y la tarea de la educación es encontrarse con uno mismo y sostenerse sobre tus propios pies, sin ser dependiente del grupo al que se pertenece.

Además, también es importante saber que con una puntuación de 66 es considerada una sociedad masculina. Lo que supone que la sociedad estará impulsada por la competencia, el logro y el éxito, y el éxito será definido por el mejor en el campo, un sistema de valores que comienza en la escuela. Las personas prefieren “vivir para trabajar” y obtener una gran autoestima de sus trabajos.

Alemania se sitúa entre los países que mas evitan la incertidumbre; con una puntuación de 65. Los detalles son igualmente importantes para crear la certeza de que un determinado tema o proyecto esta bien pensado. Prefieren compensar su mayor incertidumbre al confiar plenamente en la experiencia.

Por ultimo, pero no menos importante, la cultura alemana es de naturaleza moderada con una baja puntuación de 40 en la dimensión de “indiferencia”. Normalmente, esta baja puntuación significa que la sociedad tiene tendencia al cinismo y al pesimismo. Además, a diferencia de las sociedades indulgentes, no ponen mucho énfasis en el tiempo libre y controlan la satisfacción de sus deseos. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus

acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse a si mismos es algo erróneo.

A parte de estas dimensiones, también es importante tener en cuenta que Alemania, al contrario que España, es un país donde las reuniones y los temas que se van a tratar suelen estar organizados previamente para asegurarse de que dé tiempo de tratarlos. Están considerados como personas muy directas y secuenciales, sin olvidar que cuentan con un sentido del humor muy diferente al español con una ironía en sus mensajes que puede irritar al español.

Cabe destacar que ambos países mantienen un gran intercambio cultural lo que hace que la cooperación entre ambos sea muy estrecha. No obstante, no se debe olvidar que la percepción errónea de los mensajes que a veces transmiten en la comunicación entre los españoles y los alemanes, que a veces puede llegar a ocasionar perdidas de posibles negocios. Hay que tener en cuenta que el 25% de todas las relaciones comerciales internacionales fracasan por diferencias culturales (Alkimia Consulting, s.f).

Clarisa Sekulits, (2017), menciona a Philippe Koreska, consultor de Forexport que afirma que *“se estima que un extranjero que habla alemán ha hecho un esfuerzo importante para acercarse a su cliente y que de algún modo ha asimilado la manera de trabajar alemana”*.

Además, las exigencias en cuanto a calidad y cumplimiento de compromisos son muy elevadas, sobretodo en el mercado de bienes industriales, donde las homologaciones y las pruebas previas a la compra son completamente necesarias (Clarisa Sekulits, 2017). Otro aspecto relevante es el respeto por los plazos y la rapidez en la respuesta, tanto en el servicio postventa como en las peticiones de información de posibles clientes.

No obstante, entre Euskadi y Alemania se percibe una mayor proximidad en cultura general y cultura empresarial. Por ello, Euskadi esta considerada una potencia internacional. Gracias a un estudio comparativo elaborado por la universidad Tecnica Darmstadt (Alemania), sobre el peso y la estructura de este sector Euskadi, es vista como *“una pequeña Alemania”* (El País 2012). Además, 225.000 personas cuentan con un empleo en las empresas fabricantes de maquinaria, generando otros 205.000 puestos asociados. Según el subdirector de IK4-Tekniker, en el articulo mencionado anteriormente: *“La maquina herramienta es un sector puntero en Euskadi. Lo que se fabrica aquí es comparable con lo que se fabrica en Alemania”*.

Cabe destacar que el 80% de la producción de la maquina herramienta del estado se concentra en Euskadi, lo cual coloca la comunidad autónoma en una situación privilegiada.

Por otro lado, Euskadi ha logrado imponerse para desarrollar un megaproyecto en materia de fabricación avanzada organizado por el Instituto Europeo de Innovación y Tecnología dejando atrás a los grandes centros de investigación alemanes (Díaz de Alda, J, 2019). Euskadi contara con 15 millones de presupuesto para acelerar proyectos y pequeñas *“startup”* locales que ofrezcan

novedades en la fabricación y para la investigación en nuevos productos. Además, también se utilizará parte del presupuesto para acelerar a pequeñas empresas, inyectarles capital, acompañarlas y ayudarlas en su crecimiento.

#### D. Factores político-legales-institucionales

La situación actual de las pymes vascas, el posicionamiento de las empresas de Euskadi en Europa y la política de ayudas al sector son factores muy importantes por analizar ya que de ellas dependerá el funcionamiento y la situación de la industria y nos facilitará conocer el entorno en el que se trabaja.

En el último informe innovación de Innobasque (2018), podemos ver como Euskadi esta considerada por la Comisión Europea “polo de innovación” al ser la única región de España y prácticamente del sur de Europa, calificada como región de alta innovación. A pesar de la evolución negativa de las regiones de su entorno ha conseguido mantenerse un año más con esta calificación. En 2008, Euskadi logro equiparar con Europa su nivel de gasto en I+D sobre el PIB, pero a raíz de la crisis económica, comenzó a alejarse de la UE. Sin embargo, en 2016 consiguió el cambio de tendencia y el gasto en I+D volvió a crecer. Por lo tanto, en vista del crecimiento, se puede concluir que Euskadi se encuentra ante una recuperación de los niveles de inversión en I+D lo que hace que las empresas industriales vascas cuenten con un entorno favorecedor para seguir avanzando y creciendo a nivel productivo e innovador.

No obstante, en el mismo estudio mencionado anteriormente, se considera a las pymes vascas débiles en innovación en organización y comercialización o marketing respecto a la UE. Uno de los principales campos de mejora de la innovación vasca es aquella que hacen las pymes, en especial la no tecnológica, la relacionada con el marketing, los procesos y los modelos de negocio. Por este motivo, el gobierno vasco ha impulsado diferentes ayudas para que las pymes puedan invertir en mejorar esta debilidad y poder así mejorar el posicionamiento de Euskadi en la UE.

Cabe destacar, que las empresas industriales y, muy especialmente las vascas, tienen poca cultura de marketing y mucha técnica; siempre han considerado importante la innovación en sus empresas, pero no así, la comunicación y el marketing. Y no es vendible la innovación tecnológica si no viene acompañada de buenas estrategias y acciones de marketing y comunicación. O no es vendible de manera importante y suficientemente rentable.

Por ello, el departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco, Grupo Spri e Innobasque han impulsado y coordinado ayudas a la innovación no tecnológica para pymes a través de la iniciativa *Hazinnova*. Tiene como objetivo llevar de forma proactiva soluciones de innovación no tecnológica a las pymes, apoyar en la labor de sensibilización sobre los beneficios de la innovación no tecnológica, y al mismo tiempo aprovechar el conocimiento adquirido para actuaciones futuras. Busca también garantizar el encaje de los proyectos, la objetividad en la evaluación y ofrecer apoyo a las

empresas. Por otro lado, *Innobasque* coordinara a los *Agentes Hazzinova* siendo su misión acudir a las empresas para aflorar necesidades e intereses susceptibles de acogerse a la iniciativa y entrar en el proceso de desarrollo e implantación a través de las empresas consultoras. La meta de la iniciativa será finalizar en torno a 500 micro proyectos de innovación no tecnológica a lo largo de 15 meses.

Estas ayudas irán dirigidas especialmente a empresas que no hayan participado entre 2016 y 2018 en programas de apoyo a la innovación. El grupo Spri ha activado una licitación por valor de 2,5 millones de euros para poder así crear una red de agentes encargados de prestar estos servicios a las pymes.

Recientemente, fue portada de toda la prensa vasca la amenaza arancelaria de Trump a México (si no frena la inmigración ilegal), afectando a todos los productos fabricados en México y que llegan a Estados Unidos. Actualmente, muchas empresas vascas fuertes e internacionalizadas y también industria auxiliar de automoción, aeronáutica, etc cuentan con plantas de producción en suelo mexicano y les afectara inevitablemente esta nueva medida. Los efectos fueron inmediatos dejando un mazazo en bolsa para empresas vascas del sector de la automoción (El Correo, 2019).

Además, la maquina herramienta vasca vive mucho de este tipo de empresas, siendo Laip una de ellas, por lo que las consecuencias las verán incluso las empresas que no cuentan con una planta en el país mexicano. Es decir, debido al efecto cadena industrial, las medidas que Trump pretende tomar tendrán un impacto directo en toda la industrial estatal y vasca.

Por lo tanto, esta nueva medida será una gran amenaza para el sector, siendo esta empresa una de las muchas que se verán afectadas por las consecuencias de dicha medida.

Por ultimo, mencionar algunas políticas de ayudas del gobierno a lo largo de los años que han servido para que las empresas vascas del sector hayan podido adaptarse a las nuevas tecnologías y al mismo tiempo ser competitivos frente a sus mayores competidoras. Son varias las políticas más conocidas que han tenido como objetivo facilitar diferentes procesos y trabajos a las empresas de este mundo. Estos programas consisten en una lista de actuaciones y planes sobre los que se puede instrumentar la colaboración entre las empresas, la asociación de estas (AFM) y la administración pública. Además, estos programas tienen que cumplir una serie de requerimientos como por ejemplo que sean progresivos y cambiantes en el tiempo y al mismo tiempo tienen que tener un plazo de vigencia limitado. Algunos de los más importantes y conocidos tal y como recoge Gonzalez, T, (2015), fueron:

- Control numérico: El programa CN-100 (control numérico). Creado en 1982 siendo resultado de un convenio entre AFM, Gobierno Vasco y SPRI. Como resultado, la competitividad y la modernización de los equipos fue mejorada. Fue uno de los primeros impulsos para mejorar la competitividad internacional del sector el sector de las maquinas herramientas;

posteriormente varios programas tuvieron como origen el CN-100.

- Programa ECTA: Se diseñó en 1984 para una mejora del programa que promocionaba el control numérico de las maquina herramientas. Se consiguió un avance cualitativo a nivel tecnológico y la característica de este programa es que no contemplaba maquinaria que incorporase control numérico, ni equipos de gestión y administración. Se fijó como objetivo el agilizar la entrada de equipos tecnológicos avanzados y fomentar la oferta en la CAV. Como resultado, se consiguió una ventaja competitiva notable, tanto nacional e internacional.
- Programa IMI: Fue diseñado en 1982 para la incorporación de la microelectrónica a la actividad industrial. Tenía tres objetivos: difusión, formación y promoción.

Durante el periodo de vigencia (tres años) se abrieron 30 centros IMI por toda la CAV. Para lograr los objetivos se llevaron a cabo diferentes acciones. Para la difusión, se publicó en la CAV un boletín mensual sobre los cursos que se ofrecían y sobre los nuevos avances en microelectrónica, informática y nuevas tecnologías. Para la formación, fueron publicados alrededor de 70 cursos. Y para la promoción, fueron varios los proyectos que impulsaron mayormente tenían que ver con el desarrollo de productos y procesos. Como el éxito fue mayor de lo previsto, se prolongó hasta 1991.

