



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

NAZIOARTEKO
BIKANTASUN
CAMPUSA
CAMPUS DE
EXCELENCIA
INTERNACIONAL

EKONOMIA ETA ENPRESA ZIENTZIEN FAKULTATEA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN MARKETING

Curso 2013/2014

PLAN DE MARKETING DE UNA PYME: EDER RODAMIENTOS

Autor/a: Idoia Madinabeitia Domínguez

Director/a: Eva Emmanuel Martínez

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN AL TFG.....	3
2. PLAN DE MARKETING.....	4
2.1. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2.2. INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MARKETING.....	5
2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	7
2.3.1. Análisis interno.....	7
2.3.2. Análisis externo.....	18
2.4. DIAGNÓSTICO.....	44
2.5. OBJETIVOS.....	48
2.6. ESTRATEGIAS.....	49
2.6.1. Estrategias generales.....	49
2.6.2. Estrategias funcionales.....	50
2.7. PLANES DE ACCIÓN.....	53
2.7.1. Acciones de producto.....	53
2.7.2. Acciones de precio	54
2.7.3. Acciones de distribución.....	54
2.7.4. Acciones de comunicación.....	55
2.7.5. Timing.....	58
2.7.2. Rentabilidad estimada	61
2.8. PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	62
3. BIBLIOGRAFÍA.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Pirámide de Población 2013-2023.....	18
GRÁFICO 2: Evolución del Número de Viviendas y Edificios en España.....	19
GRÁFICO 3: Evolución Anual (2012-2013) del ICC.....	24
GRÁFICO 4: Evolución Empleo vs Consumo de los Hogares.....	24
GRÁFICO 5: Evolución de la Tasa de Paro en España.....	25
GRÁFICO 6: Evolución de la Tasa de Ahorro Anual de los Hogares e ISFLSH.....	26
GRÁFICO 7: Evolución y Proyección del Valor de la Vivienda.....	29
GRÁFICO 8: Encuesta de Productos de Mueble y Descanso Comprados el último año.....	31

1. INTRODUCCIÓN AL TFG

El objetivo del presente documento es realizar un Plan de Marketing para una PYME. La empresa analizada es Rodamientos Eder SA que se dedica a la producción de rodamientos para otras empresas industriales. Fabrican rodamientos para muchos sectores diferentes, pero me voy a circunscribir en la línea de rodamientos para mamparas de baño.

El sector de las mamparas de baño es un sector con el que la empresa lleva muchos años trabajando, pero que a consecuencia de la mala situación económica actual está estancado. Me centraré en esta línea de producto para saber si el sector de las mamparas sigue siendo un sector interesante para la empresa y para hacer varias propuestas de mejora al respecto. En cuanto a la metodología a utilizar en el trabajo, será la metodología analítica sintética típica de un plan de marketing en la práctica.

La estructura del plan consta de una primera parte de análisis de la situación donde se estudian tanto el entorno interno como el externo de la empresa, que permitirá observar las circunstancias que de forma directa o indirecta afectan a la empresa. A continuación, en base a los resultados obtenidos en el análisis se realiza una valoración y un diagnóstico de la situación global de la empresa. Y después, teniendo en cuenta todo esto se establecen y se fijan los objetivos del plan de marketing para un determinado período de tiempo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

En la siguiente parte del plan se fijan las estrategias y las acciones concretas que han de llevarse a cabo para lograr los objetivos especificados anteriormente. Y por último habrá un plan de seguimiento y control para saber si el desarrollo del plan ha servido para alcanzar los objetivos pretendidos.

Personalmente creo que ha sido muy beneficioso para mí hacer este trabajo por varias razones. Me ha permitido poner en práctica todo lo que he estudiado hasta ahora. Además, he aprendido mucho sobre la realidad de las empresas y he podido ver cómo funcionan realmente las empresas por dentro.

Lo más complicado a la hora de desarrollar el trabajo ha sido la realización del análisis, ya que la empresa analizada es industrial y su demanda es derivada, por lo tanto, hay que tener en cuenta muchos factores. Pero gracias a la ayuda de la empresa y de la directora del trabajo lo he conseguido.

Conozco a la empresa analizada de toda la vida, ya que la fundó mi abuelo. Para realizar el plan de marketing ha sido indispensable tanto su ayuda como la ayuda de mi tío, jefe de producción de la empresa. Me han permitido acceder a la empresa y me han ofrecido su ayuda cuando la he necesitado.

2. PLAN DE MARKETING

2.1. RESUMEN EJECUTIVO

MISIÓN	
Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo productos de calidad	

DAFO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de técnicos expertos y comprometidos - Experiencia en el sector - Flexibilidad debido a su tamaño - Capacidad de adaptarse y asesorar a cada cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Indiferenciación entre su oferta y la de los competidores - No pueden hacer frente a precios más bajos - No tienen capacidad de hacer grandes inversiones - Bajo poder de negociación con clientes y proveedores
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El auge de internet y del comercio electrónico - La economía ha comenzado a recuperarse - Aumento de las reformas del baño en España - Crecimiento del sector de la vivienda en Europa 	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad financiera internacional - Pérdida de la población en España - Reducción del número de viviendas en España - Dificultad para fidelizar a los clientes

OBJETIVOS	
CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir que las ventas de rodamientos para mamparas aumenten un 15% en un alcance temporal de tres años - Conseguir tener beneficios en la empresa a partir del segundo año - Conseguir que 5 nuevos fabricantes de mamparas sean sus clientes en los próximos 3 años 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar a los actuales clientes de mamparas. Conseguir que estos repitan sus compras cada año - Mejorar la imagen que tienen los fabricantes de mamparas de la empresa - Aumentar la notoriedad entre los fabricantes de mampara españoles - Lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes - Mejorar la presencia en internet

ESTRATEGIAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de penetración y de desarrollo del mercado - Productos personalizados - Precios basados en los costes de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Precios diferenciados especiales para los que repitan sus compras - Estrategia de distribución directa e indirecta corta - Publicidad, marketing directo, buena presencia en internet

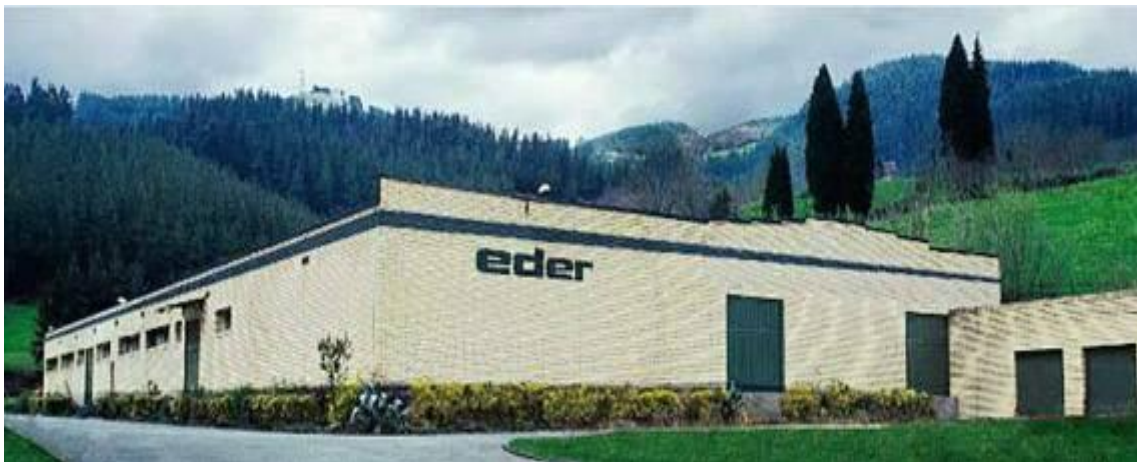
ACCIONES	
PRODUCTO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar y hacer la mejor oferta posible a cada cliente - Asistir a la feria de máquina herramienta - Suscribirse a la revista "Técnica industrial" 	<ul style="list-style-type: none"> - Cálculo riguroso de los costes de producción para determinación de las nuevas tarifas - Descuento a los clientes que repitan las compras
DISTRIBUCIÓN	COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Repartición de los nuevos clientes a los representantes - Reunión con los representantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto con las escuelas de formación - Estudio del ICEX: sector de las mamparas en Francia - Marketing directo: llamadas y emails a los clientes - Mejorar la página web - Reuniones con los empleados. Brainstorming - Elaboración de un documento sobre la importancia de la elección de los rodamientos

2.2. INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MARKETING

Rodamientos Eder S.L. se dedica a la producción de rodamientos de bolas de semi-precisión estandarizados y especiales. Fabrican rodamientos especiales para cada cliente, además, estos son de sectores muy diferentes: empresas aeronáuticas, fabricantes de muebles, fabricantes de persianas, etc.

Fundada en el año 1976 por un grupo de empresarios de Bergara con años de experiencia en el sector, fue creada con el objetivo de satisfacer las necesidades de un nicho de mercado. El constante crecimiento de la economía junto con la creación de empresas del sector privado ayudó al buen posicionamiento de Eder.

La empresa está ubicada en Bergara (Guipúzcoa), punto estratégico por su gran infraestructura industrial. (F) La constante demanda de sus productos por todo España hizo que fueran nombrando representantes en las distintas zonas. Pero no solo operan a nivel nacional, también cuentan con clientes en Italia, Portugal, Marruecos, Chile así como en otros países de todo el mundo, con los que contactan mayormente por internet. La utilización de este medio ha supuesto una gran oportunidad para la empresa, ya que de esta manera ha conseguido darse a conocer, llegar a más clientes y además ha facilitado la comunicación tanto con clientes como con proveedores.



La misión, visión y valores de la empresa son los siguientes:

- Misión: Satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo productos de calidad.
- Visión: Ser reconocidos como una empresa que ofrece productos de calidad por sus clientes, proveedores y trabajadores
- Valores: rentabilidad económica, calidad en sus producto, rapidez, respeto al medio ambiente, orientación al cliente, trabajo en equipo y ética profesional

El objetivo del presente plan de marketing será lograr un crecimiento en las ventas de la línea de producto que voy a analizar (rodamientos para mamparas de baño) e intentar aumentar el nivel de notoriedad de la empresa en un alcance temporal de tres años.

La duración del plan de marketing será de tres años debido a que los recursos económicos que dispone la empresa son limitados y las acciones deben repartirse en el tiempo para poder acometerse en fases.

2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.3.1. ANÁLISIS INTERNO

a) Recursos y capacidades de la empresa

Recursos Humanos

Rodamientos Eder S.L cuenta con 14 trabajadores en su plantilla, estos forman un equipo de técnicos expertos y capaces de diseñar y adaptar el producto a la necesidad de cada cliente en particular. (F)

La empresa no cuenta con un organigrama jerarquizado ni estructurado, pero está organizada por secciones. Cada sección tiene un jefe y este tiene varios trabajadores a su cargo. Los jefes, además, son trabajadores y accionistas de la empresa. Las secciones en las que se divide la empresa son las siguientes:

- Sección de taller: El jefe de esta sección es Roberto Domínguez, y tiene 3 trabajadores a sus órdenes
- Sección montaje: El jefe de esta sección es Ramón Ambroy, y tiene 5 trabajadores a sus órdenes
- Sección dibujo: Asier Labayen es el jefe de la sección y tiene 1 trabajador a su cargo
- Sección administración: José Arregui es el jefe de esta sección y tiene 1 trabajador a su cargo

Podemos decir que los trabajadores de Eder no son profesionales de alta cualificación, de hecho, algunos no tienen ningún estudio. Los que trabajan en el taller y en la sección de dibujo han estudiado un modulo de maestría industrial y los que se encargan de la administración son licenciados en Empresariales. Normalmente, son los propios jefes los que forman y enseñan cómo deben desempeñar el trabajo a las nuevas incorporaciones en la plantilla. Pero, cuando creen que es necesario, también hacen programas de formación externos, como por ejemplo: cursillos de control numérico.

Además de los trabajadores que tienen en plantilla tiene varios representantes que se encargan de vender sus productos a cambio de una comisión. Estos representantes son profesionales dedicados a la venta de productos industriales, y habitualmente junto a los rodamientos de Eder venden otro tipo de productos que puede interesarle a los clientes, con el objetivo de hacer una oferta más completa.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, se puede decir que son bastante tradicionales y que no utilizan ningún sistema innovador de marketing interno. (D) Los responsables están en contacto directo con todos los trabajadores cada día y por eso saben de primera mano cuáles son los problemas que surgen a pie de

fábrica, cuáles son sus necesidades, que opiniones y quejas tienen... De hecho, aunque sean jefes también son trabajadores, lo que hace que todos los de la empresa estén unidos y que haya buena comunicación entre ellos.(F)

Los jefes son los que toman las decisiones importantes de la empresa, hacen reuniones periódicas entre ellos para comentar cómo va la empresa, los problemas que surgen y tratan de buscar las soluciones precisas en cada momento. Después, esta información no se les transmite a los empleados de forma oficial (por email, convocando alguna reunión...), pero trabajan mano a mano con ellos por lo que los trabajadores están informados y de alguna manera son partícipes de lo que ocurre en la empresa y su opinión y sus ideas también son tomadas en cuenta por la dirección.

Recursos económicos

No tienen capacidad de hacer grandes inversiones, es una empresa pequeña y por lo tanto no tienen disponibilidad financiera. La crisis económica ha afectado bastante a la empresa, ya que ha reducido sus ventas notablemente en los últimos años. (D)

La siguiente tabla muestra las cuentas de los últimos seis años. Como se puede observar, los ingresos de explotación han descendido bastante y no han conseguido tener beneficios desde el año 2007. La rentabilidad económica y financiera es negativa también.

	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR	31/12/2009 EUR	31/12/2008 EUR	31/12/2007 EUR
	12 meses PGC 2007	12 meses PYME PGC 2007	12 meses PYME PGC 2007	12 meses PYME PGC 2007	12 meses PYME PGC 2007	12 meses Abreviado
Ingresos de explotación	1.113.710	1.207.058	1.217.140	1.162.399	1.620.248	2.131.974
Result. ordinarios antes Impuestos	-43.778	-43.082	-36.705	-96.439	-34.084	54.706
Net income	-43.778	-43.082	-36.705	-96.439	-29.297	38.294
Total Activo	1.661.830	1.514.682	1.608.250	1.624.257	1.807.350	2.326.967
Fondos propios	1.240.987	1.284.765	1.327.847	1.364.551	1.460.990	1.490.287
Rentabilidad económica (%)	-2,63	-2,84	-2,28	-5,94	-1,89	2,35
Rentabilidad financiera (%)	-3,53	-3,35	-2,76	-7,07	-2,33	3,67
Liquidez general	3,53	6,14	4,92	4,72	4,12	2,35
Endeudamiento (%)	25,32	15,18	17,44	15,99	19,16	35,96
Número empleados	13	14	14	15	15	15

Fuente: Base de datos SABI

Recursos productivos y tecnológicos

El tamaño de la empresa es pequeño por lo que su capacidad productiva es limitada y no pueden hacer frente a pedidos inmensos. (D) De todas formas también suelen trabajar con empresas de tamaño grande y han sabido gestionar sus pedidos para poder hacer frente a una demanda importante. El hecho de que la empresa sea pequeña, también, aporta flexibilidad a la hora de adaptarse a los clientes (F).

Intentan utilizar la maquinaria más moderna para su proceso productivo, pero sus recursos económicos son escasos por lo que no pueden comprar máquinas nuevas siempre que quieren, el año pasado por ejemplo compraron una máquina y este año han comprado otra. (D) Tradicionalmente solían acudir a ferias, como la feria de máquina herramienta, por ejemplo, para informarse sobre las novedades en torno a las máquinas y a las herramientas para su producción. Hoy en día, cada vez acuden a menos ferias y suelen informarse mayormente por internet.

La sección de dibujo se encarga de la I+D+i. Estos se ocupan de diseñar los rodamientos para cada cliente e intentan buscar las mejores soluciones de la forma más eficiente en cada caso. Para realizar los planos utilizan programas y equipos informáticos de diseño que les permiten realizar el diseño adecuado en cada caso, por eso es muy importante para la empresa estar al día de todas las novedades en torno a este tipo de programas de diseño.

Recursos medioambientales

En cuanto al cuidado del medio ambiente, se limitan a cumplir lo que dice la ley: reciclan los metales sobrantes, los geles con los que se limpian, cuentan con contenedores especiales para reciclar el aceite, etc. Pero, se puede decir que no contamina mucho al medio ambiente.

Tampoco hacen ninguna acción de RSE para ayudar a la sociedad o al medio ambiente. (D)

Recursos comerciales

La mayoría de las ventas de Eder las realizan entre clientes con los que llevan trabajando muchos años. Pero, hoy en día, muchos de sus clientes buscan a la empresa mediante internet y realizan los pedidos directamente desde su página web o contactando por teléfono con la empresa para acordar las condiciones.

Por otra parte, tradicionalmente han sido y siguen siendo muy importantes los representantes, estos están cara a cara con los clientes y hacen de intermediarios.