- Plan Renove: Fue creado al comprobarse que España ponía en servicio cada vez menos maquinas nuevas y al mismo tiempo perdía competitividad. En el País Vasco fue iniciado por primera vez en 2009 y tenía como objetivo fomentar la adquisición de maquinaria (española o extranjera) ayudando a las PYME vascas.
- Otros programas: Teniendo como finalidad no desaprovechar proyectos e ideas que tengan futuro y sean viables, son muchas los programas de ayuda que no han sido mencionados en este apartado. Como hemos analizado anteriormente, varios programas tienen relación directa al sector de las maquina herramientas.

### E. Factores medioambientales

En los últimos años la sensibilización acerca de los problemas que esta creando la contaminación y el poco cuidado de las empresas hacia la naturaleza ha incrementado notablemente. Así mismo, el control exigido por parte del gobierno hacia las empresas vascas también ha crecido de igual manera. Son varios los requisitos medioambientales que las empresas vascas

deben tener en cuenta para estar al día con lo que el Gobierno Vasco y los organismos competentes exigen.

Uno de los cuatro requisitos que deben tener en cuenta es la *legalización de la actividad como actividad clasificada (Ambiental, 2015)*. Esto permitirá que las empresas puedan acceder a subvenciones y deducciones fiscales, así como acceder a certificaciones como puede ser la ISO 14.001. Seguido por los *tramites de actividad productora de residuos peligrosos y no peligrosos* los cuales son necesarios en todas las actividades industriales. Además, para las empresas que trabajen con productos químicos, la *legalización de los almacenamientos de productos químicos* afectados por normativa es obligatorio ante el Gobierno Vasco. De la misma manera, facilita tanto al personal empleado como para el medio ambiente la posibilidad de diseñar los almacenamientos de productos químicos en condiciones de seguridad.

Por ultimo, el tramite de actividad potencialmente contaminadora de la atmosfera (APCA) que establece un control de los focos que generan emisiones contaminantes a la atmosfera y permite identificar la aplicabilidad o no de otra normativa relacionada. Dicho trámite puede ser aplicado incluso cuando no se dispone de focos de emisión (chimeneas al exterior).

Actualmente, Alemania esta considerada como uno de los países con mayor conciencia en materia medioambiental del (Ecoticias, 2016). El “ser verde” cada vez se valora mas a la hora de hacer negocios con otros países ya que los efectos de una mala gestión medioambiental pueden ser fatales para la ciudadanía. Además, los países mas verdes del mundo que están en el ranking cuentan con un nivel elevado de conciencia en el cuidado del medio ambiente, del comportamiento pro-ecológico de un país o región y de la protección que blindan a sus ecosistemas.

Por otra parte, los gobiernos cada vez son mas conscientes de las consecuencias de la industria en el cambio climático global. Es por esto por lo que varias naciones han adoptado en los últimos años nuevas políticas ambientales y han promovido iniciativas sostenibles para combatir este problema, siendo Alemania uno de ellos.

Para ser considerado como uno de los países con mayor conciencia en materia medioambiental, son varios los factores (alrededor de 20) los que indican que países “son mas verdes”. Entre esos factores, predomina el comportamiento de los diferentes países en relación con las practicas sostenibles; desde el índice de desarrollo humano hasta la esperanza de vida, para poder determinar qué países toman mas en cuenta estos temas para desarrollar sus diferentes políticas en todos los ámbitos. En estos momentos Alemania esta en el quinto puesto y es seguido por España. El líder absoluto es Suiza (ECOticias, 2016).

Actualmente, podemos afirmar que Euskadi tiene el mayor numero de empresas que cuentan con Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental a nivel nacional (Bizkaia Talent, s.f), lo que hace que se pueda diferenciar en cuanto a competitividad al reducir costes de procesos improductivos. Según Luz Emparanza (directora de Aenor en el País Vasco), las empresas vascas

superan la media de sellos de calidad del Estado por su apuesta por la competitividad estando en vanguardia en certificación.

Al mismo tiempo, Euskadi cuenta con mas de 4700 empresas certificadas por Aenor tanto en los sectores de industria, servicios como construcción. También es la primera comunidad que cuenta con mas de 40 certificados de Aenor en el apartado de Ecodiseño.

Por ultimo, cabe señalar que la calidad de mas de 9000 productos y servicios vascos son respaldados por mas de 1500 certificados identificados con la Marca N<sup>3</sup> también de Aenor (Bizkaia talent, s.f.) ayudando así a los procesos de internalización.

### 3.3.2. Análisis entorno específico

#### A. Clientes

Laip cuenta con una gran cartera de clientes tanto nacionales como internacionales gracias a toda su trayectoria en el mercado. A continuación, mencionamos los clientes principales de la empresa:

1. Empresas del sector aéreo, fabricantes de piezas para montar en conjunto de partes varias de estructuras.
2. Fabricantes de herramientas en general.
3. Fabricantes de maquina herramienta que incorporan los productos de la empresa en su producto final. Mayormente, rectificadoras y centros de corte y taladrado.

Por otro lado, la empresa sigue una segmentación dependiendo del tipo de cliente. La clasificación esta basada en tres grupos. El primero, es el **usuario final del producto**. El segundo, es el **fabricante de otros productos** y complementa sus productos con los de esta empresa. Tercero, es el **almacenista** el cual compra los productos de la empresa y los vende en se cartera de productos. Por lo tanto, todo cliente nuevo será clasificado en base a esos segmentos.

El tipo de cliente mas importante para la empresa es el segundo de los grupos anteriores. Es decir, los fabricantes de otros productos y con los productos de Laip complementan los productos de esa empresa. La dirección de la empresa considera que la tendencia seguirá siendo la misma durante los próximos años previendo que este grupo siga creciendo y manteniéndose como su principal tipo de cliente.

La empresa no cuenta con un sistema de información conocimiento de clientes (CRM). Desde años atrás, cuentan únicamente con un Excel donde recogen a sus clientes clasificándolos dependiendo del tipo de cliente que son. Es decir,

---

<sup>3</sup> Estándar de calidad, añadido al prestigio y la estructura de innovación de Aenor.



dependiendo de si son usuario final, almacenistas o fabricantes de otros productos se recogerán con su correspondiente letra del abecedario (A= usuario final, B= almacenistas y C=fabricantes de otros productos). Además, los clientes son codificados por numero, no por nombre de la empresa, y cada uno cuenta con una numeración diferente. Esto se debe, según el gerente, a la necesidad de protección de datos y de prevenir que si alguien se hiciese con el documento pueda obtener datos de los clientes de la empresa. Por otro lado, cuentan con un documento donde queda registrado el nombre de la empresa y la numeración que le corresponde. Este documento se encuentra guardado por el gerente y no esta disponible para cualquier empleado de la empresa, por lo que no hemos podido obtener mas información sobre ellos a través, por ejemplo, de búsquedas online.

Un buen CRM con todos los datos detallados de los clientes y clasificado bajo mas criterios y características facilitaría el trabajo de la empresa y contarían todos/as con mas información para saber que tipos de productos son mas convenientes para cada tipo de cliente.

Actualmente, el poder de negociación con el que cuenta el cliente es muy grande y no para de crecer. Esto se debe a las grandes multinacionales con una capacidad de producción alta que pueden ajustar los precios de mercado al máximo, dejando a las demás empresas débiles en lo que a este aspecto se refiere. Por este motivo, cuentan con mucho margen porque siempre pueden optar por consumir a estas multinacionales pagando un precio inferior.

Lamentablemente, disponemos de muy poca información relativa a los clientes actuales y potenciales de la compañía. No ha habido manera de extraerla debido al secretismo de la empresa. No obstante, sabemos que los clientes industriales (Aguirre, M.S, 2019), son empresas u organizaciones que se comportan de manera diferente al publico objetivo en consumo. Es muy importante tener en cuenta que las decisiones son tomadas por muchas personas, de diferentes departamentos, con diferentes motivaciones y diferente poder de influencia en la decisión... Y es importante llegar a todas ellas y lograr que todas valoren, conozcan y aprecien la empresa o marca.

Para el publico objetivo industrial todo aquello que inspire confianza en la marca es fundamental, y eso pasa por lograr notoriedad, imagen y buena reputación.

Basándonos en (Aguirre, M.S, 2019), existen dos grandes tipos de motivos de compra en la compra industrial. Por un lado, encontramos los motivos tarea. Normalmente, están relacionadas con la tarea de compra y son de carácter de tipo económico y racional. Por ejemplo, el precio, la calidad, el servicio etc.

Por otro lado, están los motivos no-tarea, donde las variables son ajenas a la tarea de compra pero que influyen en ella de manera importante, son de carácter emocional o ambiental.

Es muy importante tener presente que las personas que participan en la decisión de compra industrial tienen como objetivo servir a los fines de la

empresa. Por este motivo, trataran de conseguir el mejor producto, al mejor precio y en las mejores condiciones. Las marcas conocidas, con una buena imagen y reputadas las mas valoradas porque inspiran confianza y llevan a pensar que ofrecen productos de calidad y condiciones fiables.

Después de este análisis, se puede afirmar que a pesar de la gran importancia que tienen los factores que acabamos de comentar, Laip no cuida bien estos aspectos.

### B. Situación del mercado y competencia

El sector de la máquina herramienta está inmerso en una etapa de crecimiento debido a la tecnología que avanza a pasos agigantados y que hace que este sector tenga que seguir avanzando y creciendo. No obstante, no hay que olvidar que es un sector que lleva muchos años en actividad y que supone la industria más importante para muchos países. Es por este motivo que no se considera un sector principiante ya que ha alcanzado el nivel de madurez. Además, por este mismo motivo el número de competidores no es pequeño y sigue en crecimiento. A la hora de analizar la competencia, nos vamos a centrar en el mercado de Alemania ya que este plan de marketing está orientado a este país. Concretamente, consideramos competidores directos empresas que diseñen, fabriquen, produzcan y vendan productos similares a los de esta empresa en Alemania.

Dado que en este sector hay multitud de competidores de diferentes países como China, México, Estados Unidos etc, solo se realizará el análisis de fortalezas y debilidades de las empresas alemanas, que son solo cuatro, porque la intuición del agente de la empresa es que estas dos son las rivales mas difíciles para la empresa. La experiencia del gerente dice que si la empresa puede competir con facilidad contra competidores de países asiáticos u otros competidores siendo la de los competidores alemanes el principal escoyo que la empresa tendrá que salvar.

Por lo tanto, en la siguiente tabla se recogen estas 4 empresas, situadas en el Sur del país, que se consideran competidoras directas analizando diferentes aspectos para poder saber más sobre ellas.

**Tabla 7: Competidores de Laip**

EMPRESAS	SERVICIOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>Haimer</b>	-Coches demo -Formaciones y puesta en servicio -Mantenimiento y reparaciones -Mejoras mecánicas y de software -Reclamaciones	Falta de flexibilidad en producto que no sea de catálogo. Estos productos serian considerados productos especiales para	Líderes Europeos en la fabricación de portaherramientas térmicos. Gran gama, Acompañamiento de gama de térmicos, con otro tipo de

	-Catalogo variado de herramientas	Laip.  Generalmente no respeta cuerdos comerciales con la red de distribución.	soluciones, como máquinas de equilibrado, inducción. Líder en la fabricación de máquinas de inducción
<b>Gewefa</b>	Ofrece un paquete completo para el monitoreo del husillo	Alto precio. No son líderes en ningún tipo de producto, aunque son muy buenos en sistemas hidráulicos	Especializados en portaherramientas y equipamiento asociado. Posiblemente la mayor gama de portaherramientas en el mercado, Calidad reconocida. Flexible en la ejecución de soluciones especiales.
<b>Schunk</b>	Fabricante de sistemas de amarre, alrededor de 8.000 personas, ofrece producto seriado a unos precios competitivos.	Falta gama a excepción de los sistemas de amarre hidráulicos	Líder mundial de competencias para sistemas de agarre y técnica de sujeción. Referente mundial en portaherramientas hidráulicos
<b>Diebold</b>	Fabricante de portaherramientas y electromandrilos, Especialista en alta velocidad	Falta de flexibilidad, falta de red comercial en muchos países. Fundamentalmente la venta la hace en Alemania 80% de su facturación	Instalaciones muy modernas, y especialista en alta velocidad.

**Fuente: Elaboración propia**

El atractivo de la industria siempre se ve reducido cuando el número de competidores, la rivalidad e intensidad aumenta. Es por esto, que al encontrarnos frente a una situación donde el número de competidores es alto, mayormente a nivel internacional, la intensidad de competencia es muy grande. Además, no podemos olvidar que la tecnología hace que la competencia sea mayor entre las empresas. Hoy en día, las grandes empresas tienen muy presente que sus cambios vienen implantados por las nuevas tecnologías y novedades. La tecnología hace que el sector siga avanzando y no se quede obsoleto. Al mismo tiempo, implica la posibilidad de que puedan aparecer nuevos competidores. Por lo tanto, esto puede considerarse una amenaza ya que el esfuerzo financiero requerido para poder simplemente mantener el nivel y ritmo del sector es muy grande y tiene un riesgo alto.

Alemania contó, a finales del 2018, con un crecimiento del 4% en el sector de la maquina herramienta, alcanzando un volumen de alrededor de 15.700 millones de euros. Para el 2019, se prevé un aumento del 5% (31biemh, 2018)

Por lo tanto, junto con los motivos comentados anteriormente para adentrarse en este mercado, este dato no deja de ser otro motivo importante para que la empresa se adentre en este país.

Por otro lado, con la aparición de nuevas tecnologías en los últimos años se esta generando mucha presión en el extranjero en el sector que obliga a incorporar esas tecnologías, y por tanto, no paran de subir los costes. Esta elevación permanente de los costes y la tecnología suponen una barrera de entrada adicional para futuros competidores. Además, para poder ser competitivos en el sector de la porta herramienta el conocimiento de diseño, producción, tecnología, etc es necesario. Actualmente, son muchos los cursos formativos que se ofrecen enfocados en esto lo que hace que el acceso laboral en este sector sea más fácil que en otro donde la oferta no es tan grande.

### C. Colaboradores

A pesar de que Laip se ocupa casi de todo el proceso desde que llega el pedido hasta que se entrega al cliente, tiene varios colaboradores que hacen que puedan ser mejores y más competitivos en el mercado. En la siguiente tabla se recogen las empresas colaboradoras más importantes y la tarea que desempeñan para Laip. Con todos ellos mantiene buenas relaciones de muchos años atrás.

**Tabla 8: Colaboradores de Laip**

EMPRESA	TAREA
<b>Mpm</b>	Laip compra máquinas de equilibrado a Mpm, de tal forma que las colocan en su catalogo con el objetivo de contrarrestar las maquinas equilibradoras de Haimer.
<b>Diebold</b>	Laip les fabrica parte de sus grandes aprietes <i>Centro-Grip</i> . Diebold los coloca en su catalogo y al mismo tiempo Laip les compra máquinas de inducción para ponerlas en su catalogo.
<b>Gait</b>	Dependiendo del momento de saturación en el que se encuentra Laip, les compra producto muy standard.
<b>Gewefa</b>	Laip les compra algún hidráulico y cuando tienen ruptura de stock en alguna referencia.

**Fuente: Elaboración propia a partir de información de la compañía**

### 3.4. Diagnostico de la situación (DAFO)

Tabla 9: DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1. Escasa notoriedad de marca y mala imagen. D2. Ningún empleado con formación de marketing. D3. Inexistencia de plan de MK y comunicación. D4. No hay inversión en comunicación ni online ni offline. D5. Inexistencia de plan estratégico. D6. Gestión general y de marketing muy poco profesionalizada. D7. No hay trabajo en equipo. D8. Escasa capacidad de producción frente a sus competidores alemanes. D9. Endeudamiento debido a la inversión en maquinaria D10. Falta de servicio postventa en Alemania. D11. Pagina web descuidada, obsoleta y con fallos técnicos. D12. Muy pocos empleados y sin formación de marketing, ni alemán. D13. Oficinas obsoletas y descuidadas. D14. Inexistencia de un CRM. D15. No tienen perfiles en RRSS, ni siquiera en LINKEDIN, ni videos en YOUTUBE, ni buen SEO ...	F1. Capacidad de fabricación de productos muy especiales. F2. Centro de producción y oficinas en el mismo pabellón. F3. Tradición y saber hacer técnico. F4. Empresa económicamente saneada. F5. Buen clima interno. F6. Buena calidad técnica, comparable a la alemana. F7. Profundo conocimiento del mercado alemán por parte del gerente y su entusiasmo con el proyecto. F8. Muy flexible a la hora de ofrecer productos especiales. F9. Empresa especialista en tecnologías de digitalización. F10. Larga trayectoria y demostrada capacidad de innovación y adaptación a los cambios durante 60 años.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A1. Gran numero de competidores con precios muy competitivos. A2. Nuevas tecnologías de coste elevado. A3. Existencia de productos sustitutivos de poca calidad, pero de bajo coste. A4. Amenaza arancelaria de Trump a Mexico. A5. Posible nueva crisis 2020.	O1. Mercado alemán estable y con previsiones de crecimiento. O2. El mercado alemán valora mucho la calidad. O3. Programas de ayuda por parte del Gobierno Vasco para impulsar el marketing y la comunicación en las empresas industriales vascas.

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Fijación de objetivos

Vamos a plantear a continuación unos objetivos que creemos ambiciosos pero alcanzables con una adecuada e importante inversión en marketing. La pretensión del gerente de la compañía de apostar por el mercado alemán obliga necesariamente a ser ambiciosos, tanto en términos de objetivos como de inversión.

La penetración y consolidación en el mercado alemán precisa de un esfuerzo importante orientado a lograr notoriedad, lograr buena imagen y buena reputación y todo ello va a requerir de inversión en comunicación tanto online como offline, de un importante trabajo en equipo por parte de toda la compañía y de un esfuerzo especial por parte de alguna persona externa experta en marketing que mas adelante propondremos contratar.

#### A. Objetivos cualitativos

→ Lograr **notoriedad** en el mercado alemán.

Ser conocido por el 80% de los clientes potenciales alemanes y que hayan hecho al menos 1 visita a la web

→ Mejorar la **imagen y el posicionamiento** de la marca: queremos ser valorada con un 7'5 sobre 10 por las empresas que trabajen con nosotros y por lo clientes que consuman nuestros productos.

→ Reforzar la **presencia a Alemania** y **consolidar** su posición allí.

→ **Fidelizar y desarrollar** a los actuales clientes alemanes.

### *B. Objetivos cuantitativos*

→ Un **aumento de ventas** en Alemania del **10%** que puede concretarse en 500.000€ para 2020.

→ Captar **1** nuevo **cliente** usuario, **1** cliente nuevo **distribuidor** y **1** cliente nuevo **almacenista**.

## **3.6. Definición de estrategias**

### **3.6.1. Estrategia de segmentación y posicionamiento**

Los segmentos objetivo de la empresa Laip serán los usuarios finales y las empresas que distribuyen el tipo de productos que Laip fabrica al consumidor final (en este caso a la empresa final). De esta manera, la empresa conseguirá que sus productos sean conocidos por mas posibles clientes gracias a las distribuidoras. Cabe destacar que los usuarios finales siempre dan mas beneficio a la empresa ya que la compra es directa, pero teniendo en cuenta el mercado alemán y su máxima exigencia para las empresas de maquinaria, es mas difícil llegar a ellos a través de un agente o la propia empresa. Por este motivo, obtener una alianza con una distribuidora alemana seria muy conveniente para la empresa dado que abarcarían mayor parte del mercado.

En cuanto a los usuarios finales, son consideradas las empresas que necesiten los portaherramientas para su actividad y los compren directamente a las propias empresas fabricantes como puede ser Laip. Encontramos empresas de diferentes sectores en este grupo, siendo muchas las mismas que tienen actualmente en España; por ejemplo, la aeronáutica, la automoción etc.

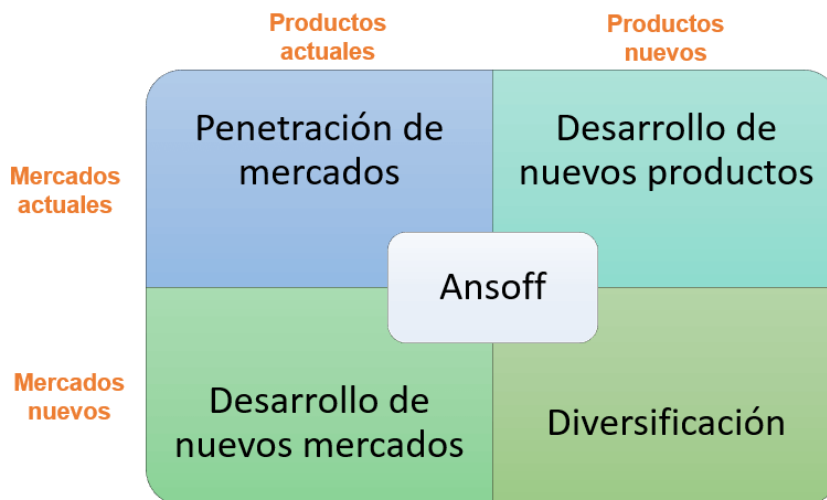
Por otro lado, las distribuidoras alemanas, están divididas y repartidas por diferentes zonas. Para la empresa, seria recomendable establecer relaciones con una que trabaje en la zona sur del país debido a que la mayoría de las empresas del sector se encuentran es esta zona del país como hemos

comentado en otros apartados. No obstante, dada la dificultad que supone establecer contacto con este tipo de empresas, no se cerrarían puertas a distribuidoras de otras zonas ya que uno de los objetivos es conseguir notoriedad en el país.