Se encargan de: realizar visitas a clientes antiguos o a potenciales clientes, enseñar el catálogo de productos y hacer una oferta. Si la oferta realizada les resulta interesante, los representantes pasan el pedido a Eder y cobran una comisión dependiendo de las ventas que consigan.

Hoy en día cuenta con seis comerciales distribuidos de la siguiente manera:

- En España (un representante en cada zona): Zona de Madrid, Zona de Valencia, Zona norte, Zona Barcelona
- En el extranjero: 1 representante para Francia

b) Estrategias generales seguidas por la empresa

Los objetivos generales que tiene la empresa son los siguientes: sobrevivir (sobre todo en época de crisis) incrementando un poco las ventas, aumentando los ingresos y obteniendo más rentabilidad.

La empresa ha seguido una **estrategia corporativa** sin grandes cambios desde que nació. Sigue una estrategia de crecimiento, más concretamente, de crecimiento dirigido a la diversificación de mercados. De hecho, nunca se ha centrado en un único sector o en una empresa exclusivamente, y siempre ha intentado tener una amplia cartera de clientes de distintos segmentos. Además, en los últimos años, han comenzado a fabricar piezas de decoletaje (tornillos, piezas para automoción...), de esta manera, junto a los rodamientos ofrecen otro tipo de productos, y estos también pueden resultar interesantes para sus clientes. A pesar de tener a la competencia cerca nunca han colaborado con ninguna otra empresa, y tampoco han hecho fusiones ni ninguna estrategia de crecimiento de este tipo. Por lo tanto, como conclusión podemos decir que siempre ha seguido una estrategia corporativa basada en la utilización de recursos propios para lograr crecimiento.

Hasta ahora, podríamos decir que siempre ha desarrollado una **estrategia competitiva** basada en la diferenciación. Eder sabe que no puede competir por costo, ya que hay empresas de gran tamaño, como las asiáticas, que le supera en este aspecto. Por eso, para fortalecerse en el mercado y para hacer frente a la competencia trata de diferenciarse por el trato que da a los clientes y la calidad que ofrece en sus productos. Esto lo lleva a cabo haciéndoles ofertas totalmente personalizadas y con los requerimientos que ellos precisen, ésta es su manera de justificar los precios más altos. Además, intentan que sus clientes confíen en la empresa, tratando de entender lo que necesitan y comprometiéndose con ellos.

En cuanto a la **estrategia de cartera**, podemos decir que ha utilizado una estrategia basada en la diversificación. Nunca ha realizado grandes acciones para conseguir llevar a cabo esta estrategia, pero siempre ha intentado buscar nuevos mercados y nuevos productos. De hecho, los rodamientos son distintos para cada

cliente, por lo que puede trabajar con empresas de múltiples sectores de cualquier parte del mundo. Junto a esto, también se ha esforzado en mantenerse en los mercados donde ya tiene experiencia, tratando de fortalecer las relaciones con clientes antiguos.

La **estrategia de segmentación** que ha seguido hasta ahora, ha sido una estrategia clientizada, donde se dirige a cada cliente con una oferta totalmente personalizada. De hecho, cada cliente necesita un tipo de rodamiento para cada producto que fabrica, por lo tanto es necesario que cada oferta sea distinta en cada caso.

La **estrategia de posicionamiento** que ha llevado a cabo Eder ha sido una estrategia basada en la calidad del servicio. Ha intentado transmitir a sus clientes que son capaces de ofrecerles el rodamiento que necesiten atendiendo a sus preferencias y requerimientos. Además, muchas veces hace tareas de asesoramiento para orientarles a la hora de decidir que rodamiento quieren. Se esfuerza en establecer buenas relaciones con los clientes para ofrecer el mejor servicio posible, con la intención de fidelizarlos. También, intenta hacer las entregas en el plazo establecido y con las condiciones requeridas, para que sus clientes se sientan satisfechos tanto con las características del producto como con el servicio (pre, durante y post venta) ofrecido.

c) Estrategias funcionales seguidas por la empresa: mix de marketing

Estrategias de producto

Producen rodamientos de bolas de semi- precisión estandarizados y especiales. Tienen una amplia gama de rodamientos en la actualidad y cuentan con más de 2.500 referencias.(F)

Los rodamientos son componentes mecánicos rotativos que son utilizados para la obtención de otros productos. Como explicaré más adelante, para fabricarlos es necesario tener en cuenta varios factores y la selección del rodamiento apropiado en cada caso es bastante complicada.

Cada rodamiento que fabrican es distinto para cada cliente. De hecho, tienen clientes de sectores muy diferentes y por lo tanto la oferta tiene que adaptarse a los requerimientos y a las necesidades de cada uno.

Algunos de los sectores más importantes con los que Eder trabaja son los siguientes: fabricantes de ventanas, toldos de camión, mobiliario en general, puertas de ascensor y de armario, mamparas de baño, etc. Ser capaces de trabajar para distintos sectores es una ventaja que les permite diversificar riesgos (F).

La producción de los rodamientos y la oferta que se les hace a los clientes es totalmente personalizada. (F) Además de trabajar para un amplio marco de sectores, incluso dentro del mismo sector hay grandes diferencias, ya que cada empresa es distinta y necesita rodamientos distintos para poder llevar a cabo su actividad. Y cada empresa, a su vez, puede necesitar más de un tipo de rodamiento distinto.

El sector de las mamparas de baño, es un sector con el que, como he mencionado anteriormente, lleva trabajando muchos años y por lo tanto tiene experiencia en trabajar con este tipo de clientes (F), pero el rodamiento no es siempre el mismo. Tendrá que fabricar un rodamiento u otro atendiendo a lo que la empresa cliente exija: material que quieran para los rodamientos, precio que están dispuestos a pagar, tamaño del rodamiento, diseño de la mampara, plazos de entrega, etc. Eder fabrica los rodamientos teniendo en cuenta todos estos aspectos.

Normalmente son los clientes los que facilitan un plano con el que trabajan para producir los rodamientos. A veces, cuando los clientes no están muy informados o no saben muy bien el tipo de rodamiento que les conviene es Eder la que da asesoramiento y les aconseja.

Los materiales con los que fabrican los rodamientos normalmente son el acero y el latón. La elección del material también dependerá de lo que mejor se adapte a lo que el cliente quiera.

Los clientes suelen pedir una cantidad determinada de rodamientos y después si estos lo ven necesario y necesitan más, se ponen en contacto con Eder y piden más del mismo tipo de rodamiento.

La actividad principal a la que se dedica la empresa es a la fabricación de rodamientos, pero ahora han comenzado también a producir piezas de decoletaje. El decoletaje es la fabricación de piezas como tornillos, ejes, piezas para automoción, etc. Esto puede suponer una ventaja competitiva, ya que así puede ofrecer soluciones más completas y en vez de comprarlo en otra empresa tienen la posibilidad de encontrarlo en una. Los fabricantes de mamparas no reclaman este tipo de piezas, de hecho, las piezas de decoletaje están más orientadas otro tipo de clientes como por ejemplo a los del sector automovilístico.

Podemos decir que los rodamientos son un producto bastante maduro que no ha sufrido grandes cambios ni avances en su ciclo de vida. Además, no hay diferencias entre los productos que ofrece la competencia y los suyos, es prácticamente imposible distinguirlos. (D)

Eder considera que sus productos son de buena calidad (F), pero el nivel de calidad también será distinto según lo que quiera el cliente: el material que desee utilizar,

el precio que esté dispuesto a pagar... Además, cuentan con el certificado de calidad ISO 9001 desde el año 2013, decidieron obtenerlo porque lo tienen casi todas las empresas y muchos clientes lo exigen.(F)

En la mayoría de los casos, los rodamientos llevan escrito el nombre Eder, pero esto también dependerá de lo que el cliente desee, ya que alguno prefiere que no lleve nada escrito.

Estrategias de precios

El precio depende, sobre todo, del tamaño o de la medida del rodamiento, más específicamente del tamaño de dos partes del rodamiento: el anillo exterior y el interior. Las bolas que van dentro son las mismas sea cual sea el tipo o el tamaño del rodamiento, por lo tanto no es un factor diferenciador en el precio. Por lo tanto, es un precio basado en el coste de producción.

Para calcular el precio de un rodamiento se tienen en cuenta los siguientes factores: lo que ha costado una barra del material para la producción, la cantidad de rodamientos que se pueden hacer con cada barra (tamaño del rodamiento), el tiempo que se tarda haciendo el rodamiento, el personal que se necesita, el sueldo de los trabajadores y el porcentaje que se quiera conseguir como beneficio. Este porcentaje es distinto en cada caso, intentan que sea en torno al 20%, pero si los clientes no están de acuerdo lo bajan.

Eder hace una oferta al cliente y si este la acepta todo sigue para adelante. Cuando no acepta la oferta intentan hacer otra más adecuada, para que el cliente esté conforme con lo que tiene que pagar. Es importante tener en cuenta que la compra de rodamientos no es algo que requiera mucha inversión para sus clientes por lo que tampoco gastan mucho tiempo en la compra de estos. La empresa es consciente de esto y gracias a su experiencia intenta no hacer ofertas desorbitadas y sabe más o menos qué precio están dispuestos a pagar. Por lo tanto, podemos decir que el poder de negociación de la empresa con los clientes es bastante bajo.
(D)

Suele ofrecer descuentos y tarifas especiales a sus clientes más fieles y a los que hacen compras importantes. A veces, vende rodamientos con los que no gana nada o incluso pierde, pero esto le interesa si este cliente además de ese pedido pide otro tipo de rodamientos con los que sí obtienen bastantes beneficios, por lo que se compensa.

A pesar de la cercanía y de la facilidad de llegar a acuerdos, nunca han pactado precios con la competencia, ya que pueden llegar a pactar un precio, después no cumplirlo y ofrecer precios más bajos de lo pactado.

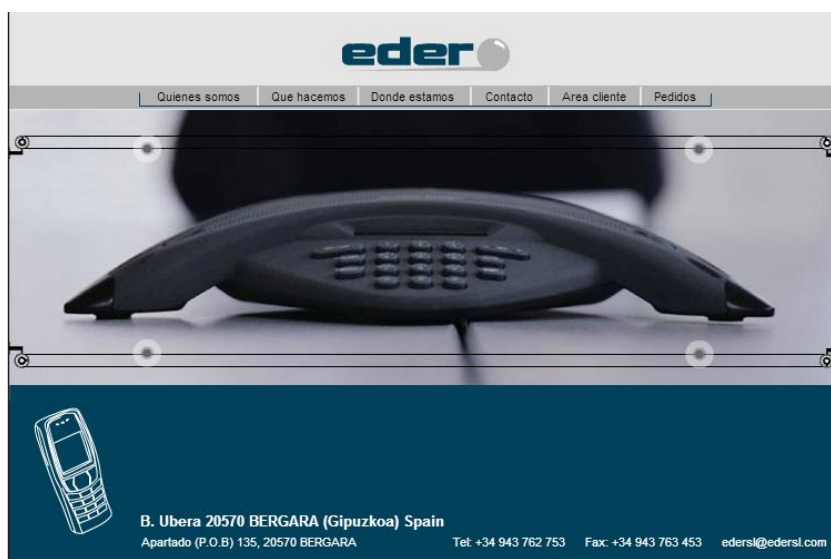
Estrategias de comunicación

La inversión que realiza en comunicación es muy escasa, ya que no tiene capacidad financiera para hacer las campañas de comunicación que querría. (D) Al ser una empresa industrial, la comunicación que realiza es dirigida a otras empresas, que normalmente son industriales también, por lo tanto, realiza comunicación push porque no tiene la necesidad de hacer comunicación de masas ya que no se dirige al consumidor final de forma directa.

Eder conoce muy bien a sus clientes, tiene relaciones desde hace mucho tiempo con algunos de ellos, e intenta mantenerlas ofreciendo un buen servicio, hablando con ellos, preocupándose por su actividad... Esto, normalmente, lo hace mediante los representantes. De hecho, utiliza a los representantes para hacer este tipo de acciones porque no tienen capacidad física para ser ellos mismos los que atiendan directamente a todos sus clientes (D).

Los representantes, por lo tanto, son los que se encargan de la comunicación con los clientes: hacen visitas periódicas y están en contacto directo con ellos. Son los que mejor los conocen y tienen información de primera mano sobre lo que quieren.

La página web de la empresa, fue diseñada hace algunos años. Contrataron a una empresa especializada para hacerlo y hacen pequeños cambios periódicamente, pero no tienen a nadie que se encargue de mantenerla ni de modernizarla un poco. De hecho, no pone que tiene el certificado de calidad ISO 9001(D). La estructura de la página es bastante simple, ofrece datos generales e información sobre la empresa y sobre lo que hacen. Tiene un catálogo donde muestran los tipos de rodamientos que fabrica junto a los planos. También hay un apartado para poder hacer los pedidos o para poder contactar con la empresa directamente. Se puede utilizar la página en castellano o en inglés, para los pedidos provenientes del extranjero.



La publicidad no es un medio utilizado por la empresa, aunque en alguna ocasión ha puesto algún anuncio en el periódico de la comarca. Generalmente no lo suele utilizar ya que le interesa llegar a otras empresas y no al consumidor final. Pero sí que intenta tener presencia en calendarios del pueblo o en otro tipo de eventos a nivel comarcal para conseguir notoriedad y presencia. También patrocina a un coche de carreras que compite a nivel local, pero es consciente de que con este tipo de acciones llega a muy pocos clientes potenciales. Podemos decir que aunque esto no sea RSE, sí que hace acciones de este tipo para demostrar compromiso con el entorno que le rodea. (F)

Las ferias han sido y siguen siendo uno de los elementos de comunicación más importantes para la empresa. Acuden a ferias de muchos sectores distintos, casi siempre a nivel nacional. En estas ferias conocen a nuevos clientes y es una forma de darse a conocer en el sector. También son una buena manera de contactar con posibles representantes, que les pueda interesar incluir los rodamientos de Eder en su cartera de productos, para así hacer una oferta más completa a sus clientes. (F)

Asisten a distintos tipos de ferias, a veces como visitantes y otras como expositores (F). Una de las ferias más importantes a la que acuden es la feria del mueble, donde se reúnen fabricantes de todo tipo de muebles (mamparas incluidas). En esta feria encuentran a muchos clientes potenciales que les pueden interesar sus rodamientos. Por ejemplo, fabricantes de armarios, de sofás o de mamparas que necesiten rodamientos para incluirlos en sus productos.



La búsqueda de nuevos clientes, se da principalmente mediante ferias o mediante los representantes, pero muchas veces son los propios clientes los que los buscan, sobre todo por internet.

Cuando comienzan a trabajar con un nuevo cliente de un sector en el que no habían trabajado antes, intentan contactar con otras empresas de ese mismo sector que

también pueden interesarles sus rodamientos y les hace una oferta, de esta manera amplían su cartera de clientes y trabajan y se especializan en un sector más.

La imagen que intenta transmitir es la de empresa que ofrece rodamientos de calidad y cercana que está disponible al servicio de sus clientes y adaptándose a sus peticiones. Considera que es una marca conocida en el sector del rodamiento, sobre todo entre los clientes con los que lleva trabajando toda la vida, y que tienen confianza en la empresa. Pero también es consciente de que debido a su tamaño y a su reducido presupuesto no es todo lo conocida que querría y no puede hacer un gran esfuerzo en temas de comunicación. (D)

Estrategias de distribución

La distribución de los rodamientos se realiza por camión la mayoría de las veces, ya que muchos de sus clientes se encuentran en España. Para transportar los productos a países más lejanos, como por ejemplo a los países latinoamericanos, utiliza el barco. En el caso de que el cliente se encuentre cerca, alguna vez también se han encargado los propios trabajadores de llevar los rodamientos al cliente directamente, pero esto también es un caso poco común.

El gasto del transporte siempre lo paga el cliente. Algunas veces lo pagan directamente los clientes y otras veces es Eder quien se encarga de pagar el transporte, pero luego este gasto se le suma al precio del rodamiento. Normalmente, son los propios clientes los que contratan a las empresas de transportes o los que se encargan de ir a buscar el pedido a la fábrica de Eder. En ocasiones, Eder hace la gestión de contactar con los transportistas, pero no es muy habitual.

Los rodamientos no necesitan ser transportados de ninguna manera especial, los meten en cajas, no requieren de cuidados especiales y se utilizan camiones normales.

Los representantes, como he dicho antes, son los intermediarios entre Eder y sus clientes. Dan a conocer los rodamientos entre sus potenciales clientes y le ofrece información a Eder sobre ellos a cambio de una comisión. Estos, además de rodamientos ofrecen otro tipo de productos de otras empresas, para así poder hacerles una oferta más completa y cómoda a los clientes. (F)

Hoy en día, también reciben muchos pedidos por internet y sin ningún tipo de intermediario. De hecho cada vez son más los clientes que buscan a la empresa por internet y que contacta con ella de esta forma.

En cuanto a las ferias, sin duda, son un elemento muy importante para la empresa, pero normalmente solo sirven para temas de comunicación, y no es habitual que se encarguen pedidos en estas.

El teléfono, también, es un medio muy utilizado para ponerse en contacto tanto con los clientes como con los proveedores. Muchos de los pedidos y acuerdos se realizan mediante este medio, pero sin duda hoy en día internet es el medio más utilizado por la empresa a la hora de realizar pedidos, mandar presupuestos, planos, etc.

Podemos decir que la empresa sigue un tipo de distribución intensiva. De hecho, vende sus productos a todos los clientes posibles con el objetivo de conseguir una elevada cifra de ventas. En el caso de los rodamientos dirigidos a fabricar mamparas de baño, aunque cada rodamiento sea distinto para cada cliente, vende este tipo de rodamiento a todos los fabricantes de mamparas posibles y no hace ninguna distinción entre ellos a la hora de vender. Además, si algún cliente particular le pide rodamientos para reposición también se los vende.

Analizando el canal de distribución de forma vertical, podemos decir que utiliza dos tipos de canales:

- **Canal directo de distribución:** el producto llega directamente al cliente sin pasar por ningún intermediario.
- **Canal indirecto corto:** los representantes facilitan las ventas encontrando clientes y ayudando a establecer tratos comerciales.

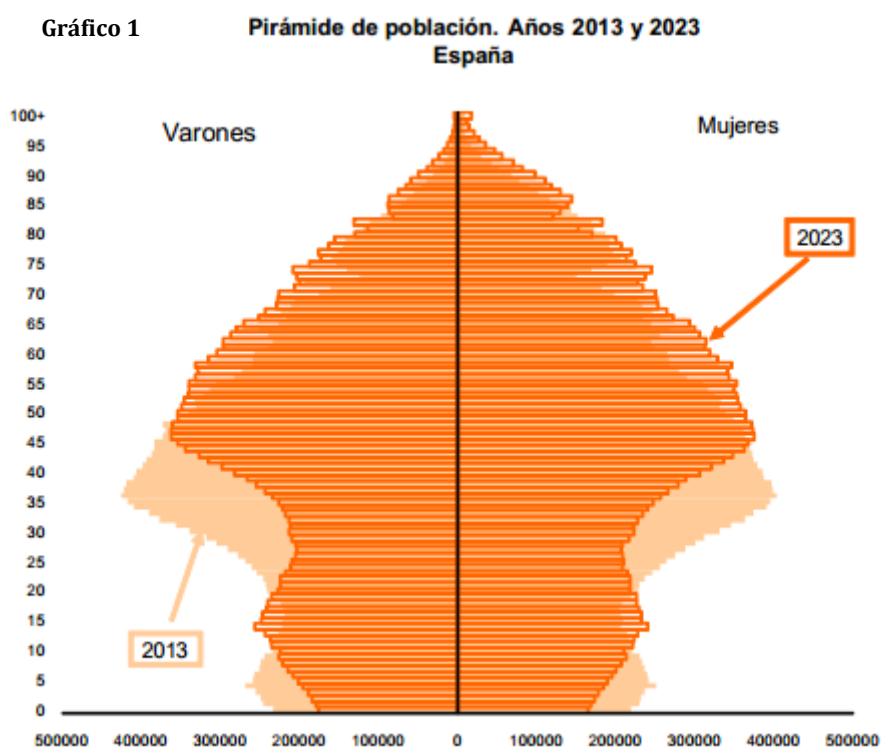
2.3.2. ANÁLISIS EXTERNO

a) Entorno genérico

Factores Socio- Demográficos

En la nota de prensa publicada por el INE en noviembre de 2013¹ afirman que España perderá 2,6 millones de habitantes en los próximos 10 años si se mantienen las tendencias demográficas actuales. Los nacimientos seguirán en descenso y la esperanza de vida al nacimiento aumentará. A pesar de la pérdida de la población y la mayor esperanza de vida, el número de defunciones seguirá creciendo y estas superarán a los nacimientos. (A)

El siguiente gráfico muestra la evolución que tendrá la pirámide poblacional española a corto plazo. Se puede observar un claro envejecimiento poblacional, donde la población se incrementará en la parte superior de la pirámide. Y es que todos los grupos de edad a partir de los 50 años crecerán, y según el INE² en el año 2023 España tendrá 9,7 millones de habitantes con más de 63 años, lo que supone un 17,6% más que en la actualidad. (O)

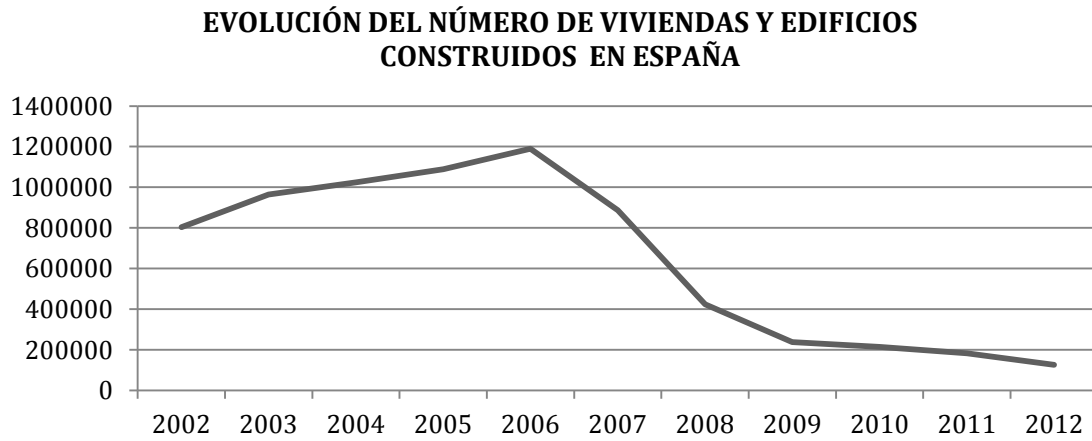


Fuente: INE. Proyección de la Población de España a Corto Plazo 2013-2023

1,2. Fuente: INE. Proyección de la Población de España a Corto Plazo 2013-2023

Como se puede observar en el próximo gráfico, el número de viviendas y edificios construidos en España se ha reducido notablemente a partir de la crisis económica, de hecho, a partir del año 2006 no ha parado de descender. (A)

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia. Datos: INE. Estadística de la construcción

En cuanto a la población de clientes, no existen datos de evolución demográfica de las empresas fabricantes de mamparas de baño. Pero podemos decir que en España hay unos 25 fabricantes de mamparas de baño, distribuidos de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

En el mapa se puede observar que existen aglomeraciones geográficas de fabricantes de mamparas de baño en España. De hecho, podemos decir que hay cuatro grandes zonas de fabricantes: zona de Madrid, zona de Barcelona, zona Valencia y zona Sevilla. (0)

Factores Político- Legales

En Abril de 2011 el Gobierno de España incluyó unas novedades fiscales³ en torno a la desgravación por las obras de rehabilitación y mejora de viviendas. Esto lo hizo con el objetivo de incentivar el sector de la construcción.

Esta deducción está dirigida a las personas que hagan obras con el objetivo de mejorar la accesibilidad al edificio y en el hogar. Pueden ser obras para adaptar el cuarto de baño de bañera a ducha, las obras de mejora energética, la sustitución de instalaciones de electricidad, agua, gas u otros suministros. (0)

El Estudio de arquitectos de Arquinoва publicó un informe de accesibilidad universal y diseño para todos⁴ en Mayo de 2010. Este documento habla sobre las nuevas medidas que ha impuesto el gobierno en lo relativo a la accesibilidad. Aseguran que todos los edificios o establecimientos nuevos deben estar condicionados para tener accesibilidad universal desde Septiembre de 2010. Los que ya existen, en cambio, deberán adaptarse a esta norma antes del 1 de Enero de 2019.



Una de las nuevas condiciones hace referencia a las duchas, y dice que en los edificios de uso público y donde sea obligatoria la existencia de aseos o vestuarios tiene que haber una ducha adaptada y con las condiciones de accesibilidad precisas por cada 10 unidades de ducha. Por lo tanto, los que no lo tengan tendrán que cambiarlo antes del año 2019. (0)

Factores Culturales

En los últimos años un elemento que ha cobrado gran importancia en las sociedades del primer mundo es la cultura wellness. El wellness significa salud integral y busca un equilibrio entre el cuerpo, el espíritu y la mente. Es un estilo de vida que surgió en los años 50 en EEUU y desde entonces se han creado distintos métodos y tratamientos con el objetivo de mejorar la calidad de vida. Cada vez son más las personas que están interesadas por esta cultura y siguen este estilo de vida. Aporta muchos beneficios como: mayor eficiencia laboral (mayor concentración, creatividad, menos estrés...), más energía, estar bien con uno mismo y con los demás y más vitalidad.

3. Fuente: Noticia publicada en www.securitybath.com "Subvenciones para mayores y discapacitados"

4. Fuente: Estudio Arquinoва. Informe Accesibilidad Universal y Diseño para todos 2010

Existen varias técnicas para poder desarrollar esta cultura, una de ellas es la hidroterapia. Se define como el empleo terapéutico del agua, en especial en forma de baños y duchas⁵.

Hay distintos métodos en la hidroterapia, los más comunes son los siguientes: los baños, las duchas y los chorros. Y estos métodos se utilizan normalmente en spas, balnearios y centros de talasoterapia especializados, pero cada vez son más las personas que instalan en sus casas un sistema de hidroterapia, utilizando espacio del baño con funciones de un spa como por ejemplo, los chorros en las duchas o las bañeras de hidromasaje. (O)

La acción de ducharse, se desarrolla normalmente en una bañera o plato de ducha, que suele tener una manguera de donde sale el agua. También se puede instalar, como he mencionado anteriormente, un sistema de hidromasaje en las bañeras y chorros de hidromasaje en el eje vertical de las duchas. En este caso es necesario proteger el recinto por una mampara de cristal que asegure que el agua no se salga.

Ducharse, hoy en día forma parte de una rutina diaria, y se hace para evitar malos olores, enfermedades e infecciones. En el siglo XIX se dieron cuenta de los beneficios que tenía para la salud el hecho de bañarse de forma regular. Desde entonces todas las culturas modernas fomentan la ducha por higiene personal diaria. Por lo tanto, hoy en día, ducharse es algo fundamental en la vida de todas las personas que viven en países desarrollados y la mayoría de las personas tienen ducha en su casa.

Otra tendencia cultural importante relacionada con el sector del baño, es la importancia que se le da a la decoración y al diseño hoy en día, de hecho, la funcionalidad no es lo único que se valora. Un claro ejemplo de esta tendencia es la desaparición de las cortinas de baño en los hogares.

Las cortinas de baño, hasta hace unos años, eran en una parte indispensable dentro de cualquier hogar. Permitían, una gran libertad a la hora de combinar, gracias a que se podían adecuar a los gustos y necesidades de cada uno, aunque en realidad no fuera un elemento demasiado elegante.

Las mamparas de baño han ocupado el espacio dejado por las cortinas en casi todos los hogares hoy en día. Esto ha sucedido debido a su elegancia, la luminosidad que ofrece y su sólida estructura. Además, gracias a sus distintos sistemas de instalación y materiales de fabricación, se adaptan perfectamente a las necesidades de cada hogar y a todos los bolsillos. (O)

5. Fuente: Diccionario de la lengua española 2005 Espasa-Calpe

Factores Ambientales

Según el informe "UN-Water Key Messages on Climate Change and Water", el medio mediante el cual el cambio climático afecta más es el agua. Hoy en día, los impactos más importantes que el cambio climático tiene sobre el agua son los siguientes: sequías, inundaciones, subidas de temperatura, cambios en las precipitaciones, humedad del suelo, deshielo de los glaciares, corrientes de los ríos, etc.

Los recursos del agua y su gestión afectan a múltiples aspectos de la sociedad como la economía, la salud, la producción y seguridad alimentaria, el abastecimiento doméstico del agua, a la energía, a la industria y el funcionamiento de los ecosistemas.

Es importante mencionar que la escasez de agua es muy grave actualmente, especialmente en los países en desarrollo. Ante esta situación, las autoridades saben que deben actuar y por eso intentan transmitir la gravedad del problema y fomentan al ahorro del agua.

En los hogares, uno de los lugares donde se gasta más agua es en las duchas. Las autoridades recomiendan recortar el tiempo de ducha y subrayan que darse un baño gasta muchísima más agua que darse una ducha. De hecho, un baño gasta 15 veces más que una ducha⁶.

En cuanto a los residuos generados por las empresas, existen distintas normas para garantizar una gestión de los residuos de forma eficiente, segura y respetuosa con el medio ambiente⁷.

La gestión de residuos tiene un coste para las empresas. Pero, se pueden obtener beneficios financieros derivados de la mejora de su eficiencia y de la reducción del uso de materiales. La unión europea, también ofrece la posibilidad de obtener financiación para ayudar a reducir el impacto de los residuos generados por las empresas.

Existen diversas leyes específicas relacionadas con los siguientes residuos: pilas, envases, aparatos eléctricos y electrónicos, aceites y vehículos. También existe legislación europea para tratar el tema de los residuos biológicos, los vertederos, las incineradoras, el transporte de residuos, los lodos de depuradoras, los residuos peligrosos, los residuos mineros, el dióxido de titanio, los PCBs y PCTs, los residuos radiactivos y los residuos agrícolas y alimentarios. Por lo tanto, es importante para las empresas tener en cuenta estas normas, para poder llevar a cabo su actividad de forma adecuada.

6. Fuente: Revista Digital Ciencia y Didáctica. Número 28. 15/12/2009

7. Fuente: Noticia publicada en: http://ec.europa.eu/environment/sme/index_es.htm "Programa de asistencia para el cumplimiento de la normativa medioambiental para PYME" 26/09/2013

Factores Económicos

En los últimos años la economía española se ha visto afectada por la inestabilidad financiera internacional. (A) Esta situación aumentó las primas de riesgo y las dificultades para acceder a financiación.

Según el Informe Económico y Financiero 2014⁸, la economía española, hoy en día, está en un proceso de transformación basado en el saneamiento de los balances del sector privado, el fortalecimiento de las finanzas públicas, el realineamiento de los precios y la reasignación de factores productivos, todo ello con el objetivo de recuperar la competitividad y de entrar en una fase de crecimiento.

El gobierno de España⁹ afirma que la economía española salió de la recesión en el tercer trimestre de 2013 y que está comenzando a crecer, después de 9 trimestres seguidos de caídas. El crecimiento en el cuarto trimestre del 2013 fue del 0,3%. Las previsiones para 2014 apuntan a un crecimiento del PIB, aunque este crecimiento será bastante pequeño, en torno al 1%. Inicialmente, el gobierno dará apoyo a las exportaciones y las inversiones en equipo. Después, esperan que esto se traslade a la creación de empleo y al consumo privado.

En cuanto a la capacidad de financiación de la economía española¹⁰, se espera que en 2014 incremente hasta situarse por encima del 3% del PIB. Por lo tanto, parece ser que la economía española ha comenzado a recuperarse y las previsiones apuntan a que va a seguir en crecimiento, aunque esto ocurrirá lentamente. (O)

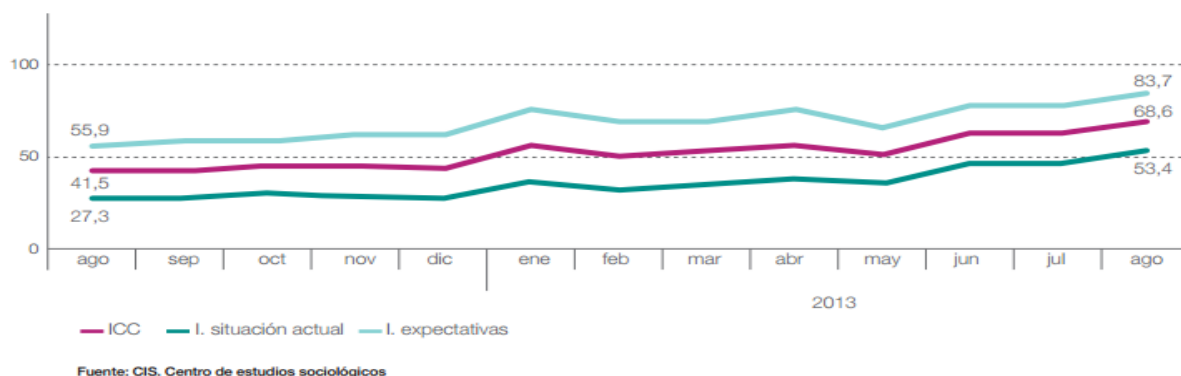
En la decimoctava edición de El Observatorio de la Distribución, en el año 2013, Cetelem presentó un estudio sobre las tendencias de los mercados y los hábitos de los consumidores¹¹. En este documento afirman que la valoración de la situación económica del país, las opciones que ofrece el mercado de trabajo y la situación de los hogares se valoran muy por encima de lo que se hacía hace un año. Como se puede observar en el siguiente gráfico, comparando con los datos de agosto del año anterior ha habido una evolución positiva del Índice de Confianza del Consumidor (ICC). (O)

8,9,10. Fuente: Presupuestos generales del estado 2014. Informe económico financiero

11. Fuente: Observatorio de la Distribución Cetelem. Análisis del consumo en España. 2013

Gráfico 3

Evolución anual (2012-2013) del ICC

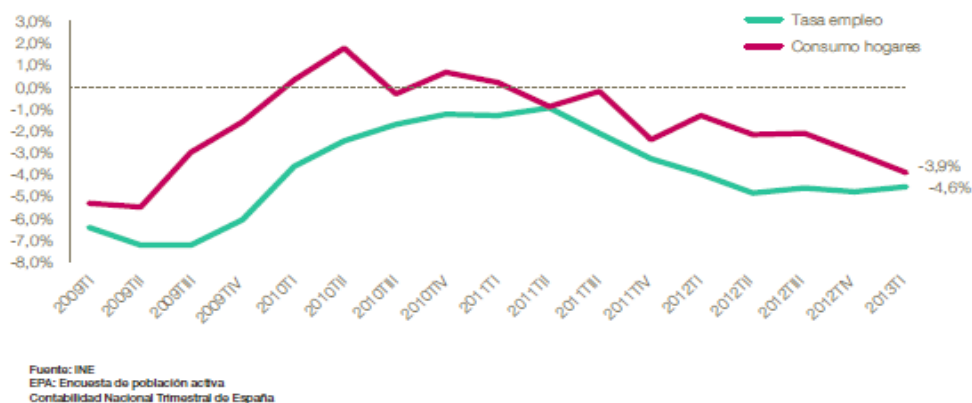


Las expectativas de la situación económica del país y el empleo se incrementan en el último año¹² y por lo tanto, se puede afirmar que la valoración de la situación económica del país, las opciones que ofrecen el mercado de trabajo y la situación de los hogares ha aumentado respecto al año anterior y parece que la tendencia es seguir aumentando. (o)

Uno de los factores que afectan directamente al consumo es el empleo, por eso es importante comparar la evolución de ambos indicadores en los últimos años. Y observamos que el comportamiento de ambos indicadores está directamente relacionado, ya que tienen una evolución parecida, aunque la caída del consumo es menor que la caída en la tasa de empleo.