Laip quiere lograr un posicionamiento basado en los siguientes 5 ejes. Por un lado, quiere ser percibida como una marca de calidad técnica. Por otro, una marca con tradición y expertise. Además, quieren ser una marca made in Europe, y más especialmente, made in Basque Country dado que la maquina herramienta vasca tiene prestigio internacional. Al mismo tiempo, la empresa quiere ser percibida como una marca con precios competitivos. Por ultimo, la empresa quiere ser un proveedor capaz de atender pedidos muy específicos.

### 3.6.2. Estrategia de cartera

Tabla 10: Matriz de Ansoff



**Fuente:** Igor Ansoff (1957). Extraído de Sainz de Vicuña (2016), El plan de marketing en la practica

Este plan de marketing y este trabajo de fin de grado han surgido precisamente del interés del gerente de la empresa por penetrar en el mercado alemán y consolidar una posición en el mercado alemán. Siguiendo la Matriz de Ansoff, y teniendo en cuenta que se trataría de operar en un mercado nuevo con productos existentes, la estrategia de cartera principal que seguirá Laip será el **desarrollo de nuevos mercados**.

Dado que se trata de una empresa que cuenta con una larga trayectoria operando en diferentes mercados durante sus años de actividad, y teniendo en cuenta que su cartera de productos esta compuesta por productos donde predomina la calidad, la estrategia seleccionada es la mas adecuada ya que el hecho de haber trabajado en mercados internacionales ayuda a la hora de trabajar en otro nuevo.

### 3.6.3. Estrategias funcionales de marketing

#### A. Decisiones estratégicas de producto/servicio

En el caso de Laip, la empresa se centrará en trabajar, lanzar y comunicar el 10% de las referencias standards más vendidas en España. El proceso de fabricación de los productos será igual que el resto de la cartera de productos actual y predominaran los productos de calidad.

Además, se centrarán en los productos especiales y bajo pedido en los cuales la empresa considera que son especialmente flexibles y rentables. Dado que la empresa considera una ventaja esta flexibilidad, el proceso comenzará conociendo las necesidades del cliente, al que se le entregará una primera propuesta con las características que mejor se adapten a ellos, así como el coste de la operación. Si el cliente esta de acuerdo, se procederá a la fabricación.

#### B. Decisiones estratégicas de precios

Como hemos comentado anteriormente la estrategia de posicionamiento de precios se basa en tener precios competitivos asociados a calidad. La competitividad es muy elevada lo que hace que establecer un precio razonable sea indispensable. Los precios no pueden ser excesivamente baratos porque no transmitiríamos la imagen de calidad pretendida. Además, tampoco se cubrirían los costes.

Por lo tanto, el precio tendrá que cubrir mínimo los costes de producción generados para poder fabricar productos de calidad. Por esta razón, el precio tiene que estar dentro de la media de precio de mercado y al mismo tiempo, tiene que ir acorde con la calidad, lo cual es indispensable para la empresa. Además, necesitan que el precio sea competitivo para poder penetrar el mercado alemán debido a que sus competidoras son empresas muy grandes que cuentan con mucho poder de mercado.

#### C. Decisiones estratégicas de distribución

Actualmente utilizan dos canales para distribuir sus productos: el **online** y el **tradicional** como hemos comentado anteriormente. Estos canales son puestos a disposición del cliente y es él quien decide cual se ajusta mejor a sus necesidades. En este plan, se mantendrá esta misma estrategia.

Una vez hecha la compra, y teniendo en cuenta que no dispondría del mismo equipo en cuanto a número de personas, se utilizaría únicamente el envío mediante una empresa de transporte para cualquier compra. Teniendo esto en cuenta, sería recomendable cerrar acuerdos con empresas de logística para que los precios sean los más bajos posibles y para funcionar de manera rápida y eficaz dependiendo la zona.



A corto plazo, y como estrategia principal, se reforzaría el contacto local para ser más productivos con la distribución. Para ello, la empresa debería contar con la ayuda de un agente multicanal que propondremos mas adelante, para que el contacto con los clientes sea más rápido. De esta manera, los pedidos serian más fáciles de completarse y llegarían antes.

Por otro lado, seria recomendable establecer una alianza con una distribuidora alemana, siendo la propia distribuidora la que se encargaría de todo el proceso de compra para satisfacer al cliente. La empresa mantendría contacto con la distribuidora para informarse sobre la tendencia de sus productos y reponerlos cuando la distribuidora se este quedando sin productos de Laip.

#### D. Decisiones estratégicas de comunicación

En este plan de marketing la estrategia de comunicación estará centrada fundamentalmente en dos campos. Por un lado, mejorar la presencia online de la marca a través de todos los posibles elementos de presencia online de la marca, muy especialmente, empezando por mejorar su pagina web.

Por otro lado, no descuidaran lo que son los foros mas tradicionales de presencia offline en mercados internacionales industriales, como, por ejemplo, las ferias del sector. Dado que es una manera de llegar a targets muy diversos a los que es muy necesario llegar dentro de la empresa compradora, la importancia de tener una buena imagen online es también muy elevada. Además, hay que tener muy presente la importancia de llegar a diferentes targets dado que en el terreno industrial la decisión de compra viene influida por múltiples personas diferentes, a veces de la empresa otras veces incluso de otras entidades y organismos.

Además, es recomendable que las acciones comerciales y de marketing no sean únicamente dirigidas hacia sus clientes mas directos, sino también hacia los clientes de sus clientes (Aguirre, M. S, 2019). Esto se debe a que la demanda de los bienes industriales viene expresada por efecto de la demanda de los bienes ubicados en eslabones inferiores de la misma cadena industrial y de esta manera, el efecto puede ser mayor que las acciones únicamente dirigidas a sus clientes directos (demanda derivada).

Por lo tanto, teniendo en cuenta la importancia de llegar a muchas personas de diferentes departamentos de la empresa, hace que sea necesario un mayor esfuerzo del departamento de marketing y una inversión mayor en comunicación y marca en todos los formatos posibles. Además, la notoriedad y la buena imagen y reputación de la empresa son muy importantes para generar confianza en el cliente debido a la diversidad de personas que participan en el proceso.

Finalmente, en un mercado maduro como el que se encuentran las empresas de maquinaria, la comunicación tiene un gran peso ya que lograr diferenciarse del resto de competidores puede llegar a ser una tarea difícil. Por ello, se recomienda potenciar el valor de la marca para llegar a ser el primero a la

mente del consumidor (Practical Team, 2019). Esto se basa en que cuando el cliente tenga una necesidad, la primera empresa que le venga a la cabeza sea la nuestra.

### **3.7. Plan de acciones**

A pesar de que la situación económica de la empresa es una situación saludable, dado que hay ciertas amenazas por el lado económico como una posible recesión en Alemania y en todo el mundo, el plan de marketing propuesto no será excesivamente costoso, pero si suficientemente ambicioso.

#### **3.7.1. Acciones de producto/servicio**

##### **Mejorar la calidad de los productos de la empresa**

Uno de los mayores retos para la empresa es poder acercarse a sus competidores alemanes para poder competir con ellos. Para ello, son varias las estrategias que pueden utilizarse, como la implantación de un proceso donde se mejore la calidad de los productos que ofrecen.

##### **A1. Estudiar nuevos materiales y pedir presupuesto a proveedores**

Para comenzar con el plan de acciones, se implantará un proceso en el que el objetivo será mejorar la calidad de los productos que la empresa ofrecerá en Alemania. Para ello, se realizará un estudio sobre que materiales deben de ser reemplazados por otros mejores para lograr un mejor producto. Una vez analizado cuales son los materiales que mejor se adaptan a las necesidades de los actuales productos para mejorarlos, se pedirán presupuestos para comprarlos.

Para hacerlo, no se necesitará contratar ninguna empresa externa ya que se encargará de realizarlo el departamento técnico de la empresa ajustándose a las necesidades de los consumidores y del mercado.

Una vez acabada esta primera fase, el departamento de contabilidad se encargará de contactar con sus proveedores habituales para pedir presupuestos de los materiales nuevos que se necesiten. Si el precio que ofertan no encaja con la empresa, no se descarta aliarse con otros proveedores para que esta acción pueda llevarse a cabo. No obstante, la calidad de los nuevos materiales tiene que seguir siendo la misma o mejor que la anterior para poder lograr el objetivo propuesto.

##### **A2. Servicio de mantenimiento y reparación**

La empresa dispondrá de un nuevo servicio para sus clientes y para ellos mismos. La finalidad será mejorar los productos que tengan algún fallo a la

hora de ser fabricados y al mismo tiempo poder así reducir los gastos de tiene la empresa con las perdidas que suponen las piezas con erratas y ofrecer a sus clientes la posibilidad de reparación de las piezas compradas a Laip. Para ello, se reorganizará la distribución de los trabajadores de fabrica para que algunos se dediquen a este servicio sin dejar las maquinas en funcionamiento. La persona que realizará esta nueva distribución será el gerente de la empresa.

**A3. Selección de la línea de productos mas competitiva: Eliminación de un 10% de referencias**

**A3a. Estudio del valor económico de todas las referencias**

**A3b. Análisis del valor estratégico de las referencias económicamente débiles**

**A3c. Decisión final de eliminación**

Para saber cuales son los productos mas apropiados y los que mejor se adaptarían al mercado alemán, se hará un pequeño estudio tomando como referencia las ventas y la situación de cada producto. Para ello, no se necesitará a una empresa externa, pero si el trabajo en equipo del gerente, las personas responsables de la contabilidad y finanzas de la empresa y el agente multicanal que nos proporcionara información detallada sobre el mercado alemán, y los comerciales que son los que están en constante contacto con los clientes y mercado.

Lo primero será analizar el valor económico de todas las referencias que hay en el catálogo de Laip. Una vez terminado este paso, se realizará un análisis del valor estratégico de las referencias económicamente débiles que nos ha proporcionado el estudio. Una vez analizadas las dos partes, se procederá a elegir los productos con mayor competitividad para el mercado alemán eliminando las referencias que menos rentabilidad dan a la empresa.

**Mejorar la imagen de los productos**

**A4. Mejora de procesos de control de calidad y evaluación**

El hecho de que la producción de las piezas pasa por diferentes procesos en diferentes maquinas hace que el control de estas sea de suma importancia para minimizar los costes de error.

Cuando el proceso de fabricación termine, el producto será inspeccionado y valorado en el control de calidad donde comprobara si la pieza se ajusta a la planificación y diseño previo. Si la valoración es positiva, se contactará con una empresa externa donde se pueda probarla y ver si el resultado final es el que se quería obtener. Actualmente, hay diferentes centros en Vizcaya donde se puede llevar a cabo esta acción. Cada centro es conocido por ser especialistas en diferentes ámbitos. En la siguiente tabla se recogen algunos centros y sus especializaciones. Por ello, dependiendo del producto que se quiere probar y teniendo en cuenta sus características se contactara con un centro u otro.

Tabla 1 1: Centros de prueba

EMPRESA	ESPECIALIDAD
Tekniker	Laboratorio
Ideko (Danobat)	Mecanizado y vibraciones
Azterlan	Análisis metalográfico

**Fuente: elaboración propia a través de la información obtenida por la oficina técnica de la empresa**

Para llevar a cabo esta acción, será necesario un presupuesto de 2000€.

#### **A5. Mejorar el packaging**

Otro de los aspectos que deberían de mejorar es la imagen final del producto. Actualmente, cuentan con una empresa externa que se encarga de hacerles los packaging que necesitan dependiendo de la pieza. Teniendo en cuenta diferentes características de la pieza, el producto es guardado en un recipiente de plástico o de madera. Estos recipientes no cuentan con ningún diseño especial ni logo. Únicamente, los recipientes de madera cuentan con una pegatina de la empresa.

Para esta labor se propone que la empresa contrate los servicios de una agencia externa. Actualmente, hay dos agencias en Bilbao especialmente audaces y creativas en materia de packaging y diseño exterior de productos en general. Estas empresas son *Super Estudio* y *Sirope*.

Por lo tanto, se pedirá presupuesto a las agencias en un plazo de una semana y un mes después se tomará la decisión de con cual trabajar después de haber recibido el presupuesto y una propuesta inicial por parte de ambas empresas. Se destinará un presupuesto de 1000€ para esta acción.

Por otro lado, sería interesante retirar los recipientes de plástico, cambiándolos por los de madera y en caso de que el tipo de material no sea compatible con la madera porque puede dañar la pieza, se estudiaría el tipo de material que podría sustituir al plástico. De esta manera, la presentación mejoraría y colaboraríamos con el medioambiente debido a que el consumo del plástico es un material que contamina mucho.

Tabla 1 2: Resumen de acciones de producto

	ACCION	OBJETIVO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Mejorar la calidad de los productos seleccionados	A1. Estudiar nuevos materiales y pedir presupuesto a proveedores	Aumento de ventas Captación de clientes	Eneko	300 <sup>4</sup> horas de trabajo. 2400€
	A2. Servicio de mantenimiento/repaciones	Aumento de ventas Captación de clientes	Jone	300 horas de trabajo. 2400€
Seleccionar la línea de productos más competitiva	A3. Eliminación de un 10% de referencias	Aumento de ventas Captación de clientes	Jesús	250 horas de trabajo
Mejorar la imagen del producto	A4. Mejora de procesos de control de calidad y evaluación	Mejorar imagen y posicionamiento Aumento de ventas	Txerra Ponciano Jesús	2000€
	A5. Mejorar el packaging	Mejorar imagen y posicionamiento	Eneko	1000€

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.2. Acciones de precio

#### Descuentos

#### **A6. Establecer descuentos a empresas distribuidoras de nuestro tipo de productos**

Actualmente, como hemos mencionado anteriormente, una gran parte de clientes de la empresa son las empresas que encargan de distribuir productos como los que se fabrican en esta empresa. La ventaja de contar con distribuidoras que comercialicen tus productos es el hecho de que llegas a más empresas que serían el último usuario. Por el contrario, el gran inconveniente es el hecho de que la venta no sea directa al usuario final cuenta con más gastos para la empresa.

<sup>4</sup> La fijación del presupuesto se ve traducido en horas de trabajo. En esta ocasión, dado que no se requiere el servicio de ninguna empresa externa, no supone un gasto monetario para la empresa. Sin embargo, como si suponen horas de trabajo de los actuales trabajadores, consideraremos un presupuesto basado en las horas de trabajo requeridas por parte de los trabajadores. Vamos a estimar un coste medio de 8 euros por hora de trabajo.

No obstante, las empresas distribuidoras han aumentado en los últimos años lo que hace que cada vez sea más difícil que cuenten con tu producto y que este llegue a más clientes porque la competitividad ha incrementado al mismo tiempo. Por este motivo, sería recomendable aplicar un descuento del 10% a estas nuevas distribuidoras para que el producto de la empresa estuviese en constante movimiento en el mercado logrando así llegar a más clientes. Si el producto se ajusta a las necesidades del cliente, puede que el cliente contacte con la empresa directamente para volver a consumir el producto y de esta manera conseguir un nuevo cliente denominado como usuario final del producto.

#### **A7. Establecer descuentos por volumen de compra**

Debido a la alta oferta de productos que se encuentran en el mercado actualmente, se aplicaran descuentos en cada compra para atraer a clientes y mantener a los actuales.

Estos descuentos serán diferentes dependiendo del volumen de compra. Es decir, cuanto mayor sea el pedido el descuento que se aplicará será mayor. Para ello, se establecerá al principio de plan la base de cantidad del descuento y la proporción en la que irá creciendo la tasa de descuento para que se aplique directamente una vez realizado el pedido.

### **Política de pagos**

#### **A8. Definir una política de pago a plazos**

Actualmente, la empresa cuenta únicamente con dos métodos de pago. El primero se cobra en un único plazo una vez el cliente haya recibido el producto y el segundo se cobra en dos partes. La primera al hacer el pedido y la segunda al final. Normalmente, lo suele elegir el consumidor. Sin embargo, no disponen de una financiación a plazos. En este nuevo método, se podrá aplicar a partir de que el pedido supere un precio fijado, el cual se dará en piezas especiales normalmente y dependiendo de los plazos elegidos, se aplicara una tasa de interés. Para poder llevarlo a cabo, la política de pago a plazos debe de estar bien definida antes de ponerla en marcha.

Lo más conveniente sería establecer la política de pago nada más comenzar el plan.

**Tabla 13: Resumen de acciones de precio**

	ACCION	OBJETIVO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Descuentos	A6. Establecer descuentos a empresas distribuidoras de nuestro tipo de productos	Aumento de ventas de Captación de clientes	Iñaki Jesús	100 horas de trabajo.800€

	A7. Establecer descuentos por volumen de compra	Aumento de ventas Captación de clientes	Iñaki Jesús	100 horas de trabajo. 800€
Política de pagos	A8. Definir una política de pago a plazos	Aumento de ventas Captación de clientes	Jesús Iñaki	200 horas de trabajo. 1600€

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.3. Acciones de comunicación

#### Informar y dar a conocer los productos

##### **A9. Publicidad en revistas alemanas**

Al tratarse de un mercado internacional donde las empresas del sector se caracterizan por llevar la delantera en cuanto a competitividad y resultados en el sector, es necesario darse a conocer y poder llegar a cuantos mas posibles clientes. Para ello, es necesario establecer una relación con diferentes revistas alemanas del sector de la maquina herramienta, de manera que den visibilidad a la empresa y sus productos mediante anuncios en sus paginas.

El principal beneficio de esta acción es que la presencia e información sobre la empresa y los productos llegaría a las empresas alemanas del sector, por lo que la imagen y presencia de la empresa podría mejorar, además, la inversión que requiere no es muy elevada comparando con otros medios como bien puede ser la televisión y se ajusta al mercado ya que las revistas de este sector tiene mucha tirada en Alemania y suelen contar con las ultimas novedades en diferentes ámbitos de la maquina herramienta

Esta acción se llevará a cabo durante los primeros meses ya que se considera que con una sola publicación no seria suficiente para los objetivos propuestos.

La opción por la que se decantará la empresa será la siguiente: la revista elegida para publicitarse será "NC Ferting" y supondrá un gasto de 1700 € por publicación para la empresa.

##### **A10. Mailchip**

Otra manera de dar a conocer nuestra presencia y nuestro trabajo en el país alemán seria a través de la herramienta *Mailchip* que tiene como objetivo enviar mails informativos a través del correo. Aparte de ser una herramienta completamente gratuita, es compatible con todos los tipos de mails que hay hoy en día, lo cual hace que sea una gran ventaja de esta herramienta.

Para ello, habría que trabajar el mail informativo que se desea que llegue por el mail a los posibles clientes y los que fueron en su día. La ventaja de esta herramienta es que no requiere ni un gasto de una empresa externa para realizarlo lo cual hace que sea interesante. Como bien hemos dicho, los clientes alemanes que haya podido tener esta empresa serán directamente añadidos a la lista de las empresas que recibirán la información preparada y

seleccionada. No obstante, como la empresa no cuenta con los mails de sus posibles clientes, parte del personal de la empresa se encargará de encontrar la mayor cantidad de empresas que estén dentro de los segmentos que se quiere penetrar y sus respectivos mails. Una vez hecha la búsqueda, se añadirán a la lista previa.

De esta manera, la empresa sabrá que empresas son las que cuentan con el conocimiento de Laip en Alemania.

### **Pagina web**

#### **A11. Estudiar mejoras**

Se estudiarán todas las mejoras posibles a realizar en la pagina web, como tener una única pagina para todos los países y que se adecue perfectamente al idioma seleccionado. En estos momentos, la empresa cuenta con una web exclusiva para Alemania, pero el objetivo sería tener una única que cubra todas las necesidades que tiene el mercado online actualmente.

Además, se recomienda adaptarla a todos los dispositivos, que sea atractiva en cuanto al diseño, que cuente con la opción de acceso directo a otras plataformas donde la empresa tenga presencia, mejorar la tienda online, cambiar el formato del contacto con la empresa, etcétera.

#### **A12. Rediseñar la pagina oficial**

Una vez finalizado el proceso de selección de mejoras a realizar, se rediseñará la pagina web teniendo en cuenta los factores a mejorar. Todas las propuestas son importantes, pero hay que subrayar la necesidad de que la pagina se adapte a todos los dispositivos y que no de problemas para poder acceder a ella, cosa que ocurre actualmente.

Para esta acción, la empresa tendría que contratar a una empresa exterior que se dedique al diseño de webs. Hoy en día, son muchas las empresas que se encuentran en el mercado, pero habría que buscar una que se adecue al presupuesto fijado.

Por ello, después de analizar diferentes ofertas, se contrataran los servicios de la empresa *Despacho de tres* que tendrá un coste de 847 €+IVA. Esta empresa se ajusta perfectamente a las necesidades ya que aseguran que con su servicio se obtendrá una pagina web de calidad con la ultima tecnología para mostrar cuales son los productos o servicios, que se adapte a todo tipo de dispositivos móviles, galerías multimedia, videos...