Gráfico 4

Evolución Empleo vs Consumo de los hogares (Variación anual)

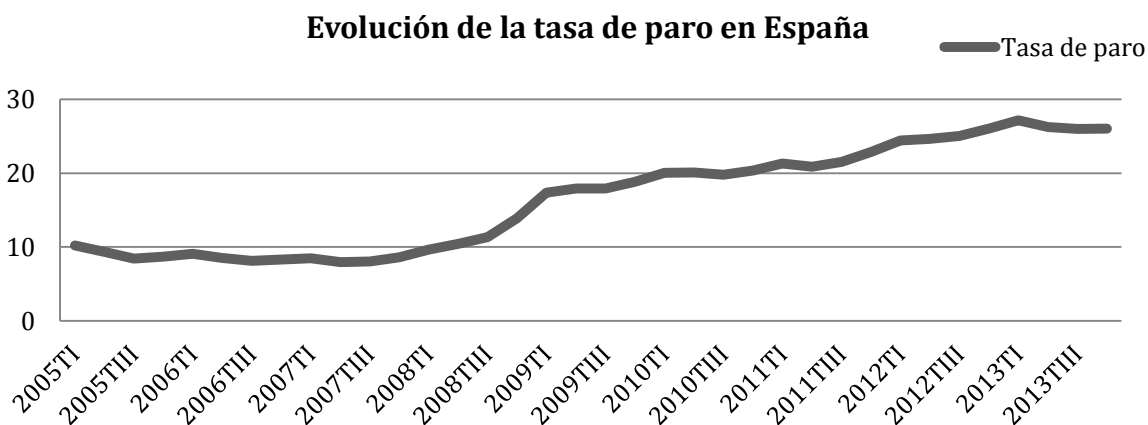


12.Fuente: Observatorio de la Distribución Cetelem. Análisis del consumo en España. 2013

Analizando los datos de la Tasa de Empleo¹³, publicados por el INE en Abril del 2014, observamos que el número de ocupados disminuye en 184.600 personas en el primer trimestre de 2014 y se sitúa en 16.950.600, la tasa de ocupación en ese periodo es del 44,05%. Parece que el empleo de España se está recuperando, aunque sea lentamente. La tasa de paro está relacionada directamente con el consumo, por lo tanto se espera que al descender la tasa de paro aumente el consumo, pero todo indica a que este proceso no será inmediato y que irá poco a poco.

El siguiente gráfico muestra la evolución que ha tenido la tasa de paro en España, que comenzó a incrementar con la crisis económica y que aunque haya descendido un poco en el último año sigue teniendo unos valores muy altos hoy en día. (A)

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia. Datos: INE. Encuesta de Población Activa (EPA)

Según el Informe Mundial del trabajo 2013¹⁴ cada vez hay más desempleo a largo plazo (en los últimos cinco años ha aumentado un 60%), y además las personas desempleadas cada vez están más desanimadas.

Esta situación ha provocado que cada vez haya más desigualdades de ingresos, lo que ha aumentado el riesgo de diferencias sociales, según la Organización Mundial del Trabajo. Los países donde esta situación es más grave son Chipre, República Checa, Grecia, Italia, Portugal, Eslovenia y España.

Y además, como consecuencia de esto, también, se encuentra el peligro de desaparición de la clase media en Europa, que ha disminuido en los últimos años, lo que supone un gran problema para las empresas. (A)

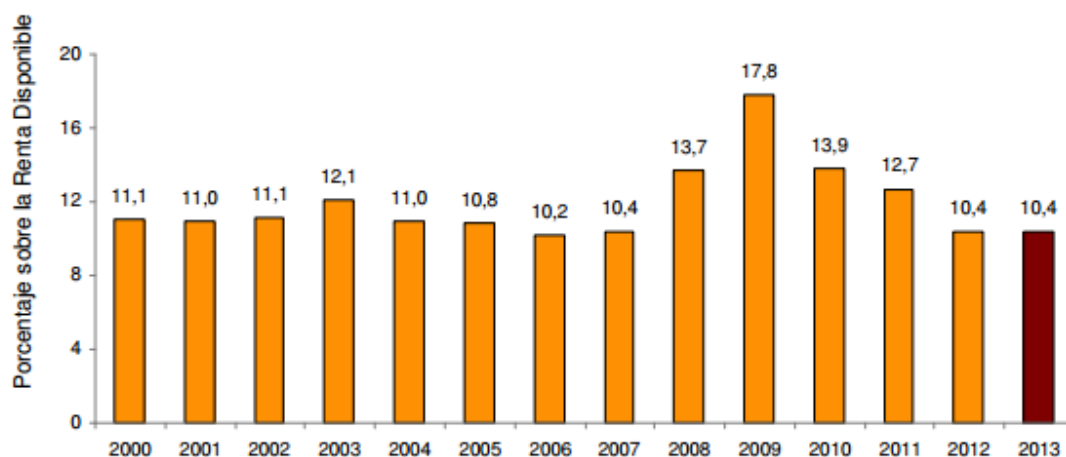
13. Fuente: INE. Encuesta de Población Activa (EPA). Primer trimestre de 2014

14. Fuente: International Labour Organization. World of Work Report 2013: Repairing the economic and social fabric

La nota de prensa de las Cuentas trimestrales no financieras de Sectores Institucionales¹⁵ afirma que España mejoró su capacidad de financiación en el año 2013 respecto al año anterior. En cuanto a la renta disponible bruta del sector hogares e instituciones sin fines de lucro (ISFLSH) se incremento en un 0,3% respecto al año anterior y respecto al gasto en consumo final dice que en el tercer trimestre de 2013 fue un 1,4% mayor que en el mismo trimestre del año anterior. En conjunto en 2013 la tasa de ahorro anual se mantuvo igual que el año anterior, pero como se puede observar en el siguiente gráfico, aunque no haya tenido variación respecto a 2012, este dato es el más bajo desde el año 2007 donde la tasa de ahorro también fue de un 10,4%.

Gráfico 6

Evolución de la tasa de ahorro anual de los hogares e ISFLSH



Fuente: INE. Contabilidad Nacional Trimestral de España. Cuentas Trimestrales no Financieras de los Sectores Institucionales.

Factores Tecnológicos

Las nuevas tecnologías y los grandes avances e investigaciones tecnológicas no son un factor que afecte mucho en este sector. De hecho, el proceso de fabricación de los rodamientos no ha sufrido grandes cambios ni avances y podemos decir que siempre es el mismo. Es cierto, que salen máquinas modernas y programas de diseño más avanzados al mercado continuamente. De todas formas, los fabricantes de rodamientos están continuamente informándose sobre la nueva maquinaria para no quedarse atrás y suelen acudir a ferias para documentarse sobre este tema.

15. Fuente: INE. Contabilidad Nacional Trimestral de España. Cuentas Trimestrales no Financieras de los Sectores Institucionales. Cuarto trimestre de 2013

Hasta hace relativamente poco las interacciones comerciales se efectuaban a cara a cara, por teléfono o por correo postal, pero gracias a las innovaciones técnicas en los últimos años se ha desarrollado un nuevo tipo de comercio, el comercio electrónico.

La aparición de internet ha supuesto una revolución para el comercio electrónico. Internet es una red de redes que permiten que el comercio tenga un alcance mundial. Rompe todas las barreras y permite una comunicación abierta. (0)

El comercio electrónico B2B permite diferentes modos de conexión entre clientes y proveedores: pocos compradores con pocos vendedores, muchos compradores con un solo proveedor, conectar un solo comprador con diferentes proveedores o múltiples compradores con múltiples vendedores.

b) Entorno específico

Sector

Sector del rodamiento

Los rodamientos son elementos mecánicos que aseguran un enlace móvil entre dos elementos de un mecanismo, uno que se encuentra en rotación con respecto a otro. Su función principal es la de permitir la rotación relativa de dichos elementos bajo carga, con precisión y con un rozamiento mínimo.

Los fabricantes tienen que prestar atención a varios aspectos a la hora de diseñar rodamientos: el rozamiento, la transferencia de calor, la corrosión, las propiedades de los materiales, la lubricación, la velocidad de funcionamiento, el montaje, el uso, el coste, etc.

Lo más complejo en este sector es seleccionar el rodamiento adecuado para cada necesidad. Como he mencionado en el párrafo anterior, hay que tener en cuenta muchos factores y no deben establecerse normas estrictas a la hora de diseñar y elegir un rodamiento u otro. Cada cliente necesitará un tipo de rodamiento distinto para cada producto, ya que las características y los requerimientos no son los mismos para todos los productos.

Los rodamientos son piezas de desgaste y por lo tanto tienen una esperanza de vida. Cada uno es diseñado especialmente para un uso concreto por lo que la esperanza de vida también será distinta en cada caso. La vida del rodamiento depende de la capacidad que tiene de aguantar las vueltas que da hasta que comienza a desgastarse o exfoliarse.

Son productos puramente industriales destinados a producir otros bienes que también son industriales. Entran en la composición del producto fabricado por el cliente. Son bienes transformados que después de su producción serán

incorporados a otro producto, por lo tanto serán parte componente de un producto que después será vendido al consumidor final.

La demanda de los rodamientos, como ocurre con casi todos los productos industriales tiene algunas diferencias respecto a la demanda de bienes de consumo. En primer lugar, podemos decir que es derivada, esto ocurre porque son adquiridos para posteriormente ser utilizado en la obtención de otros bienes que, a su vez, serán objeto de venta después. Por lo tanto, su demanda depende, directamente, de la demanda de los bienes para cuya obtención son adquiridos.

La demanda de muchos productos industriales es concentrada, pero en el caso de los rodamientos podemos decir que no ocurre lo mismo. No es un mercado estrecho, ya que tienen bastantes clientes y de distinto tipo. Los rodamientos pueden ser utilizados para la fabricación de múltiples productos, de sectores muy dispares y con características muy distintas. Esto es positivo para los productores de rodamientos ya que no dependen de un solo sector o un solo cliente y por esto pueden diversificar riesgos atendiendo a pedidos de clientes de distintos lugares del mundo, de distintos sectores y para productos completamente distintos.(O)

Otra de las características de la demanda de los rodamientos es la volatilidad. Cambios en la demanda de los productos para cuya obtención han sido adquiridos los rodamientos, a su vez, provocaran cambios acelerados de igual signo en la demanda de los rodamientos. Sus clientes en tiempos de recesión suelen posponer las compras porque saben que cuando lo necesiten no van a tener problemas de suministro ya que los suministradores estarán deseando vender. También prefieren esperar porque creen que van a bajar los precios y de esta manera (posponiendo las compras) podrán reducir los costes de almacenaje. En momentos de auge ocurre lo contrario, anticipan las compras. Este comportamiento lo tienen todos los clientes industriales, por lo tanto cuando los fabricantes de rodamientos necesitan hacer alguna compra también actúan de la misma manera. Además, como todas las empresas de un mismo sector tienen las mismas fuentes de información suelen reaccionar conjuntamente y esto hace que estos cambios sean más acelerados y agudos.

Por último, cabe destacar que la demanda de los rodamientos es relativamente inelástica a elementos de estimulación a corto plazo, como por ejemplo el precio. Los cambios en el precio de los rodamientos normalmente no se trasladan al precio de los bienes para cuya obtención han sido adquiridos, por lo tanto, la demanda de rodamientos es poco sensible al precio. Es un componente importante para sus clientes pero representa una pequeña parte del coste total del producto final. (A)

Como he mencionado antes, la demanda de los rodamientos es derivada y por lo tanto está influenciada por otros subsectores. En este trabajo estoy analizando concretamente los rodamientos que van destinados a la producción de mamparas

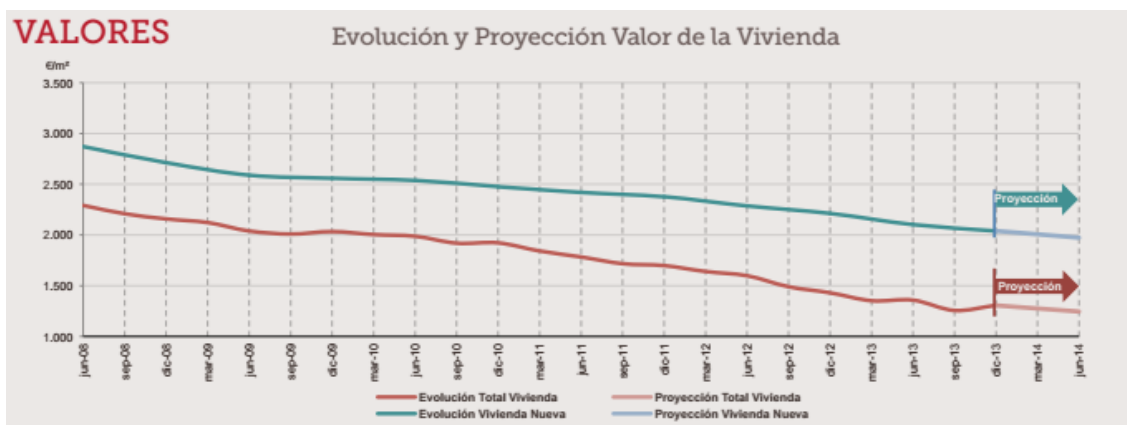
de baño, por eso, además de estudiar el sector del rodamiento es importante analizar otros sectores que influyen en la demanda de las mamparas de baño: el sector inmobiliario, el sector del hábitat, el sector del baño y el sector de las mamparas de baño.

Sector inmobiliario

El informe sobre las Tendencias del Sector Inmobiliario en España¹⁶ publicado por la Sociedad de Tasación asegura que la evolución de la economía y las ventas de inmuebles mejorara ligeramente en 2014. La oferta de viviendas seguirá siendo importante, pero la demanda continuará siendo baja y tendrá crecimiento negativo mientras siga habiendo exceso de oferta. En cuanto a las inversiones extranjeras, se prevé que estas reduzcan el stock de vivienda ya construida en España.

Pero parece ser que el mercado de la vivienda, que lleva desde el año 2008 decreciendo, ha comenzado a recuperarse y como se puede observar en el siguiente gráfico la proyección de la evolución de la vivienda seguirá en descenso, aunque este crecimiento negativo será menor que en los años anteriores. Por lo tanto, aunque el mercado de la vivienda haya comenzado a mejorar la recuperación del sector no se dará a corto plazo. (A)

Gráfico 7



Fuente: ST Sociedad de Tasación. . Tendencias del Sector Inmobiliario

Además del sector de la vivienda en España es interesante estudiar las tendencias del mercado inmobiliario europeo. Según la última publicación de PwC y Urban Land Institute sobre las tendencias del Mercado Inmobiliario en Europa¹⁷ el sector inmobiliario europeo espera una mejora para el 2014. La confianza sobre las expectativas del mercado de la vivienda y sobre la capacidad de dar beneficios ha aumentado. De hecho, la economía europea ha comenzado a crecer y la inquietud e inseguridad sobre su futuro se ha reducido.

16. Fuente: ST Sociedad de Tasación. Tendencias del Sector Inmobiliario. Informe Trimestral (Enero 2014)

17. Fuente: PwC y the Urban Land Institute. Tendencias del Mercado Inmobiliario Europa 2014

El informe de Tendencias del Mercado Inmobiliario Europa mencionado refleja la mejora del entorno de negocio así como las perspectivas de un aumento de la rentabilidad y del personal contratado de cara a 2014. Por lo tanto, parece que el sector de la vivienda en Europa ha comenzado a crecer y todo indica a que la recuperación seguirá progresando positivamente. (O)

Sector de las reformas

Según el informe anual de Obras y Reformas que realiza el portal Habitissimo¹⁸ el número de peticiones de presupuesto para encontrar a un profesional de las obras y reformas ha aumentado a lo largo del 2013. Entre los trabajos que han tenido más peticiones de presupuesto han se encuentran el de los pintores con un crecimiento del 83% respecto al año anterior. En cuanto a las reformas para cocinas y baños, estas también han tenido muchas peticiones en 2013, con un crecimiento del 91% y del 80% respectivamente. (O)

El Observatorio del Mercado de Mobiliario y Equipamiento de Baño (OB) dirigido por AIDMA, suele organizar jornadas para hablar sobre este sector. Una de las últimas jornadas organizadas fue la de “Radiografía del Sector y Tendencias de Diseño del Espacio Baño”, aquí afirmaron que las reformas están tomando cada vez más importancia para el sector del baño en España y por eso la actividad del sector se ha trasladado de la obra nueva a la reforma como respuesta a la crisis¹⁹. (O)

Sector del hábitat

En el estudio mencionado anteriormente, el que Cetelem presentó en 2013 en la decimoctava edición de El Observatorio de la Distribución, también hacen un análisis del consumidor y de sus costumbres a la hora de comprar y esto lo realizan por sectores. Dentro del sector Habitat (muebles, decoración y descanso) se encuentra el sector de muebles de baño que es el que nos interesa en este caso.

El sector del hábitat ha sido uno de los más afectados por la crisis económica, de hecho, ha sufrido caídas bastante grandes en su facturación desde que comenzó de la crisis, ha llegado a tener una caída acumulada del 70% en total²⁰. (A)

Según este estudio, el volumen de negocio de la distribución minorista se situó en 2.580 millones de euros en 2012, lo que supuso una caída del 10,3 %²¹. Los principales motivos por los que ha caído este mercado son los siguientes: la coyuntura económica, el débil consumo de los hogares y el descenso de la construcción de nuevas viviendas. (A)

18. Fuente: Habitissimo. Informe anual sobre el sector de las reformas y servicios para el hogar 2013

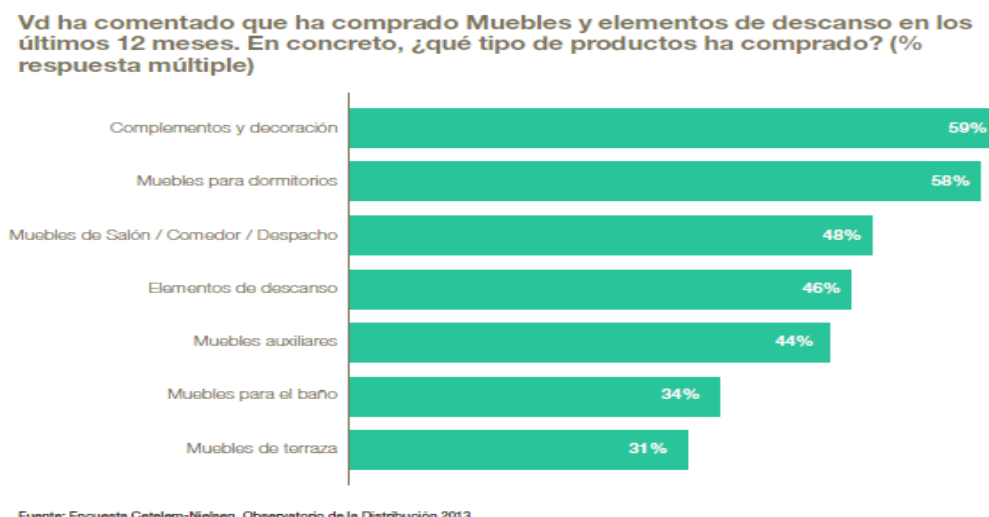
19. Fuente: Noticia publicada en www.noticiashabitat.com “La actividad del sector español del mueble de baño se ha trasladado de la obra nueva a la reforma en los hogares como respuesta a la crisis” 8/7/2010

20, 21. Fuente: Observatorio de la Distribución Cetelem. Análisis del consumo en España. 2013

Sector del baño

El siguiente gráfico muestra el tipo de producto que compraron los consumidores según la encuesta realizada por Cetelem²². Se puede observar que los muebles de baño son uno de los productos menos comprados por los encuestados, de hecho, son los que más cayeron respecto al año anterior. (A)

Gráfico 8: Encuesta de productos de mueble y descanso comprados el último año



Las notas que el ICEX publica en el año 2011²³ sobre el sector del baño y cocina Español afirman que la industria española de equipamiento para baño y cocina es moderna. De hecho, algunos subsectores son líderes en el mercado mundial debido a la funcionalidad, belleza y calidad que ofrecen en sus productos.

Las empresas pertenecientes a este sector se encargan de desarrollar, diseñar y montar el producto. Por eso es importante, para las empresas fabricantes de componentes para este sector ofrecer productos de calidad, puede ser interesante y beneficioso mantener relaciones de cooperación con ellos para así poder ofrecer el mejor producto posible a los consumidores finales.

Según los datos que da el ICEX²⁴, incluso en época de crisis las exportaciones españolas del sector del baño han conseguido aumentar, de hecho, en 2011 aumentar un 5,6% respecto el año anterior.(O)

Después de observar las tendencias del sector del baño me voy a centrar más profundamente en el sector de las mamparas de baño, analizando que características y particularidades tiene y viendo que factores influyen en este mercado.

22. Fuente: Observatorio de la Distribución Cetelem. Análisis del consumo en España. 2013

23, 24. Fuente: ICEX. España: sector de equipamiento para baño y cocina

Sector de las mamparas de baño

Una mampara es una estructura divisoria de dos estancias, una mampara de baño es una estructura transparente o traslúcida que sirve para separar el interior de la ducha o bañera del resto de la habitación. Existe una gran variedad de sistemas y precios en el mercado de las mamparas.

Se pueden distinguir 3 tipos de mampara principalmente:

- Correderas: mamparas de apertura horizontal con guías superiores e inferiores, su funcionamiento es a través de unas **ruedas** que se deslizan mediante las guías.
- Abatibles: mamparas de puerta.
- Plegables: mamparas que se deslizan por una guía superior y otra inferior, y se pliegan como un acordeón.

La calidad es muy importante para el consumidor y estos son los aspectos más importantes que hay que tener en cuenta para analizar la calidad de las mamparas:

- Cristal: es importante el grosor del cristal ya que el peso y por ello los rodamientos, perfiles y accesorios sufren mucho más.
- Los perfiles: Las mamparas de ducha normalmente están fabricadas con perfiles de aluminio
- Rodamientos: Las puertas se deslizan sobre los fijos mediante rodamientos. Habitualmente cada puerta tiene dos rodamientos superiores y otros dos inferiores. La estanqueidad de la mamparas, se consigue mediante perfiles de goma entre los fijos y las puertas. Los rodamientos son los componentes de la mampara que más sufren el desgaste y el mal uso, se pueden llegar a romper. En este caso es necesario sustituirlos por unos nuevos. El cambio suele ser sencillo, lo difícil es encontrar el rodamiento adecuado una vez que transcurre algún tiempo. Se puede decir que cada mampara y fabricante utiliza un modelo de rodamiento distinto. Además el mismo fabricante va cambiando de rodamientos con el tiempo, para mejorarlos y adaptarlos a los nuevos materiales. Por eso puede ser importante para las empresas fabricantes de mamparas mantener buenas y duraderas relaciones con los fabricantes de rodamientos y que estos puedan aportarles soluciones para este problema.

Antes de la crisis económica el mercado español de la mampara parecía un territorio virgen, algunas marcas del sector lograron grandes crecimientos respecto a los años anteriores. Este crecimiento ocurrió a pesar de la dura competencia que había, con la aparición de nuevas empresas y nuevas propuestas decorativas para el baño.

Esto ocurrió por tres razones principalmente: el buen momento de la construcción, los nuevos conceptos introducidos en el baño y la buena acogida del wellness entre los consumidores.

La principal demanda de la mampara fue por el auge de la construcción. La oferta que iba directamente a obra nueva todavía era escasa, pero también aumentaba. Y las mamparas destinadas a proyectos como hoteles también aumentaron sus ventas. La oferta más importante se dirigía hacia el mercado de la reposición. Es importante volver a mencionar que el baño es una de las primeras estancias de la casa que se someten a reforma, la mampara es también uno de los equipamientos preferidos a la hora de “cambiar de baño”, incluso cuando este ya disponga de una mampara instalada.(O)

La colocación de una mampara en un baño ya equipado, por lo tanto, era y sigue siendo una de las operaciones más habituales del mercado del baño. Esto se produce, muy especialmente, por la sustitución de la bañera por el plato de ducha y la consiguiente instalación de una mampara, y esto ocurre sobre todo en el caso de las personas mayores.

Este mercado también se ha visto beneficiado por los responsables de la administración, que como he mencionado anteriormente defienden la ducha antes que por el baño para contribuir al equilibrio medioambiental. (O)

La mampara ha dejado de ser un elemento exclusivamente funcional, destinado a impedir el derrame del agua en la ducha, por eso las empresas proveedoras se esfuerzan cada vez más por darle a la mampara el máximo valor añadido, e intentan añadir los elementos necesarios para armonizar y conjuntarse con el resto de equipamientos y productos del baño. De hecho, el progreso del wellness y la desaparición de las cortinas de baño en la mayoría de los hogares también ayudó a que las ventas de mamparas aumentaran antes de la crisis.(O)

En los momentos en los que la economía estaba en auge los productores de mamparas eran positivos ya que había más demanda que oferta. En época de crisis, las ventas en el sector han bajado y las empresas que han sobrevivido son las que ofrecen un mejor servicio global (con gamas adecuadas a las necesidades del consumidor, con calidad de producto, con soluciones, con servicio postventa, etc.).

Mercado

Eder cuenta con una cartera de clientes bastante amplia, trabajan con muchos clientes distintos a la vez y estos operan en sectores muy distintos entre sí como pueden ser el sector de la aeronáutica o el sector de las mamparas por ejemplo. La gran mayoría de sus clientes son españoles aunque también tienen algunos en el

extranjero. Adaptan su oferta a cada cliente, por lo que la atención es personalizada y el servicio es distinto dependiendo de lo que cada uno necesite.

Para poder lograr esto es importante conocer bien a los clientes y saber lo que estos quieren. Algunos de sus clientes los conocen de toda la vida, ya que llevan sirviéndoles muchos años, con estos tienen una relación muy estrecha y lo conocen muy bien. Pero también tienen clientes nuevos, algunos de sectores con los que ya habían trabajado antes y otros con los que no. Es importante saber tratar a los nuevos clientes y son conscientes de que tienen que intentar conocerlos al máximo para ofrecerles el producto que más les convenga.

Para los rodamientos de las mamparas de baño es importante que los rodamientos no se oxiden con el agua ya que suelen estar en un ambiente muy húmedo. El mejor material para que esto no ocurra es el acero inoxidable, pero algunos fabricantes de mamparas prefieren rodamientos de latón, que aunque es más blando y se oxide antes, es más barato. De hecho, a algunos les interesa que los rodamientos duren lo que dura la garantía de la mampara (normalmente dos años), por lo tanto compran rodamientos de latón que les supone un ahorro en sus costes aunque estos no sean los mejores que pueden ofrecer. Otras empresas en cambio prefieren que sus productos tengan los mejores componentes y que la calidad de estos sea óptima.

Teniendo en cuenta las preferencias en cuanto al material utilizado para fabricar los rodamientos podemos distinguir dos segmentos de clientes de rodamientos de mampara:

- Los que le dan más importancia a la calidad y quieren rodamientos de acero inoxidable, aunque sea más caro
- Los que no le dan tanta importancia a la calidad y quieren ahorrar en costes

La empresa solo trabaja con fabricantes de mamparas de baño españoles. En España hay 25 fabricantes de mamparas de baño aproximadamente. Eder actualmente trabaja con 6 de ellos (O), y como ocurre con los clientes de otros sectores, aunque los conozcan desde hace años no son muy fieles. Deciden escogerlos dependiendo de distintos aspectos como: los plazos de entrega, la oferta de la competencia...

De los 6 fabricantes de mamparas de baño con los que trabaja solo 2 demandan rodamientos de acero inoxidable. Por lo tanto, el 33.3% de sus clientes son del segmento donde le dan más importancia a la calidad y el 67.7%, en cambio, le da más importancia a los costes.

No hay datos sobre todos los fabricantes de mamparas de baño en España, pero teniendo en cuenta el comportamiento de los clientes con los que trabaja Eder por extensión podemos decir que de los 25 fabricantes habrá en España unos 18

(67.7%) que le den importancia a los costes y otros 7 aproximadamente (33.3%) que le den más importancia a la calidad.

En general, se puede decir que fidelizar a los clientes y lograr que siempre compren a Eder es muy difícil, ya que la compra de rodamiento no requiere una gran inversión para ellos. Aunque quieren que los rodamientos sean eficaces y de calidad no asumen gran riesgo a la hora de elegir a una empresa u otra que ofrece prácticamente el mismo producto.(A) Pero es importante para Eder hacer bien su trabajo ya que en muchas ocasiones si el cliente está satisfecho y si la relación con la empresa es buena hay más posibilidades de que la siguiente vez que vaya a necesitar rodamientos los pida a Eder.

Otro tipo de clientes que tiene Eder son los que compran rodamientos como pieza de reposición. Estos compran rodamientos porque se le ha estropeado el rodamiento y contactan directamente con Eder para pedir más. Saben que son ellos los fabricantes de rodamientos porque en la mayoría de las ocasiones los rodamientos llevan escrito el nombre de la empresa. Un ejemplo de este tipo de cliente de reposición son los trabajadores de mantenimiento de un hotel en el que han comenzado a estropearse los rodamientos de las mamparas y necesita reponerlos. De todas formas, este tipo de cliente es muy poco habitual y no tiene gran importancia en cuanto a ingresos.

Después de analizar los clientes directos de Eder, es importante entender las motivaciones y el comportamiento de sus clientes indirectos también. El estudio desarrollado por Cetelem²⁵ sobre las tendencias de los mercados y los hábitos de los consumidores también hace referencia a los aspectos que los consumidores valoran y que les hacen decantarse por un producto u otro. Entre estas preferencias destaca en primer lugar el precio, seguida de cerca por la calidad. En tercer lugar se encontraría la garantía del producto y aspectos como el servicio post venta y otros tienen menor importancia.

La decoración y el diseño es uno de los aspectos más valorados por los consumidores en este tipo de productos. En cuanto a las mamparas, se puede decir que los consumidores se han familiarizado con los diferentes tipos mamparas que hay en el mercado y es un elemento indispensable en la mayoría de los hogares hoy en día.

Según el ICEX²⁶, el sector del baño y cocina se dirige a varios tipos de clientes distintos ya que trabajan principalmente para el segmento de la vivienda, el equipamiento de colectividades y edificios gubernamentales.

25. Fuente: Observatorio de la Distribución Cetelem. Análisis del consumo en España. 2013

26. Fuente: ICEX. España: sector de equipamiento para baño y cocina

Por lo tanto, podemos hacer una segmentación de los clientes del sector baño teniendo en cuenta su comportamiento de compra:

- Las familias: son los clientes que cuentan con menos información y sus decisiones de compra están basadas en el precio y el diseño
- Los constructores: están orientados principalmente por el precio
- Los arquitectos, decoradores e instaladores: deciden sus compras teniendo en cuenta el diseño y la calidad de los productos

En este estudio del ICEX²⁷, también mencionan los canales de distribución más utilizados en este sector, y teniendo en cuenta esto podemos hacer la siguiente segmentación:

- Empresas especializadas en baño y/o cocina: ofrecen productos de gama alta en calidad y diseño
- Suministradores genéricos de la construcción: productos de gama media
- Mayoristas y grandes cadenas de distribución: gamas medias y bajas

A continuación, voy a mencionar algunos mercados exteriores que tanto los productores de mamparas como Eder deberían tener en cuenta para tener una visión más internacional en el futuro. Para esto me voy a basar en el estudio que hizo el Instituto de Fomento de Murcia sobre los mercados de oportunidad internacional en el sector del mueble²⁸. El análisis está hecho para el sector del mueble en general, pero es interesante también para el sector del baño. Los mercados que analiza son los siguientes: Arabia Saudí, Argelia, Marruecos, Guinea, Rusia, Qatar, Alemania (mercado más tradicional). (O)

Arabia Saudí

Ha tenido un crecimiento demográfico bastante fuerte en los últimos años, que ha hecho que la demanda de vivienda crezca notablemente, se espera que se construyan más de 3 millones en los próximos años. Esto propiciará oportunidades en la venta de materiales de construcción, servicios de arquitectura y diseño y mobiliario.