### **Posicionamiento web**

#### **A13. Mejorar el posicionamiento SEO analizando palabras clave.**

Actualmente, contar con un buen posicionamiento en los buscadores es un factor muy beneficioso para la empresa ya que ayuda a mejorar la visibilidad de la empresa y destacar frente a los competidores del sector. Para ello, se



considera primordial el uso y control de todo lo que supone tener contacto y presencia online de parte de la empresa como pueden ser publicaciones, términos etcétera.

En cuanto al posicionamiento SEO, la empresa deberá de realizar varios cambios para poder mejorar el posicionamiento y poder de esta manera aparecer en las primeras páginas.

El primer paso, será utilizar una herramienta que mida la tendencia de las palabras mas buscadas con relación al sector y actividad que desarrolla la empresa, de manera que la empresa pueda obtener las palabras clave sobre las que tendrá que trabajar para lograr el objetivo de esta acción. Actualmente, en el mercado se encuentran plataformas gratuitas para poder llevar a cabo este tipo de acciones. Una de ellas, y la que empresa utilizara, es *Google Trends*. Esta herramienta nos facilita la posibilidad de poder analizar diferentes palabras. Permite comparar desde la búsqueda de palabras y el interés que generan hasta las consultas relacionadas a lo largo del tiempo. Gracias al análisis que realiza, la empresa dará con las palabras mas apropiadas para que la frecuencia en las búsquedas de la web de Laip aumente.

### **Redes sociales y presencia online**

Hoy en día, las redes sociales de han convertido herramientas de máxima importancia para las empresas ya que puede ser una de las herramientas mas importantes para dar a conocer un negocio y saber sobre él. Además, es una herramienta gratuita que no requiere ninguna inversión y esta considerada una pieza fundamental por la medida de difusión que puede llegar a tener.

Laip, no cuenta con ninguna red social ni esta dada de alta en ninguna plataforma lo que hace que sea un punto de mejora muy importante.

#### **A14. Dar de alta a la empresa en diferentes redes sociales**

El primer paso para que la empresa empiece a utilizar las redes sociales será crear un perfil en *Instagram* y otro en *Twitter*. Una vez que el perfil este creado, se proporcionara la información necesaria como bien puede ser un teléfono, la dirección, a que se dedica etcétera para que la persona que visite el perfil sepa a que se dedica la empresa. Es importante recalcar la importancia de la presencia del perfil. Es decir, a parte de la información proporcionada, todo lo que se publique tiene que tener una alta calidad y deberá seguir un patrón para que el feed del perfil sea atractivo. También es importante recalcar que todos los textos deben de estar bien estructurados y sin faltas de ortografías.

Al mismo tiempo, la empresa debería de seleccionar a la persona mas apropiada de la empresa para encargarse de mantener los perfiles activos y en constante interacción con sus seguidores ya que sino los beneficios no serian los mismos.

Las publicaciones serán escritas en ingles y castellano, y se utilizarán hashtags relacionados con el mundo de la maquina herramienta. De esta manera, al abanico al que se puede llegar es más amplio y no hace falta tener diferentes perfiles.

El segundo paso, será darse de alta en plataformas sociales como puede ser LinkedIn, considerada una comunidad social orientada a la empresa y los negocios. Esta red social, al contrario que las mencionadas anteriormente, no son tan visuales (aunque todo lo publicado tiene que ser revisado y corregido con mucha atención) y podrá explicar e informar todas las novedades y pasos que de la empresa mas detalladamente. Además, sería una buena plataforma para buscar personal ya que da la oportunidad de conocer a las personas a través de la trayectoria que se refleja de la persona y las publicaciones de esta.

#### **A15. Abrir canal en Youtube**

Abrir un perfil activo en esta plataforma es muy recomendable ya que permite compartir contenido visual para poder enseñar el proceso de los productos y el funcionamiento de la empresa. Además, el contenido audiovisual es uno de los mas consumidos en internet lo que ayudaría a dar a conocer a la empresa. Para ello, se publicará un video al mes en la plataforma informando poner las novedades o sucesos importantes de la empresa y se hará en ingles para poder llegar a más personas.

No se publicará un tipo de contenido específico para que sea un canal variado. Algunos de los temas pueden ser:

- La historia de la empresa y su presentación para que cuando den con el canal sepan quien esta detrás.
- Video comparando el proceso de fabricación de una pieza standard y una especial
- Tutoriales sobre como añadir un valor añadido a las piezas.
- Videos sobre el proceso de control de calidad que tienen los productos.

Al mismo tiempo, estos videos pueden ser publicados en las mencionadas redes sociales para que los usuarios los puedan encontrar en todas las plataformas de la empresa.

#### **A16. Creación de un blog**

Como hemos comentado previamente, las ventajas y beneficios que un blog o foro aporta a la empresa en el marketing industrial de cara a la comunicación, imagen, marketing etcétera son enormes lo cual hace que esta acción sea muy recomendable para la empresa que actualmente no cuenta con ninguna de las dos herramientas.

Además, no hace falta destinar ningún presupuesto ya que se trata de una herramienta gratuita. No obstante, es muy importante mantenerla activa y crear contenido para que los lectores tengan constancia de diferentes ambientes en los que se encuentra la empresa.

Por lo tanto, dependiendo del tema que trate la entrada que vaya a ser publicada, la escribirá una persona que controle y trabaje con ese entorno para que el contenido sea elaborado y tenga peso. Una vez escritas las publicaciones, pasaran por el gerente de la empresa que se encargara de

revisarlos y se publicaran en el blog una vez haya aprobado la entrada y haya sido corregido el texto.

### **Marketing directo**

#### **A17. Llamadas a antiguos clientes**

Teniendo en cuenta que la empresa cuenta con una base de datos donde están registrados todos los productos vendidos, en el que se recoge la fecha de la operación y los datos de contacto, se utilizara para realizar llamadas a clientes cada medio año desde la fecha de la operación cerrada. De este modo, el cliente captara la cercanía y el interés que tiene la empresa por ellos y la empresa obtendrá la información necesaria para saber si el cliente quedo satisfecho con la ultima compra y poder así ampliar la posibilidad de fidelización. Al mismo tiempo, podrán informarles de todas las novedades de la empresa.

Esta acción se implantará desde el primer momento y se llevará a cabo durante todo el plan.

#### **A18. Mails personales a clientes o posibles clientes clave**

Como hemos mencionado anteriormente, la empresa cuenta con una base de datos donde se recogen toda la información necesaria sobre los pedidos que han tenido durante años. Así mismo, tomando en cuenta la información que nos proporciona como bien puede ser el producto obtenido y el precio pagado, se seleccionara los clientes alemanes clave que ha tenido la empresa para contactar específicamente con ellos.

Estos mails, serán escritos personalmente al responsable de ventas de la empresa seleccionada y se informara sobre los productos de la empresa, la disponibilidad de un agente en el país, funcionamiento etcétera.

#### **A19. Mails informativos sobre novedades o mejoras en los productos ofrecidos a los clientes de la base de datos**

Para esta acción, no se tomarán en cuenta solo una clase de clientes ya que todos serán informados y recibirán el mismo mail. A través de esta acción, recibirán la notificación de nuevos proyectos, novedades en la pagina web... Al mismo tiempo también serán informados de las mejoras en los servicios y calidad como puede ser la utilización de nuevos materiales mas beneficiosos. El comienzo de esta acción se dará una vez quede renovada la pagina web de la empresa y se mandará un nuevo mail cada trimestre.

Para ello, una herramienta de tracking de información que permite contactar con las diferentes empresas mas rápido y permite al mismo tiempo un seguimiento de los mails enviados, sabiendo si lo han abierto, el trafico en el sitio web etcétera es *Benchmark marketing* y será la que utilizará para llevar a cabo la acción.

Una de las ventajas que tienen este tipo de herramientas es el bajo coste que supone su utilización que permite llegar a un amplio número de personas. Por lo tanto, el presupuesto que se destinara a esta acción es de 12,48€ cada mes. No obstante, esta herramienta también cuenta con una desventaja importante a que los mails pueden llegar como spam a algunos clientes.

### **Acudir a eventos y ferias**

#### **A20. Acudir a ferias como visitante**

La feria *Metal Madrid* que se celebra el 27 y el 28 de noviembre en Madrid es muy recomendable visitarla debido a que esta considerada líder en innovación industrial donde se presentan los últimos adelantos y novedades para la industria del hoy y mañana.

Dado que esta feria recoge entorno a 570 empresas expositoras, que muestran lo último en maquinaria, componentes, subcontratación, suministros, ingenierías, materiales, robótica, tratamiento de superficies, fabricación aditiva etcétera puede ser una gran oportunidad para llegar a posibles clientes tanto alemanes como de otros países o incluso nacionales, ya que a la feria acuden empresas de todo el mundo que apuestan por la innovación.

Por este motivo, la empresa acudirá como visitante, visitando y conociendo los diferentes stands que trabajan en el ámbito de esta y donde intercambiarán información con el objetivo de cerrar algún futuro proyecto. De esta manera, la empresa podrá tener una primera toma de contacto con posibles clientes y al mismo tiempo ver cuáles son las novedades del mercado.

La feria dura dos días y el coste total de la acción no supondrá ninguno coste si la inscripción se hace online, la cual se hará.

#### **A21. Acudir a ferias como expositor.**

Las ferias seleccionadas para acudir como exponente son *+Industry* y *EMO Hannover*. La primera tendrá lugar en Bilbao, en el Bilbao Exhibition Centre (BEC) concretamente, y se celebrará del 4 al 6 de junio. Este certamen contará con 7 ferias y está considerado el encuentro de referencia europeo sobre suministros para la industria 4.0 y procesos de fabricación. La empresa contará con un stand y tendrá un presupuesto de 1000 €.

La segunda, se celebrará en septiembre en Alemania, la cual es uno de los países consumidores del sector de mayor importancia. Esta considerada como la feria más importante del sector ya que todo lo relacionado con el procesamiento del metal y máquinas herramientas suele estar ahí. Además, es la única feria que abarca los mercados globalizados de todo el planeta, albergando aproximadamente un 60% de expositores internacionales. El coste total de esta feria teniendo en cuenta todo tipo de traslados y gastos no se sabrá hasta que se finalice porque el dato final no se podrá obtener hasta que la feria termine. Sin embargo, teniendo en cuenta que el coste de la última del 2017 fue de 16000 € (debido a la subvención obtenida que rebajó el precio en 4000€), se contará con un presupuesto de 25.000€ para la feria. Este año, no se ha obtenido dicha subvención y teniendo en cuenta que en cada edición el

precio aumenta se ha elevado el presupuesto para poder hacer frente a todos los gastos que suponga participar en ella.

En ambas ferias la empresa contará con su propio stand en el cual expondrá sus diferentes productos y proyectos para dar a conocer sus servicios. El objetivo de esta acción será crear relaciones con empresas del sector que necesiten este tipo de productos para su trabajo, y si es posible cerrar nuevos acuerdos consiguiendo así nuevos clientes.