Los principales exportadores de mueble a Arabia son China, EE.UU. e Italia. Estos son competidores para los fabricantes de mamparas, pero para Eder puede ser interesante trabajar con empresas de este país.

27. Fuente: ICEX. España: sector de equipamiento para baño y cocina

28. Fuente: Instituto de Fomento Región de Murcia. Análisis de Mercados de Oportunidad Sector del Mueble

Argelia

La economía de Argelia se basa en el sector de los hidrocarburos, es el quinto país productor y el cuarto exportador mundial de gas. Además, ha experimentado un crecimiento bastante grande en los últimos años en el sector de la construcción y la obra pública, y se puede decir que es un país por amueblar. De hecho, según el Plan de Construcción argelino 2010-2015 se construirán más de un millón de viviendas y se acondicionarán diversas infraestructuras en el país.

Marruecos

Marruecos se considera uno de los 25 mercados más interesantes para la importación de muebles y componentes para muebles gracias a la apertura a las importaciones que se está produciendo desde el Acuerdo de Asociación de la UE y al crecimiento del sector inmobiliario.

La aparición de la clase media con un poder adquisitivo cada vez mayor y con un estilo de vida más occidental implica que los marroquíes tengan unas pautas de consumo similares a las extranjeras en gustos y tendencias. Además, la población de marruecos es relativamente joven y las tasas de natalidad son altas lo que hace que sea un país clave para la internacionalización.

Guinea

El tipo de producto más demandado son los muebles para instalaciones escuelas, hospitales, mobiliario para viviendas sociales y ministerios.

En general, la imagen del mueble español es positiva y se asocia a la calidad. Su cercanía hace que muchos directivos de empresas viajen regularmente a España y asistan regularmente a ferias en España. De hecho, les gusta estar en contacto directo con los proveedores por lo que es importante desplazarse al país con frecuencia.

Rusia

El sector del mueble ha sufrido grandes cambios en Rusia durante los últimos años, pasando de no tener casi importaciones a situarse entre los principales importadores de mueble. Al mismo tiempo, la oferta nacional ha ido perdiendo cuota de mercado debido tanto a problemas estructurales como a la falta de adaptación a las necesidades de la demanda.

Los consumidores rusos tienen un alto poder adquisitivo y tienden a comprar productos extranjeros y de alta calidad, de hecho, es uno de los principales importadores de mueble. Además, existe un mercado importante para un mueble

de un segmento medio debido a la construcción de nuevos edificios de uso privado, especialmente en el área metropolitana de Moscú.

Los principales competidores para los fabricantes del sector mueble españoles son China, Italia y Alemania. Pero para Eder, puede ser una gran oportunidad trabajar para estos países.

Qatar

Qatar se considera un país importador de mueble, ya que la producción local no es suficiente para satisfacer la demanda interior.

En Qatar tiene cabida todo tipo de mobiliario, estilo, calidades y precios. Pero, en general, el producto español no es muy conocido allí. Los que lo conocen y han trabajado con él, reconocen su calidad, diseño e innovación, están muy satisfechos con el resultado y operativa de las empresas españolas.

Los principales competidores españoles en exportaciones a Qatar de productos relacionados con el sector mueble son Italia, China y EE.UU.

Alemania (más tradicional)

Alemania es un país que apuesta por el diseño y está dispuesta a pagar productos de calidad. Los consumidores alemanes destinan cada vez más presupuesto a su vivienda. La industria alemana del mueble espera que el volumen de ventas alcance los valores anteriores a la crisis.

Proveedores

Los rodamientos se pueden fabricar con latón o con acero inoxidable, la elección del material dependerá de las exigencias del cliente. El proceso de fabricación de un rodamiento se puede distinguir en las siguientes fases:

- Fase 1: fabricación de las piezas (en blando)
- Fase 2: temple (para adquirir dureza)
- Fase 3: baño de color (si el cliente lo pide)
- Fase 4: montaje
- Fase 5: control final del rodamiento

Eder realiza las fases 1,4 y 5 en sus instalaciones, pero contrata a otras empresas para las fases 2 y 3. Para hacer el temple, normalmente, trabaja con una empresa que está en Bergara por comodidad, pero alguna vez también han trabajado con una empresa situada en Pamplona que ofrece el servicio más barato. Para hacer el baño de color, en cambio, solo trabaja con una empresa. Llevan muchos años trabajando con estas empresas y tienen muy buena relación con ellas, pero el poder de negociación que tienen con ellas es relativamente pequeño.

El temple y el baño de color solo se realizan si el cliente quiere, es recomendable que lo hagan ya que de esta manera el rodamiento será más duro y de mejor calidad. Es importante mencionar, también, que estas fases no se pueden llevar a cabo si los rodamientos fabricados con latón.

La elección del material también dependerá y de lo que mejor se adapte a lo que el cliente quiera. El acero inoxidable, por ejemplo, es más caro pero es mejor y más resistente que el latón, que debido a su composición es más blando pero más barato también.

Eder trabaja con cuatro o cinco proveedores de materias primas, con los que tienen relación desde hace años y todos ofrecen el mismo producto por lo tanto la elección de uno u otro suele ser básicamente por dos aspectos: precio (el más barato), la urgencia (el que antes les atienda). Aunque en realidad la diferencia entre una empresa proveedora y otra tanto en precio como en urgencia suele ser mínima o ninguna.

Uno de los materiales más importantes para empresa a la hora de fabricar los rodamientos es el acero, por lo que voy a realizar un pequeño análisis sobre las singularidades de esta materia prima.

El acero es una aleación de hierro y carbono, en diferentes proporciones, que adquiere con el temple gran dureza y elasticidad. China es líder en la producción de acero, de hecho su producción nacional es igual que la producción del resto del mundo junta. La estrategia empresarial del sector siderúrgico en los últimos años se ha basado en privatizaciones, inversiones, adquisiciones y fusiones. Todo esto ha hecho que el mercado del acero esté atomizado, de hecho 10 empresas producen el 25% de la producción mundial de acero²⁹. Esto da mucho poder a las empresas grandes que pueden producir a un coste más bajo y después pueden vender el acero a precios mucho más competitivos que las empresas pequeñas.

Según el estudio *Focus on Steel and Metal Performance*, realizado por la Compañía de Crédito y Caución³⁰, “la industria del acero se debilita”. Esto se debe a que ha habido un descenso en la demanda y los precios del acero han bajado.

En Europa la producción de acero ha disminuido bastante en los últimos años³¹, esto se debe a que hay poca demanda y por eso se han visto obligados a bajar los precios. En EEUU también han tenido que bajar los precios del acero por la gran competencia que existe en el sector³². En cuanto al mercado del acero de Suramérica se puede decir que Argentina, Brasil y Venezuela han sido gravemente afectados por la desaceleración de la economía mundial, ya que exportaban casi toda su producción³³.

29. Fuente: Luis Felipe Camacho Carvajal (Universidad Católica de Colombia). Reflexión sobre la industria del acero en el mercado globalizado

30,31,32,33. Fuente: Noticia publicada en www.creditoycaucion.es “La industria del acero se debilita” 20/09/2013

Por lo tanto, debido al momento que está viviendo el sector del acero en estos momentos, hoy en día, las empresas que necesiten el acero para su producción no tendrán problemas de suministro y además podrán adquirirlo a precios más bajos que hace unos años. (O) Aunque, el poder de negociación lo seguirán teniendo las empresas proveedoras, y las empresas como Eder no tendrán mucho margen de negociación, tendrán que aceptar lo que les ofrezcan. (D)

Competencia

Hay varias empresas en España y en el resto del mundo que fabrican rodamientos, pero en este caso voy a analizar a las empresas que Eder considera como competidores y que fabrican el mismo tipo de rodamientos para mampara de baño. En la siguiente tabla por un lado encontramos a las empresas que son más cercanas geográficamente: Iraundi, Royde y Betiko. Por otra parte, está reflejado de forma general el caso de las empresas de origen asiático.

	EDER	IRAUNDI	ROYDE	INDUSTRIAS BETIKO	EMPRESAS ASIÁTICAS
PRODUCTO	- Calidad alta -ISO 9001 - Oferta clientizada	-Calidad alta -ISO 9001 -Proyectos individualizados	-Calidad alta -ISO 9001 -Ofertas adaptadas a los clientes	- Calidad alta -ISO 9001/2000 -Ofertas adaptadas a los clientes	- Calidad baja -Oferta más estandarizada
PRECIO	-Relativamente alto -Fijación de precios teniendo en cuenta los costes de producción	-Relativamente alto -Fijación de precios teniendo en cuenta los costes de producción	-Relativamente alto -Fijación de precios teniendo en cuenta los costes de producción	-Relativamente alto -Fijación de precios teniendo en cuenta los costes de producción	-Relativamente alto -Fijación de precios teniendo en cuenta los costes de producción
DISTRIBUCIÓN	-Canal directo - Canal indirecto corto mediante representantes (España y Francia) - Clientes en todo el mundo - Medios utilizados: camión y barco	-Canal directo -Distribuidores y representantes en todo el mundo (canal indirecto corto) -Clientes en todo el mundo	- Canal directo - Canal indirecto corto mediante representantes - Clientes en todo el mundo	- Canal directo - Canal indirecto corto mediante representantes - Clientes en todo el mundo	- Clientes en todo el mundo - Canal directo - Canal representantes
COMUNICACIÓN	- Poca inversión -Página web no actualizada (2 idiomas) - Catálogo en la web (con planos) - Asistencia a ferias	- Poca inversión - Página web actualizada (en 6 idiomas) - Catálogo detallado y completo en la web - Asistencia a ferias	- Poca inversión - Página web actualizada (en 4 idiomas) - Catálogo simple en la web -Asistencia a ferias	- Poca inversión - Página web (en 3 idiomas) - Catálogo en la web muy simple - Asistencia a ferias	- Páginas web bastante simples (solo traducidas al inglés) - Catálogo simple en la web
IMAGEN/ POSICIONAMIENTO	Empresa que ofrece rodamientos de calidad y cercana que está disponible al servicio de sus clientes y adaptándose a sus peticiones	Orientación total a los clientes	Capacidad de resolver de manera lógica y económica los problemas específicos de sus clientes	Calidad, servicio y rentabilidad adaptadas a cada cliente	-Precios baratos
FORTALEZAS	- Experto equipo de técnicos - 38 años de experiencia en el sector	- Tres plantas de producción y más de 100 empleados expertos - 42 años de experiencia en el sector - Gran importancia al cuidado del medio ambiente	-Pertenece al grupo empresarial NER - 31 años de experiencia en el sector	- Equipo cualificado - Años de experiencia en el sector	- Precios competitivos
DEBILIDADES	- Capacidad financiera limitada - No puede competir por costo	- Capacidad financiera limitada - No puede competir por costo	- Capacidad financiera limitada - No puede competir por costo	- Capacidad financiera limitada - No puede competir por costo	- Baja calidad y servicio a los clientes

Comparando a Eder con su competencia más cercana, se puede observar que tiene una página web más anticuada (D), aunque cuenta con un catálogo de productos bastante completo respecto a las demás. Royde pertenece al grupo empresarial NER, lo que le da más poder de negociación y más fortaleza frente a sus clientes (A). El resto de empresas, en general, son de mayor tamaño comparándolas con Eder (A).

Pero podemos decir que no existen diferencias significativas entre las empresas competidoras cercanas y Eder: fijan sus precios teniendo en cuenta el coste de producción, intentan fabricar productos de calidad, tienen años de experiencia en el sector, utilizan tanto el canal directo como el indirecto corto para su distribución, cuentan con un equipo de técnicos expertos, tienen una capacidad financiera limitada, etc.

Las empresas Asiáticas, en cambio, ofrecen productos mucho más baratos (A), pero de menor calidad que Eder y además se puede decir que no tienen tanta experiencia en el sector ni tan buena imagen en el mercado.

Stakeholders

Es importante tener en cuenta que además de los clientes directo hay muchos stakeholders que tienen gran influencia debido a la naturaleza derivada de los productos industriales.

Los influenciadores más relevantes son los siguientes: constructores, clientes finales, arquitectos, decoradores, instaladores, vendedores (mayoristas y minoristas), asociaciones, etc. Cada uno de ellos tiene distintas preferencias y conocimientos y sin ninguna duda tienen gran importancia para este sector.

En el sector del baño y la cocina existen varias asociaciones nacionales importantes que se ocupan de representar al sector. En el estudio realizado por el ICEX mencionan a dos asociaciones importantes: ASCON y AGRIVAL.

La Asociación Española de Equipamiento para el Baño y Cocina (ASCON), que pertenece al Grupo AMEC y cuenta con más de 30 años de experiencia, representa al 40% de la facturación del sector y al 68% del total de las exportaciones. Trabaja para los siguientes subsectores: saneamiento y accesorios de baño y cocina, mobiliario, espejos, grifería, valvulería, bombas, depósitos, calefacción y ventilación. Entre sus objetivos se encuentran:

- Representar y defender los intereses del sector y de las empresas asociadas
- Impulsar la internacionalización del sector y de sus empresas potenciando su innovación y competitividad en el ámbito comercial, industrial y tecnológico
- Ser punto de intercambio de experiencias empresariales

Otra asociación de gran importancia también es AGRIVAL, nació en el año 1977 con el objetivo de promocionar la Industria de la Grifería y Valvulería española. Siempre ha tratado de incentivar la investigación y el desarrollo técnico del sector y promueve la normativa y certificación de productos.

2.4. DIAGNÓSTICO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Localización de la empresa en un entorno industrial</p> <p>F2. Equipo de técnicos expertos y comprometidos</p> <p>F3. Trato cercano con los entre jefes y empleados y buena comunicación</p> <p>F4. Experiencia en el sector (más de 2500 referencias)</p> <p>F5. Flexibilidad debido a su tamaño</p> <p>F6. Oferta de un servicio de calidad</p> <p>F7. Cuentan con el certificado ISO 9001</p> <p>F8. Capacidad de adaptarse y asesorar a cada cliente, ofertas clientizadas</p> <p>F9. Ser capaces de trabajar para distintos sectores les hace diversificar riesgos</p> <p>F10. Los representantes trabajan con más productos → ofertas completas a los clientes</p> <p>F11. Clientes en distintos países del mundo → diversificación de riesgos</p> <p>F12. Presencia en internet</p> <p>F13. Catálogo con planos en la web</p> <p>F14. Asistencia a ferias</p> <p>F15. Comprometidos con el entorno que les rodea</p>	<p>D1. No utilizan ningún sistema innovador de marketing interno</p> <p>D2. Indiferenciación entre su oferta y la de los competidores (calidad y precio)</p> <p>D3. No pueden hacer frente a precios más bajos</p> <p>D4. No tienen capacidad de hacer grandes inversiones</p> <p>D5. No hacen acciones de RSE</p> <p>D6. No pueden competir por costo</p> <p>D7. Bajo poder de negociación con clientes y proveedores</p> <p>D8. Baja inversión en comunicación</p> <p>D9. Capacidad productiva limitada</p> <p>D10. No pueden estandarizar la producción</p> <p>D11. Página web anticuada, nadie se encarga del mantenimiento de la misma</p> <p>D12. La crisis económica les ha afectado mucho</p> <p>D13. No tienen capacidad física para atender a sus clientes de forma directa</p> <p>D14. No han sabido aprovechar la cercanía con los competidores</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Envejecimiento poblacional</p> <p>O2. Aglomeraciones geográficas de los fabricantes de mamparas</p> <p>O3. Ayudas fiscales para los que necesiten adaptar su cuarto de baño</p> <p>O4. La ley de accesibilidad universal obliga a adaptar las instalaciones que tengan duchas</p> <p>O5. El auge de internet y del comercio electrónico</p> <p>O6. Crecimiento del sector de la vivienda en Europa</p> <p>O7. La economía ha comenzado a recuperarse</p> <p>O9. Aumento del ICC</p> <p>O10. Aumento de las reformas del baño en España</p> <p>O11. La colocación de una mampara de baños es una de las operaciones más habituales en el mercado del baño</p> <p>O12. Aumento de las exportaciones en el sector baño y cocina</p> <p>O13. Los responsables de la administración defienden la ducha frente al baño para contribuir al medioambiente</p> <p>O14. El progreso del wellness</p> <p>O15. Desaparición de las cortinas</p> <p>O16. Los rodamientos pueden utilizarse en muchos sectores distintos (diversificar riesgos)</p> <p>O17. Solo trabajan con 6 de los 25 fabricantes de mamparas de baño de España</p> <p>O18. Oportunidad de internacionalizarse en países emergentes como Arabia Saudí, Argelia o Qatar</p> <p>O19. Tener buena relación con asociaciones del sector</p>	<p>A1. Inestabilidad financiera internacional</p> <p>A2. Pérdida de la población en España</p> <p>A3. Tasa de paro alta</p> <p>A4. Peligro de la desaparición de la clase media</p> <p>A5. Disminución del gasto en los hogares</p> <p>A6. Reducción del número de viviendas en España</p> <p>A7. Los rodamientos son una pequeña parte del producto final, los clientes no pierden mucho tiempo en su compra</p> <p>A8. El sector hábitat es uno de los más afectados por la crisis económica</p> <p>A9. Disminución del consumo de los muebles de baño</p> <p>A10. La oferta de los competidores asiáticos, en crecimiento y con productos de menor precio</p> <p>A11. Dificultad para fidelizar a los clientes</p> <p>A12. El mercado de la vivienda en España no se recuperará a corto plazo</p> <p>A13. La competencia tiene la web mejor estructurada</p> <p>A14. La competencia es de mayor tamaño</p> <p>A15. Royde pertenece al grupo NER (aporta más confianza a los clientes)</p>

Cruces de la matriz DAFO

Relacionando las OPORTUNIDADES con las FORTALEZAS:

- *O5- F12*: La empresa tiene presencia en internet desde hace años. Cada vez son más las empresas que realizan sus compras por internet por lo que deberá cuidar mucho este tema y le conviene centrarse en mejorar su presencia en internet.
- *O6-F10*: La vivienda en Europa está recuperándose por lo que puede ser interesante intentar adentrarse en este mercado, nombrando algún representante en Europa para que este además de sus producto ofrezca otros para complementar tu oferta.
- *O16- F2*: La empresa cuenta con unos técnicos expertos, con capacidad de adaptarse y con gran flexibilidad debido a su tamaño, es importante que esto siga siendo así ya que los rodamientos pueden utilizarse en distintos sectores y esto le permite diversificar riesgos. Por lo tanto, la empresa debe cuidar mucho a sus trabajadores y preocuparse por su formación para que de esta manera puedan seguir trabajando con sectores nuevos, sin quedarse atrás.
- *O18-F12*: Hoy en día existen muchos países emergentes en los que la empresa podría vender sus productos, para poder desarrollar las relaciones internacionales es esencial tener presencia en internet, la empresa la tiene. Le convendría trabajar mucho este aspecto para internacionalizarse de forma exitosa.
- *O3- F4*: El gobierno ofrece ayudas fiscales para los que necesiten adaptar su cuarto de baño, la empresa con su gran capacidad de adaptación podría intentar colaborar con alguna asociación de discapacitados, para lograr buena imagen frente a la sociedad y frente a sus clientes.
- *O14,O15- F4*: El progreso del wellness, la desaparición de las cortinas... han contribuido a que cada vez haya mamparas en más hogares. Teniendo en cuenta la experiencia que tiene la empresa en este sector, debería seguir buscando e innovando en este sector para seguir trabajando con ellos.

Relacionando las OPORTUNIDADES con las DEBILIDADES:

- *O7-D12*: La crisis económica ha afectado mucho a la empresa y no se encuentra en un buen momento económicamente, pero parece ser que la economía ha comenzado a recuperarse por lo tanto tendrá que seguir haciendo un gran esfuerzo en sobrevivir para poder afianzarse en el mercado. La mejor manera de lograr esto es seguir ofreciendo productos de calidad cuidando mucho las relaciones con los clientes y el servicio que ofrecen.

- *019-D8*: La empresa no tiene capacidad para hacer grandes inversiones en comunicación. Por eso puede ser interesante intentar mantener buenas relaciones con las asociaciones del sector de sus clientes para conseguir mayor notoriedad y confianza.
- *05-D11*: Hoy en día la compra online ha aumentado muchísimo, la empresa tiene una página web bastante anticuada, por lo tanto tendría que modernizarla y ponerla al día para poder seguir creciendo y no quedarse atrás.
- *016-D2*: Existe una indiferenciación de su oferta con la de los competidores, pero pueden demostrar a sus clientes que son capaces de trabajar en circunstancias muy distintas para clientes diferentes, adaptándose a sus requerimientos. Y es que los rodamientos se pueden utilizar en infinidad de sectores, les conviene seguir trabajando con clientes de todos los sectores para poder diversificar riesgos.
- *07-D6*: La empresa no puede competir por costo y no puede ofrecer precios bajos en sus productos, esto le ha supuesto un problema en época de crisis. Pero parece ser que la economía ha comenzado a recuperarse por lo que podrá seguir ofreciendo sus productos a precios más altos centrándose en otros aspectos como la calidad o el servicio dirigido al cliente.
- *010-D7*: El sector de las reformas es un sector que ha aumentado en los últimos años en España, podría intentar establecer buenas relaciones con estos para que estos después los recomienden a sus clientes y así aumentar el poder de negociación con sus clientes.

Relacionando las AMENAZAS con las FORTALEZAS:

- *A1-F4*: La economía ha comenzado a recuperarse, pero sigue habiendo una gran inestabilidad internacional por lo que tendrá aprovecharse de su experiencia y conocimiento para poder ofrecer al mercado ofertas buenas y competitivas, y sobrevivir a esta situación desfavorable.
- *A2-F12*: La población en España va a disminuir en los próximos años por eso es importante seguir teniendo presencia en internet para así poder abrirse a nuevos mercados y poder seguir teniendo clientes
- *A11-F8*: Es bastante difícil fidelizar a los clientes en este sector por lo tanto, tendrá que aprovecharse de su capacidad de adaptación para ser serviciales con los clientes y ofrecerles soluciones.
- *A7-F10*: Los rodamientos son productos no muy importantes para los clientes, pero los representantes ofrecen otros productos complementarios, además de los rodamientos que pueden interesarles a sus clientes. Por lo tanto, es importante seguir manteniendo a estos representantes y cuidarlos, ya que ayudan a generar bastantes ventas para la empresa.
- *A9-F10*: También le puede interesar tener representantes expertos en el sector del baño concretamente para poder mejorar sus relaciones con los

fabricantes de mamparas. Ya que en estos momentos el consumo de muebles de baño ha descendido bastante y puede ser interesante tener a alguien experto en este sector para poder fortalecerse.

- *A10-F7*: Tiene el certificado de calidad ISO 9001 desde el año 2013. Es importante recalcar que lo tienen para poder hacer frente a la competencia Asiática, que ofrece precios mucho más económicos.
- *A3, A5-F11*: La situación económica en España es bastante mala: tasa de paro alta, disminución del gasto en los hogares... y parece ser que no va a recuperarse a corto plazo. Tiene clientes en todo el mundo y debe hacer un esfuerzo en mantenerlos y en conseguir otros nuevos el extranjero para diversificar riesgos.

Relacionando las AMENAZAS con las DEBILIDADES:

- *A3, A5-D8*: La inestabilidad económica, la tasa de paro alta y la disminución del gasto en los hogares es un gran problema para la empresa, que no puede ofrecer precios bajos a sus clientes, ni pueden hacer grandes inversiones en comunicación. Para poder hacer frente a esta situación deberá esforzarse en dar un buen servicio a sus clientes para que estos sigan comprándoles y hablen bien de ellos.
- *A4-D5*: El peligro de la desaparición de la clase media, es una amenaza para todas las empresas. La empresa no hace ninguna acción de RSE, pero puede ser interesante para ella realizarla, por una parte, para ayudar a la sociedad y por otra parte, para dar buena imagen y lograr notoriedad.
- *A10- D6*: No pueden competir por costo y ofrecer precios baratos, por lo tanto para hacer frente a la oferta Asiática deberá centrarse en la calidad de su oferta
- *A11- D3*: Es muy difícil fidelizar a los clientes en este mercado. Además, no hay diferenciación entre sus productos y los de la competencia. Por lo tanto, para lograr que los clientes repitan su compra tendrán que cuidarlos y mimarlos mucho ofreciéndole asesoramiento, descuentos...
- *A11-D8*: No tienen capacidad de hacer grandes inversiones en comunicación pero si quieren aumentar la fidelidad de sus clientes, tendrán que hacer un esfuerzo e invertir más en este tema para lograr credibilidad.

2.5. OBJETIVOS

Después de realizar el análisis interno y externo de la empresa, voy a definir los objetivos del presente plan de marketing basándome en el análisis realizado anteriormente.

El objetivo prioritario para la empresa, debido a la situación económica en la que está inmersa sería el de sobrevivir. A continuación voy a mencionar unos objetivos más concretos (cualitativos y cuantitativos).

2.5.1. OBJETIVOS CUANTITATIVOS

- Conseguir que las ventas de rodamientos para mamparas aumenten un 15% en un alcance temporal de tres años
- Conseguir tener beneficios en la empresa a partir del segundo año
- Conseguir que 5 nuevos fabricantes de mamparas sean sus clientes en los próximos 3 años

2.5.1. OBJETIVOS CUALITATIVOS

- Fidelizar a los actuales clientes de mamparas. Conseguir que estos repitan sus compras cada año
- Mejorar la imagen que tienen los fabricantes de mamparas de la empresa
- Aumentar la notoriedad entre los fabricantes de mampara españoles
- Lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes
- Mejorar la presencia en internet

2.6. ESTRATEGIAS

2.6.1. ESTRATEGIAS GENERALES

Matriz Ansoff

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
	NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la matriz de Ansoff, la **estrategia de cartera** que debe seguir la empresa es una estrategia basada en la penetración en el mercado actual, es decir, penetrar en el mercado aumentando el número de clientes en el segmento actual de fabricantes de mamparas, robándoselos a la competencia. España está inmersa en una crisis económica bastante grave, pero parece ser que se está recuperando, además, Eder solamente trabaja con 6 de los 25 fabricantes de mamparas de baño que hay en España, por lo tanto todavía puede seguir trabajando en el mercado nacional con los rodamientos para mamparas de baño.

Por otra parte, es interesante para la empresa también comenzar a desarrollar distintos mercados. Hasta ahora, no ha trabajado para empresas fabricantes de mamparas de baño fuera de España, pero teniendo en cuenta la situación económica española y la inestabilidad financiera internacional puede ser interesante comenzar a investigar y a abarcar nuevos países. En principio, comenzará a entrar en el mercado de Francia por tres razones: tiene experiencia en trabajar para ese país, está cerca geográficamente y cuenta con un representante allí.

La **estrategia de segmentación** de la empresa será una estrategia diferenciada donde se dirigirá a cada segmento de mercado con una oferta y un mix de marketing diferente. Los segmentos serán los siguientes:

- Los que le dan más importancia a la calidad y quieren rodamientos de acero inoxidable, aunque sea más caro (suponen el 33.3% de los fabricantes de mamparas de baño)

- Los que no le dan tanta importancia a la calidad, quieren ahorrar en costes y por lo tanto escogen los rodamientos de latón (suponen el 67.7% de los fabricantes de mamparas de baño)

En el presente plan de marketing centraré las estrategias y acciones en el segmento que le da más importancia a la calidad, ya que la misión y visión de la empresa dan mucha importancia a esta característica. El objetivo será potenciar este segmento sin abandonar y dejar atrás el segmento que le da más importancia al precio.

Es importante recordar que a pesar de existir dos segmentos que buscan cosas distintas (precio o calidad) cada oferta es totalmente clientizada.

La **estrategia de posicionamiento** que seguirá la empresa será una estrategia basada en la personalización de la oferta. Es decir, intentará posicionarse como empresa capaz de atender a las necesidades de cada cliente en particular adaptándose a cada uno y esforzándose en realizar la mejor oferta posible.

En cuanto a las **estrategias de fidelización**, aunque en este sector conseguir clientes fieles sea muy difícil, la empresa intentará que sus clientes actuales repitan las compras y que además los nuevos clientes también lo hagan.

2.6.2. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Estrategias de producto

- Productos personalizados: seguir haciendo una oferta totalmente clientizada a cada empresa cliente. El sector de los rodamientos es un sector en el que cada producto es distinto para cada cliente en particular. Por lo tanto, es necesario estudiar bien cada caso y realizar un diseño afín a lo que el cliente necesita.
- Ofrecer distintas propuestas a los nuevos clientes: como no conocen bien a los nuevos clientes todavía, es necesario hacerles distintas ofertas, además, de esta manera, los clientes percibirán este esfuerzo como una atención especial hacia ellos, lo que puede ser un elemento competitivo muy importante.
- Innovación y formación: es totalmente necesario trabajar siempre con la tecnología más moderna y avanzada, por un lado, para ser más competitivos y por otro, para reducir los costes de fabricación. Además, es importante que los trabajadores tengan una formación continua y renovada para no quedarse atrás y estar informados de cada novedad en el sector.

Estrategias de Precio

- Precios basados en el coste de producción: el sector del rodamiento es un sector en el que los fabricantes no tienen mucho margen para cambiar los precios, la

competencia actúa de la misma manera, por lo tanto, seguirá ofreciendo precios basados en el coste de producción.

- Precios diferenciados especiales para los clientes que repitan sus compras: la empresa hará descuentos a los clientes que hagan más de un pedido a Eder, esto lo realizará tanto con clientes actuales como con los nuevos clientes.

Estrategias de Distribución

- La estrategia de distribución que llevará a cabo la empresa será igual que la que ha desarrollado hasta ahora: canal directo para los que hagan los pedidos directamente con la empresa (por teléfono normalmente), y canal indirecto corto para los que lo hagan mediante representantes.

- Ampliación de los canales de distribución en el exterior: es importante tener representantes en distintos países para poder abarcar mercados internacionales. La empresa comenzará a internacionalizarse en Francia, allí cuenta con un representante, pero será necesario contar con otro representante en esta zona para poder abarcar mejor el mercado.

Estrategias de Comunicación

- Mix de comunicación:

- Venta personal mediante representantes: los representantes serán los que estarán en contacto directo con los clientes, realizarán visitas e informarán sobre lo que Eder ofrece. Teniendo en cuenta que la empresa quiere ampliar su cartera de clientes fabricantes de mamparas de baño, será necesario que estos acudan a visitarlos para obtener información de primera mano.
- Publicidad (Folletos): La publicidad, es un medio poco utilizado por las empresas industriales, en este caso, Eder utilizará folletos para darse a conocer entre sus clientes potenciales. Mediante estos folletos, además, intentará transmitir que es una empresa capaz de ofrecer productos de calidad adaptándose a cada cliente en particular.
- Marketing directo: utilizara el marketing directo para estar en contacto con los clientes actuales, de esta manera, intentará mejorar la relación con estos para que perciban a Eder como una empresa cercana y de confianza y así lograr su fidelidad. Como he mencionado anteriormente, lograr que los compradores de rodamientos sean fieles a un suministrador es muy difícil, por eso, Eder tratará de cuidar mucho a sus clientes y de preocuparse por ellos para lograr su confianza y para que repitan sus compras.
- Buena presencia en internet: en el análisis de la empresa realizado anteriormente, se puede observar que actualmente la página web está bastante anticuada. Teniendo en cuenta la importancia que tiene la

presencia de las empresas en internet hoy en día, será necesario desarrollar una página web moderna y actual que transmita modernidad y profesionalidad.

- Técnicas modernas de marketing interno: para que los trabajadores se sientan identificados y útiles en la empresa se utilizarán técnicas de marketing internas más modernas. De esta manera, los trabajadores sentirán que son parte de la empresa y mejorará su productividad y efectividad.