A pesar de que las dos ferias son importantes, la EMO tiene una beneficiosa característica y es que se encontrarán presentes muchas empresas alemanas que podrán ayudar a darse a conocer en el mercado alemán. Estas empresas tendrán una especial atención por parte de la empresa.

**Tabla 14: Resumen de acciones de comunicación**

	ACCION	OBJETIVO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Informar y dar a conocer los productos	A9. Publicidad en revistas alemanas	Lograr notoriedad Mejorar imagen y posicionamiento Reforzar presencia	Iñigo	1700€
	A10. Mailchip	Lograr notoriedad Mejorar imagen y posicionamiento Reforzar presencia	Amaia	350 horas de trabajo. 2800€
Pagina web	A11. Estudiar mejoras	Mejorar imagen y posicionamiento	Amaia	100 horas de trabajo. 800€
	A12. Rediseñar la página oficial	Mejorar imagen y posicionamiento	Amaia	1024,87€
Posicionamiento web	A13. Mejorar posicionamiento SEO analizando palabras clave.	Mejorar imagen y posicionamiento Lograr notoriedad	Amaia	250 horas de trabajo. 2000€
Redes sociales y presencia online	A14. Dar de alta a la empresa en diferentes redes sociales	Mejorar imagen y posicionamiento Lograr notoriedad	Gotzone	350 horas de trabajo. 2800€
	A15. Abrir canal en YouTube	Mejorar imagen y posicionamiento Lograr notoriedad	Gotzone	250 horas de trabajo. 2000€
	A16. Creación de un blog	Mejorar imagen y posicionamiento Lograr notoriedad	Amaia Jesús	150 horas de trabajo. 1200€
Marketing directo	A17. Llamadas a antiguos clientes.	Aumento de ventas Lograr notoriedad Reforzar presencia Fidelizar clientes	Iñigo Gotzone Aitor	100 horas de trabajo. 800€
	A18. Mails personales a clientes o posibles clientes clave	Aumento de ventas Lograr notoriedad Reforzar presencia	Jesús	150 horas de trabajo. 1200€

	A19. Mails informativos sobre novedades o mejoras en los productos ofrecidos a los clientes de la base de datos	Aumento de ventas Lograr notoriedad	Iñigo Gotzone Aitor	100 horas de trabajo. 800€
Acudir a eventos y ferias	A20. Acudir a ferias como visitante.	Mejorar imagen y posicionamiento Captación de clientes Lograr notoriedad Aumento de ventas Reforzar presencia	Iñigo Aitor	70 horas de trabajo. 560€
	A21. Acudir a ferias como exponente.	Mejorar imagen y posicionamiento Captación de clientes Lograr notoriedad Aumento de ventas Reforzar presencia	Iñigo Aitor Jesús	26.000€

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.4. Acciones de marketing interno

#### Personal de la empresa

#### **A22. Contratar personal con experiencia en marketing y dominio del alemán**

Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con ningún plan, estrategias, acciones etcétera en torno al marketing, la contratación de un profesional de este ambiente es fundamental para poder ir proporcionando orientación, ayuda y organización para todo lo que la empresa debe de hacer para mejorar esta parte que tanto flaquea.

Además, el dominio del idioma será indispensable para la contratación ya que como hemos comentado en anteriores apartados el conocimiento de la lengua y la cultura es muy importante para trabajar en el mercado alemán.

La oferta de empleo será publicada en diferentes plataformas como InfoJobs o LinkedIn y las entrevistas las llevará a cabo el gerente para de esta manera comprobar entre otras cosas el nivel de alemán del posible trabajador.

El trabajador contratado contara con un sueldo anual de 50.000€. La contratación será para un periodo de un año y dependiendo de las circunstancias económicas y demás, se valorará su renovación.

#### **A23. Programa de formación de alemán para los actuales trabajadores de oficina**

Dado que únicamente un trabajador domina el idioma, se recomienda a la empresa impartir clases de alemán a sus actuales trabajadores.

Para ello, se contratará a una empresa externa que acuda dos días a la semana por la mañana para dar las clases. Las clases comenzaran media hora antes del horario normal y el horario de salida se alargará media hora para cumplir con el horario de diario.

Se destinarán al mes 150 euros para esta acción y se impartirá durante todo el plan. El principal objetivo de esta acción es poder contar con mas personal cualificado que pueda participar en este plan e impartir contacto en cualquier asunto con los clientes alemanes.

#### **A24. Programa de formación de marketing digital para los trabajadores**

Teniendo en cuenta que muchas acciones de comunicación se van a llevar a cabo por el actual personal, es necesario que obtengan un mínimo de conocimiento sobre el marketing digital para poder sacar el máximo beneficio posible de estas herramientas. Además, también obtendrán conocimiento sobre el mundo del marketing y aprenderán en que consiste y el valor añadido que se obtiene teniéndolo en cuenta ya que muchas veces en la industria se deja de lado el marketing.

Los cursos que tomaran los trabajadores son gratuitos y están impartidos por *Google Activate*. Por lo tanto, no supone un gasto extra para la empresa y al ser cursos online, no tendrán que prescindir del personal ya que pueden ser tomados cuando mejor le venga al trabajador.

**Tabla 15: Resumen de acciones de marketing interno**

	<b>ACCION</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Personal de la empresa	A22. Contratar personal con experiencia en marketing. Y dominio del alemán	Mejorar imagen y posicionamiento	Jesús	50.000€ anuales
	A23. Programa de formación de alemán para los actuales trabajadores de la oficina	Mejorar imagen y posicionamiento	Jone	2000€
	A24. Programa de formación en marketing digital para los trabajadores	Mejorar imagen y posicionamiento	Jone	20 horas de trabajo. 400€

Fuente: Elaboración propia

#### **3.7.5. Acciones de distribución y ventas**

##### **Establecer nuevos acuerdos**

### **A25. Alianza con una distribuidora alemana**

Dado que el mercado alemán está considerado un mercado de difícil acceso y el sector de la maquinaria es un mercado maduro, establecer una alianza con una distribuidora alemana que trabaje con los productos de la empresa durante todo el plan sería muy beneficioso para la empresa ya que contaría con una distribuidora fija independientemente de las que podría conseguir gracias a las acciones de descuentos que se han propuesto anteriormente.

Gracias a una alianza de este tipo, la empresa podría ofrecer soluciones completas a los clientes alemanes a través de la distribuidora. Es decir, el servicio técnico, la cartera de productos, servicio postventa... estarían garantizados gracias al contrato que se obtendría.

Teniendo en cuenta que esta acción será compleja ya que cerrar una alianza con una distribuidora alemana no es tarea fácil debido a que el nivel de exigencia por parte de las distribuidoras a las empresas que quieren que vendan sus productos es muy alta. La calidad, el precio ... son factores de máxima importancia para que accedan a que en su cartera de productos aparezcan los de la empresa.

Por ello, el plazo de esta acción será amplio ya que la empresa es consciente de que las negociaciones no serán fáciles para poder obtener esta acción.

### **Ofertas**

#### **A26. Posibilidad de probar el producto antes de la compra**

Como hemos comentado durante todo el plan, hoy en día la competitividad en el mercado de la máquina herramienta es muy alta lo que hace que contar con un nuevo cliente sea más difícil de lo que era años atrás. Uno de los mayores obstáculos a los que se enfrentan las empresas es la falta de confianza. Es decir, si una empresa está satisfecha con los productos que le ofrecen es difícil que cambie a una nueva.

Por este motivo, si los posibles futuros clientes pudiesen probar nuestros productos para comprobar su calidad y saber si se ajustan a sus necesidades, esa falta de confianza se vería disminuida. Para ello, sería recomendable establecer esta posibilidad pagando una tarifa como seguro para Laip.

Es decir, las empresas interesadas en probarlos tendrían que abonar un 15% de lo que supondría el precio final y se le facilitaría la pieza necesaria para que la pueda probar. La cantidad embolsada sería una garantía para la empresa por si hubiese algún problema o no se respetasen las condiciones pactadas. Una vez probada, si desean seguir adelante se abonaría la cantidad que falta por parte del comprador y en caso contrario, Laip devolvería la cantidad pagada.

De esta manera, la falta de confianza se vería disminuida y sería una manera de poder captar nuevos clientes.



Tabla 16: Resumen de acciones de distribución y ventas

	ACCION	OBJETIVO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Establecer nuevos acuerdos	A25. Alianza con una distribuidora alemana	Aumentar facturación Nuevos clientes Mejorar imagen	Jesús Iñaki	3000€
Ofertas	A26. Posibilidad de probar el producto antes de la compra	Mejorar imagen y posicionamiento Captación de clientes Aumento de ventas	Eneko Jesús	50 horas de trabajo. 400€

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.6. Otro tipo de acciones

#### Gestión de relaciones con clientes

##### **A27. Contratar un CRM**

Una debilidad de la empresa es el CRM con el que cuenta actualmente. Como hemos comentado anteriormente, la empresa cuenta únicamente con un Excel donde recogen una mínima información sobre sus clientes y que no esta disponible para todos los trabajadores.

Por lo tanto, el primer paso que tomaran será reunirse y detallar que tipo de información es necesaria y que quieren que tenga el CRM que se quiere elaborar. Es decir, no solo deberían de almacenar a los clientes dependiendo del tipo que son, aparte podrían recogerlos por sectores, por tipos de empresas, productos comprados...

Además, también podrían agregar el lugar en el que se encuentra la empresa, a que tipo de clientes se dirigen, características... que hay que tener en cuenta a la hora de trabajar con ellos, entre otros.

Es una acción que no supone ningún gasto, pero si tiempo, por este motivo, se elaborara durante todo el plan.

#### Comunicación y marketing

##### **A28. Solicitar ayudas a la innovación no tecnológica**

Como hemos mencionado anteriormente en el análisis externo, las ayudas implementadas por el gobierno vasco para mejorar el marketing y la comunicación de las pymes vascas son una oportunidad excelente para esta empresa.

Por este motivo, esta acción será realizada nada mas comenzar para poder aplicarla lo antes posible. Además, al estar subvencionada no supone ningún coste para la empresa.

De esta manera, se mejorará todo lo relacionado con el marketing y la comunicación del marketing de la empresa y se podrá aplicarlo para conseguir mejores resultados en el mercado alemán.

### Certificaciones

#### **A29. Iniciar el proceso para la obtención de la certificación ISO 14001**

Contratar los servicios de un consulting especializado en este ámbito. Sería una fase exploratoria y hasta que no se hable con los responsables de este servicio, no se podrá avanzar presupuesto. No obstante, habría que estar dispuesto a invertir lo que sea necesario porque el mercado alemán lo va a valorar.