- Estrategia de comunicación pull: la demanda de los rodamientos es derivada por lo tanto hay muchos factores distintos e intermediarios que afectan de forma indirecta a la demanda de los rodamientos. La empresa, comenzará a realizar acciones de comunicación dirigidas a los clientes indirectos (arquitectos, decoradores, etc.) para que estos se cercioren de la importancia que tiene la elección de un buen rodamiento para las mamparas de baño

2.7. PLANES DE ACCIÓN

2.7.1. ACCIONES DE PRODUCTO

Estrategia: Productos personalizados

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A1. Contactar por email y por teléfono con los clientes actuales para saber lo que quieren y cómo lo quieren	Febrero 2015	0€	Jefe de diseño
A2. Teniendo en cuenta esto y la experiencia pasada asesorar a cada cliente dependiendo de cada caso	Marzo, Abril 2015	0€	Jefe de diseño
A3. Realizar la mejor oferta posible teniendo en cuenta lo que han dicho los clientes	Marzo, Abril 2015	0€	Jefe de diseño

Estrategia: Ofrecer distintas propuestas a los nuevos clientes

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A4. Cuando los representantes hayan visitado a los clientes nuevos y tengan información sobre lo que estos quieren la empresa tendrá que asesorarle y hacerle varias ofertas que puedan interesarle a los nuevos clientes que estén dispuestos a trabajar con ellos	Enero 2016	0€	Jefe de diseño

Estrategia: Innovación y formación

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A5. Asistir como visitante a la feria anual de la máquina herramienta que se celebra en Bilbao e informarse sobre las últimas tendencias para la producción de rodamientos.	Junio 2015 Junio 2016 Junio 2017	300€ (100€/año)	Jefe de producción
A6. Suscribirse a la revista "Técnica Industrial" para mantenerse informados sobre ingeniería, industria, innovación y diseño	Enero 2015	75 € (25€/año)	Jefe de producción

2.7.2. ACCIONES DE PRECIO

Estrategia: Precios basados en el coste de producción

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A7. Estudiar el caso de cada cliente atentamente y hacer un cálculo riguroso de los costes de producción para después determinar las nuevas tarifas. Después se le realizará la oferta al cliente	Marzo, Abril 2015	0€	Jefe de administración

Estrategia: Precios diferenciados especiales para los clientes que repitan sus compras

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A8. Localizar a los clientes que hayan repetido las compras el último año para un descuento del 2% en su próximo pedido	Enero 2017	0€	Jefe de administración

2.7.3. ACCIONES DE DISTRIBUCIÓN

Estrategia: Estrategia de distribución directa e indirecta

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A9. Repartición de los nuevos clientes entre los representantes españoles: Teniendo en cuenta los representantes que tiene la empresa y las zonas donde están localizados los fabricantes de mamparas de baño, se hará un reparto de clientes para cada representante (coinciden las aglomeraciones de fabricantes y las zonas donde están los representantes)	Julio 2015	0€	Jefe de administración
A10. Organizar una reunión con los representantes para informarles de las nuevas estrategias de la empresa y para decirles a que nuevos clientes se tienen que dirigir	Septiembre 2015	2000 €	Jefe de administración

2.7.4. ACCIONES DE COMUNICACIÓN

Estrategia: Innovación y formación

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A11. Contactar con escuelas de formación cercanas para establecer una buena relación con ellos. Enviar un mail explicando quienes son, que hacen, etc. y preguntar por los programas de formación que estos ofrecen que pueden ser interesantes para los trabajadores de la empresa	Marzo 2017	0€	Jefe de administración
A12. Organizar dos visitas a la empresa e invitar a los estudiantes y profesores de las escuelas de Formación Profesional	Mayo, Octubre 2017	0€	Jefe de administración

Estrategia: Precios diferenciados especiales para los clientes que repitan sus compras

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A13. Informarles por email a los clientes que hayan repetido las compras de que se les realizará un 2% de descuento en el próximo pedido que hagan	Febrero 2017	0€	Jefe de administración

Estrategia: Estrategia de distribución directa e indirecta

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A14. Después de hacer el reparto de clientes y la reunión con los representantes, estos tendrán que visitar a los nuevos clientes para establecer relaciones con ellos	Octubre, Noviembre, diciembre 2015	0€	Jefe de administración

Estrategia: Ampliación de los canales de distribución en el exterior

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A16. Contratación de un estudio del ICEX sobre el sector de las mamparas en Francia	Septiembre 2016	900€	Jefe de administración

A17. En base a los resultados del estudio decidir si el mercado Francés es interesante o no	Octubre 2017	0€	Jefe de administración
A18. En caso de que sí lo sea: acudir a la feria del mueble de París y contactar con un representante	Julio 2017	1500€	Jefe de administración
A19. Contratar al representante para Francia y comenzar a trabajar con el	Septiembre 2017	0€	Jefe de administración

Estrategia: Marketing directo

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A20. Realizar llamadas cada seis meses a todos los clientes para informarse sobre ellos y para mostrar cercanía	May., Nov., 2015 May., Nov., 2016 May., Nov., 2017	0€	Jefe de administración
A21. Mandar emails informativos una vez al año sobre las novedades de la empresa, desarrollos realizados...	Sep. 2015 Sep. 2016 Sep. 2017	0€	Jefe de administración

Estrategia: Buena presencia en internet

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A22. Estudiar bien la página web, decidir lo que hay que cambiar (apartado para noticias, fotos, mención del ISO 9001, etc.)	Enero 2015	0€	Jefe de administración
A23. Contratar a una empresa para que actualice la web	Febrero 2015	500 €	Jefe de administración
Hacer un vídeo corporativo: - A24. Decidir que se quiere transmitir con el vídeo - A25. Contratar a una empresa audiovisual para que lo realice	Marzo 2017 Abril 2017	0€ 2000€	Jefe de administración Jefe de administración

Estrategia: publicidad (folletos)

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A26. Localizar las empresas que buscan calidad (después de que los representantes hayan hecho las visitas y hayan obtenido información)	Febrero 2016	0€	Jefe de administración
A27. Contratar a una empresa para diseñar los folletos dirigidos a las empresas del segmento que buscan calidad (mencionando las referencias, experiencia, historia de la empresa...)	Marzo, Abril 2016	1000€	Jefe de administración
A28. Mandarles un folleto a cada cliente del segmento calidad por correo ordinario	Mayo 2016	200€	Jefe de administración

Estrategia: Comunicación interna → técnicas más modernas

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A29. Reunión cada 6 meses con todos los empleados para informarles sobre las novedades y para escucharlos	Jun., Nov., 2015 Jun., Nov., 2016 Jun., Nov., 2017	0€	Jefe de administración
A30. Organizar un brainstorming con todos los trabajadores para que ellos hagan sus propuestas para mejorar la empresa	Abril 2017	0€	Jefe de administración

Estrategia: Estrategia de comunicación pull

PLANES DE ACCIÓN	PERIODO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
A31. Elaboración de un documento donde se explique la importancia que tiene elegir bien un rodamiento y además incluirá en el documento una breve información sobre la empresa para darse a conocer	Mayo, Junio 2017	0€	Jefe de administración
A32. Contactar por email con el Colegio Superior de Arquitectos de España (CSAE) y mandar el documento informativo por correo electrónico para que estos lo tengan	Julio 2017	0€	Jefe de administración

2.7.5. TIMING

ACCIONES	En. 2015	Fe. 2015	Mar. 2015	Ab. 2015	May. 2015	Jun. 2015	Jul. 2015	Ago. 2015	Sep. 2015	Oct. 2015	Nov. 2015	Dic. 2015
A1. Contactar por email y por teléfono con los clientes actuales												
A2, A3. Asesorar a cada cliente dependiendo de cada caso y realizar la mejor oferta posible												
A5. Feria de máquina herramienta de Bilbao												
A6. Suscripción a la revista "Técnica industrial"												
A7. Cálculo riguroso de los costes de producción para determinación de las nuevas tarifas												
A9. Repartición de los nuevos clientes entre los representantes españoles												
A10. Organizar una reunión con los representantes para informarles de las nuevas estrategias												
A14. Visitas de los representantes a los nuevo clientes												
A20. Llamadas a clientes												
A21. Emails informativos												
A22. Estudiar bien la página web y decidir lo que hay que cambiar												
A23. Contratar a una empresa para que actualice la web												
A29. Reuniones con los empleados												

ACCIONES	En. 2016	Fe. 2016	Mar. 2016	Ab. 2016	May. 2016	Jun. 2016	Jul. 2016	Ago. 2016	Sep. 2016	Oct. 2016	Nov. 2016	Dic. 2016
A4. Hacer varias ofertas distintas a los nuevos clientes: diseño												
A5. Asistir a la feria de máquina herramienta de Bilbao												
A16. Contratación de un estudio del ICEX sobre el sector de las mamparas en Francia												
A17. En base a los resultados del estudio decidir si el mercado Francés es interesante o no												
A20. Llamadas a clientes												
A21. Emails informativos												
A26. Localizar las empresas que buscan calidad												
A27. Diseño de folletos: contratación de la empresa												
A28. Mandar un folleto a cada cliente del segmento calidad por correo ordinario												
A29. Reuniones con los empleados												

ACCIONES	En. 2017	Fe. 2017	Mar. 2017	Ab. 2017	May. 2017	Jun. 2017	Jul. 2017	Ago. 2017	Sep. 2017	Oct. 2017	Nov. 2017	Dic. 2017
A5. Asistir a la feria de máquina herramienta de Bilbao												
A8. Localizar a los clientes que hayan repetido las compras el último año												
A11. Contactar con escuelas de formación												
A12. Organizar visitas a la empresa												
A13. Informar por email a los clientes que hayan repetido las compras de que se les realizará un 2% de descuento												
A18. Acudir a la feria del mueble de París y contactar con un representante												
A19. Contratar al representante y comenzar a trabajar con el												
A20. Llamadas a clientes												
A21. Emails informativos												
A24. Decidir que transmitir con el vídeo												
A25. Contratar a una empresa audiovisual para que realice el vídeo corporativo												
A29. Reuniones con los empleados												
A30. Brainstorming												
A31. Elaboración del documento de la Importancia de los rodamientos												
A32. Envío del documento de la Importancia de los rodamientos al CSAE												

2.7.6. RENTABILIDAD ESTIMADA

Para ver si el plan de marketing es rentable tendremos que tener en cuenta por un lado los ingresos previstos y por otra parte los costes del plan. Los ingresos que obtiene la empresa con los rodamientos para mamparas de baño ascienden a los 140.000€ al año aproximadamente. El porcentaje aproximado de margen que tienen sobre los ingresos es del 20%.

El plan de marketing tiene un alcance temporal de tres años, a continuación se puede observar la rentabilidad del plan por año:

Año 2015

Espero que los ingresos aumenten un 5%:

$$140000 \times (1.05) = 147000 \text{ €}$$

$$\text{Costes (año 2015)} = 2625 \text{ €}$$

$$\text{Margen} = 147000 \times 0.2 = 29400 \text{ €}$$

$$\text{Rentabilidad del año 2015} = 29400 - 2625 = \mathbf{26775 \text{ €}}$$

Año 2016

Espero que los ingresos asciendan un 5% respecto al año anterior:

$$147000 \times (1.05) = 154350 \text{ €}$$

$$\text{Costes (año 2016)} = 2225 \text{ €}$$

$$\text{Margen} = 154350 \times 0.2 = 30870 \text{ €}$$

$$\text{Rentabilidad del año 2016} = 30870 - 2225 = \mathbf{28645 \text{ €}}$$

Año 2017

Espero que los ingresos aumenten un 10% respecto al año anterior:

$$154350 \times (1.1) = 169785 \text{ €}$$

$$\text{Costes (año 2017)} = 3625 \text{ €}$$

$$\text{Margen} = 169785 \times 0.2 = 33957 \text{ €}$$

$$\text{Rentabilidad del año 2017} = 33957 - 3625 = \mathbf{30332 \text{ €}}$$

2.8. PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Después de elaborar el plan de marketing y llevar las acciones a cabo, será necesario comprobar si se han logrado los requerimientos y si se han cumplido los objetivos. Es importante hacer un plan de seguimiento y control porque proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes. Además, puede ser una manera de reducir costos importantes y permite buscar soluciones más rápidamente. Para ello, la empresa tendrá que completar la siguiente tabla:

Objetivos	Fuentes de información	Datos sobre resultados obtenidos	Valoración del cumplimiento	Posibles acciones de mejora
Conseguir que las ventas de rodamientos para mamparas aumenten un 15% en un alcance temporal de tres años	Cuentas anuales de la empresa			
Conseguir tener beneficios en la empresa a partir del segundo año	Cuentas de la empresa			
Conseguir que 5 nuevos fabricantes de mamparas sean sus clientes en los próximos 3 años	Pedidos realizados por fabricantes de mamparas			
Fidelizar a los actuales clientes. Conseguir que estos repitan sus compras cada año	Pedidos realizados por fabricantes de mamparas			
Mejorar la imagen que tienen los fabricantes de mamparas de la empresa	Encuesta a todos los fabricantes de mamparas			
Aumentar la notoriedad entre los fabricantes de mamparas españoles	Encuesta a todos los fabricantes de mamparas			
Lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes	Encuesta a los clientes			
Mejorar la presencia en internet	Página web de la empresa			

3. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Tributaria. *Normativa para personas con discapacidad: Renta 2013*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/DIT/Contenidos_Publicos/CAT/AYUWEB/Biblioteca_Virtual/Folletos/2013/Folleto_Normativa_discapacidad_Renta2013_es_es.pdf

Aguirre, María Soledad. *Apuntes de la asignatura Marketing industrial 2014*. Universidad del País Vasco.

Camacho Carvajal, L.P. (2010). *Reflexión sobre la industria del acero en el mercado globalizado* (Volumen 30 - Nº. 51). Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <file:///C:/Users/usuario1/Downloads/Dialnet-ReflexionSobreLaIndustriaDelAceroEnElMercadoGlobal-3724553.pdf>

Crédito y Caución (2013, Septiembre). *Focus on steel and metals performance and Outlook*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde http://www.creditoycaucion.es/ServletGestorAlmacenamiento?id=94+3+ICM4+CM+MLS18+CM_WEB_ADJ_CYCNEWS59+26+A1001001A13I20B23119E0450318+A13I20B23119E045031+14+1043

Diccionario de la lengua española 2005 Espasa-Calpe

Espinosa, JM (2009, 15 Diciembre). *Guía Didáctica: La Contaminación De Las Aguas*. Revista digital Ciencia y Didáctica, Nº 28. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde http://www.enfoqueseducativos.es/ciencia/ciencia_28.pdf#page=61

Estudio Arquinoa (2010). *Informe Accesibilidad Universal y Diseño para todos*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://estudioarquinoa.com/pdf/Informe%20Accesibilidad%20aplicada%20al%20CTE%20DB-SUA%20DB-SI.pdf>

Gago, S., Lloveras, J. (2011, Julio). *Diseño Emocional en Productos Wellness*. XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos, Huesca. Universitat Politècnica de Catalunya. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde http://aeipro.com/files/congresos/2011huesca/CIIP11_2206_2218.3409.pdf

Gobierno de España (2013, Diciembre). *Presupuestos generales del estado 2014. Informe económico financiero*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://www.sepg.pap.minhap.gob.es/sitios/sepg/es-ES/Presupuestos/InformeEconomicoFinanciero/Documents/Informe%20economico%20financiero%202014.pdf>

Habitissimo (2013). *Informe anual sobre el sector de las reformas y servicios para el hogar*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://www.prefieres.es/images/articulos/Biblioteca-30.pdf>

Instituto de Fomento de la Región de Murcia (2012, Marzo). *Análisis de mercados de oportunidad sector del mueble*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde http://www.institutofomentomurcia.es/c/document_library/get_file?uuid=7b609629-d388-4789-be2d-1bb0f7129a9d&groupId=10131

Instituto Español de Comercio Exterior (2011). *España: sector de equipamiento para baño y cocina*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://www.spaintechnology.com/technology/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mda0/ntq1/~edisp/4545259.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2013, 22 Noviembre). *Proyección de la Población de España a Corto Plazo 2013-2023*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://www.ine.es/prensa/np813.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2014, 2 Abril). *Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2008. Cuentas Trimestrales no Financieras de los Sectores Institucionales: Cuarto trimestre de 2013*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://www.ine.es/daco/daco42/ctnfsi/ctnfsi0413.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2014, 2 Abril). *Estadística de la construcción*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft07%2Fa081&file=inebase&L=0>

Instituto Nacional de Estadística (2014, 27 Febrero). *Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2008*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://www.ine.es/prensa/cntr0413.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2014, 29 Abril). *Encuesta de Población Activa (EPA): Primer trimestre de 2014*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0114.pdf>

International Labour Organization (2013). *World of Work Report*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_214476.pdf

La actividad del sector español del mueble de baño se ha trasladado de la obra nueva a la reforma en los hogares como respuesta a la crisis (2010, 8 Julio). Extraído el 14 de Junio desde <http://www.noticiashabitat.com/2010/la-actividad-del-sector-espanol-del-mueble-de-bano-se-ha-trasladado-de-la-obra-nueva-a-la-reforma-en-los-hogares-como-respuesta-a-la-crisis/>

La industria del acero y del metal se debilita (2013, 20 Septiembre). Extraído el 14 de Junio desde <http://www.creditoycaucion.es/es/prensa/detalle/analisis/3322-20130920-industria-del-acero-metal-se-debilita.html>

Las reformas en el hogar crecen en el 2013 (2014, 20 Enero). Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://www.prefieres.es/index.php?d=secciones&sec=2&n=363>

Mamparas: todavía más demanda que oferta (2006, 1 Septiembre). Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://www.sbnprensatecnica.com/noticia/423/Sanitaristas/Mamparas:-todavia-mas-demanda-que-oferta.html>

Mamparas de baño: ¿Cuál ha sido la clave de su éxito? (2014, 14 Febrero). *Blogs la Verdad*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://blogs.laverdad.es/totmampara/mamparas-de-bano-cual-ha-sido-la-clave-de-su-exito/>

Observatorio Cetelem (2013). *Análisis del consumo en España*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://www.elobservatoriocetelem.es/observatorio/Cetelem-observatorio-distribucion-2013-peq.pdf>

Programa de asistencia para el cumplimiento de la normativa medioambiental para PYME (2013, 26 Septiembre). Extraído el 19 de Junio desde http://ec.europa.eu/environment/sme/index_es.htm

PwC y the Urban Land Institute. *Tendencias del Mercado Inmobiliario ® Europa 2014*. Londres: PwC y Urban Land Institute, 2014

ST Sociedad de Tasación (2014, Enero). *Tendencias del Sector Inmobiliario* (Informe Trimestral). Extraído el 14 de Junio de 2014 desde http://www.stvalora.com/ext/pdf/tendencias/informe_tendencias_2014_1T.pdf?ref=web

Subvenciones para mayores y discapacitados. Extraído el 14 de Junio desde <http://www.securibath.com/responsabilidad-social-corporativa/subvenciones-para-mayores-y-discapacitados>

Tipos y Calidades en las Mamparas (2011, 4 Noviembre). *El Blog del Baño*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://www.blogbano.es/2011/11/tipos-y-calidades-en-las-mamparas.html>

Universidad de los Andes (2010). *Elementos de máquinas: rodamientos*. Extraído el 14 de Junio de 2014 desde <http://www2.ula.ve/dsiportal/dmdocuments/elementos/RODAMIENTOS.pdf>