**Tabla 17: Resumen de otro tipo de acciones**

	ACCION	OBJETIVO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Gestión de relaciones con los clientes	A27. Contratación y alimentación de un CRM		Iñigo	200 horas de trabajo. 1600€
Comunicación y marketing	A28. Solicitar ayudas a la innovación no tecnológica	Lograr notoriedad Mejorar imagen y posicionamiento	Jesús Iñaki	20 horas de trabajo. 160€
Certificaciones	A29. Iniciar el proceso para la obtención de la certificación ISO 14001	Lograr notoriedad Mejorar imagen y posicionamiento Aumento de ventas Captación de nuevos clientes	Iñaki	- <sup>5</sup>

Fuente: Elaboración propia

### **3.8. Calendario y responsables**

Dado que el presente plan de marketing se dará por finalizado y aprobado en el mes de julio de 2019, proponemos un plan de acciones a partir de agosto de 2019.

<sup>5</sup> No se podrá avanzar presupuesto hasta que no se hable con los responsables del equipo de consulting debido a que se encuentra en una fase exploratoria.



calidad y evaluación												
5-Mejorar packaging												
6-Establecer descuentos a empresas distribuidoras de nuestro tipo de productos												
7-Establecer descuentos por volumen de compra												
8-Definir una política a plazos												
9-Publicidad en revistas alemanas												
10-Mailchip												
11-Estudiar mejoras de la página web												
12-Rediseñar página web												
13-Mejorar posicionamiento												

SEO analizando palabras clave												
14-Dar de alta a la empresa en diferentes redes sociales												
15- Abrir canal en YouTube												
16-Creacion de un blog												
17-Llamadas a antiguos a clientes												
18-Mails personales a clientes o posibles clientes clave												
19-Mails informativos sobre novedades o mejoras en los productos a los clientes de la base de datos												
20-Acudir a ferias como visitante												

21-Acudir a ferias como expositor												
22-Contratar personal con experiencia en marketing y dominio del alemán												
23-Programa de formación de alemán para los actuales trabajadores de oficina												
24- Programa de formación de marketing digital para los trabajadores												
25- Alianza con distribuidora alemana												
26- Posibilidad de probar el producto antes de la compra												
27-Contratación												

y alimentación de un CRM												
28-Solicitar ayudas a la innovación no tecnológica												

### 3.9 Plan de seguimiento y control

Una vez realizadas las acciones, la ultima fase del plan de marketing consistirá en llevar a cabo el control de la gestión y la utilización de cuadros de mando que permitan saber en que medida se han cumplido los objetivos planteados. Gracias a este control se podrá detectar posibles fallos y desviaciones de lo establecido y aplicar medidas correctoras con el fin de minimizar las consecuencias.

La fase de seguimiento y control es de gran importancia, ya que permite reducir costes y buscar soluciones rápidas a los posibles problemas.

Es esencial llevar un control y seguimiento de la presencia online de la empresa tanto de las redes sociales, como del trafico de la pagina web.

**Tabla 18: Resumen de control y seguimiento**

OBJETIVOS	INDICADORES/META	FUENTE DE INFORMACION	PROCEDIMIENTOS Y PLAZOS	FUENTE DE INFORMACION
Lograr notoriedad en el mercado alemán: queremos que 10 empresas del sector nos conozcan y al menos que 1 nos pida información.	Numero de empresas que conocen la marca	Datos que posee la empresa y <i>Google Analytics 360</i>	Reunión mensual	Interna y externa
Mejorar la imagen y el posicionamiento de la marca: queremos ser valorada con un 7'5 sobre 10 por las empresas que trabajen con nosotros	Posición de la marca frente a sus competidores y valoración externa de la imagen de marca	Encuestas que se realizaran a los clientes	Reunión mensual	Externa
Reforzar la presencia a Alemania y consolidar su posición allí publicando al menos 1 publicación al mes en cada plataforma	Numero de publicaciones en diferentes plataformas	Datos que posee la empresa	Reunión mensual	Interna



Fidelizar y desarrollar a los actuales clientes alemanes.	Numero de clientes que realizan mas de un pedido respecto al numero total de clientes	Datos que posee la empresa	Reunión mensual	Interna
Aumento de ventas del 10%	Porcentaje de aumento de facturación	Datos que posee la empresa	Reunión mensual	Interna
Captación de 3 nuevos clientes	Numero de empresas que consuman nuestros productos	Datos que posee la empresa	Reunión bimensual	Interna

Fuente: Elaboración propia

Para poder medir y controlar el trafico online se utilizará la herramienta *Google Analytics 360* que permitirá obtener datos como el modo en el que han llegado a la pagina, o que se puede hacer para que sigan utilizando la pagina web. Además, facilita informes de contenido que muestran que partes del sitio web tienen un buen rendimiento y que paginas son mas populares para poder crear una mejor experiencia para los clientes, así como, informes sobre el éxito de los programas publicitarios llevados a cabo en redes sociales. Para ello, será necesario que la empresa cree una cuenta de *Google Plus* para poder utilizar dicha herramienta.

Gracias a la anterior tabla, la empresa podrá evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y los resultados, de manera que se pueda tomar una decisión sobre los mismos. En el caso de que la evaluación sea negativa, se tendrán que plantear mejoras, bien sea modificando los objetivos determinados o bien eliminándolos.

#### **4.BIBLIOGRAFIA**

Aguirre, Maria Soledad. "Marketing Industrial". Facultad de economía y empresa. Bilbao Bizkaia. 2019

Alkimia consulting team (sin fecha): Las relaciones bilaterales entre España y Alemania. Importancia de la competencia intercultural en la Selección de Personal de perfiles hispano-alemanes. Recuperado de <http://www.alkimiaconsulting.com/PDF/RelacionesBilateralesAlkimiaConsulting.pdf>

Alzaga, A y Arzamendi, J (16 de julio de 2018). Tecnologías 4.0 para las maquinas herramienta del futuro. IK4-Tekniker. Recuperado de <https://www.tekniker.es/es/Tecnologias-40-para-las-maquinas-herramienta-del-futuro>

Ambiental (14 de mayo de 2015). Requisitos ambientales en la industria vasca. Inguru Ingeniería ambiental. Recuperado de <http://inguruingenieriaambiental.com/sin-categorizar/industria-vasca-requisitos-ambientales>

Bizkaia talent (s.f). El sistema vasco de innovación, un modelo a seguir. Bizkaia talent. Recuperado de <https://www.bizkaiatalent.eus/pais-vasco-te-espera/apuesta-de-futuro/sistema-innovacion-seguir>

Díaz de Alda, J. (16 de febrero de 2019). Euskadi se impone a los grandes centros de investigación alemanes. El diario vasco. Recuperado de <https://www.diariovasco.com/economia/euskadi-impone-grandes-20190216002927-ntvo.html>

Los 10 países mas "verdes" y sostenibles del mundo. 28 de marzo de 2016. Ecoticias. Recuperado de <https://www.ecoticias.com/medio-ambiente/113536/10-paises-verdes-sostenibles-mundo>

La próxima crisis financiera llegará en 2020 y así será su impacto en los mercados, según JP Morgan. 13 de septiembre de 2018. El economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9385737/09/18/La-proxima-crisis-financiera-llegara-en-2020-y-asi-sera-su-impacto-en-los-mercados-segun-JP-Morgan.html>

Alemania creció un 1,5% en 2018, su peor dato en cinco años. 15 de enero de 2019. Europa Press. Recogido de <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-alemania-crecio-15-2018-peor-dato-cinco-anos-20190115102600.html>

Gallego, M. (1 de junio de 2019). La amenaza arancelaria de Trump a México impacta de lleno en empresas vascas. El correo. Recuperado de

<https://www.elcorreo.com/internacional/bomba-economica-trump-20190601224935-nt.html>

García, T. (9 de octubre de 2017). ¿Qué tecnologías se esconden detrás de la industria 4.0?. El País economía. Recuperado de [https://retina.elpais.com/retina/2017/10/09/tendencias/1507530622\\_383656.html](https://retina.elpais.com/retina/2017/10/09/tendencias/1507530622_383656.html)

Garma de Cos, P. (2018). El mercado de la maquina herramienta en Alemania. Ices. Recuperado de <http://metalonía.com/w/documents/Máquina%20herramienta%20en%20Alemania%20ICEX.pdf>

Gonzalez, Tomás. "Evolución y características del sector de las Maquinas-herramienta en España y País Vasco". Facultad de Economía y Empresa. Bilbao Bizkaia.2015

Industria 4.0. La ola tecnológica que viene. 23 de marzo de 2016. Heraldó. Recuperado de <https://www.heraldo.es/noticias/sociedad/2016/03/23/industria-4-0-la-ola-tecnologica-que-viene-247973.html>

Hofstede insights (2019). The six dimensions of natural culture. Helsinki. Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

Hazinnova, nuevo impulso a la innovación en empresas de menos de 100 personas promovido por Grupo Spri e Innobasque. 4 de marzo de 2019. Recuperado de <https://www.innobasque.eus/noticias/es/article/1417/hazinnova-las-nuevas-ayudas-de-innobasque-y-grupo-spri-a-la-innovacion-no-tecnologica-para-pymes>

Lasaosa, R. (27 de marzo de 2017). La importancia del marketing digital para una pyme industrial. Albor noticas. Recuperado de <http://alborcrecimientoempresarial.es/importancia-marketing-digital-pyme-industrial>

López, M. (24 de enero de 2017). El tirón de aprender alemán. La Vanguardia. Recogido por <https://www.lavanguardia.com/vida/20170124/413640319422/el-tiron-de-la-lengua-de-goethe.html>

Ormazabal, M. (9 de marzo de 2012). Euskadi, la pequeña Alemania. El País. Recuperado de [https://elpais.com/ccaa/2012/03/08/paisvasco/1331237476\\_879859.html](https://elpais.com/ccaa/2012/03/08/paisvasco/1331237476_879859.html)

Herramientas de marketing para pymes: content marketing. Practical team. Recuperado de <https://www.practicalteam.com/blog/herramientas-de-marketing-para-pymes-content-marketing/>

Prosulting (sin fecha): Los idiomas mas populares en el mundo. Recuperado de <https://prosulting.es/los-idiomas-mas-populares-en-el-mundo>

Sainz de Vicuña, José María (2016a): El plan de marketing en la practica. ESIC Editorial. 20º ed. Madrid.

Saiz de Vicuña, José María (2016b): El plan de marketing en la PYME. ESIC Editorial. 3º ed. Madrid.

Sekulis, C. (28 de septiembre de 2017). Alemania, un gigante lleno de atractivo para las pymes. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/pymes/2017/09/28/59ccd747ca47412c278b463e.html>

Scholtes, B. (14 de enero de 2019). ¿Cómo afectara el “brexit” a la economía alemana?. DW. Recuperado de <https://www.dw.com/es/cómo-afectará-el-brexit-a-la-econom%C3%ADa-alemana/a-47077978>

Alemania evita la recesión pese a que su economía se estanca. 14 de febrero de 2019. La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20190214/46462671469/alemania-pib-crecimiento-recesion-crisis.html>