



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Desarrollo de Plan de Marketing para IPC España

MEMORIA PRESENTADA POR:

Pau Ortiz Rodríguez

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Marzo del 2017

Índice

1. OBJETIVO, JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN.....	2
2. MEMORIA DE LA EMPRESA	3
IPC ESPAÑA	4
3. MARCO TEÓRICO	8
3.1 EL MARKETING.....	8
3.1.1 ¿QUÉ ES EL MARKETING?.....	8
3.1.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL MARKETING.....	10
3.2 EL PLAN DE MARKETING	12
3.2.1 LAS HERRAMIENTAS DEL MARKETING	13
4 PROBLEMÁTICA	17
4.1 PLAN DE MARKETING GENERAL.....	17
4.2 PROBLEMÁTICA EN ESPAÑA	21
4.3 OBJETIVOS DE MEJORA Y SOLUCIONES PROPUESTAS	23
OBJETIVOS DE MEJORA.....	24
SOLUCIONES PROPUESTAS	24
5. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL CLIENTE FINAL.....	26
5.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	26
5.1.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	26
5.1.2 ANÁLISIS INTERNO	48
5.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	56
5.3 OBJETIVOS DEL MARKETING.....	57
5.4 MARKETING MIX	57
5.4.1 PRODUCTO.....	58
BENCHMARKING	66
PACKAGING	74
5.4.2 PRECIO	75
5.4.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.....	81
CONOCIMIENTO	82
CONSIDERACIÓN	95
ACCIÓN.....	97
DEFENSA.....	100
5.4.4 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	101
6. PLAN DE ACCIÓN.....	115
7. PLAN DE RENTABILIDAD.....	117
8. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS.....	119
9. BIBLIOGRAFÍA.....	120

1. OBJETIVO, JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN

El objetivo de este proyecto es el desarrollo de un plan de marketing para el mercado de consumo para la empresa IPC España. Así mismo, se pretenden crear las bases para el correcto desarrollo de un departamento de marketing que estudie, analice, cree estrategias y mida su impacto para el correcto desarrollo de la actividad de la empresa en este nuevo mercado.

El estudio y desarrollo de este plan de marketing tiene su fundamentación en la estrecha relación que mantiene la evolución de la empresa con la dinamización de la economía española, pues al dedicarse exclusivamente al mercado industrial y carecer de herramientas de marketing que apoyen en el proceso de su actividad comercial, la facturación de IPC España, y por tu tanto su papel en el mercado, se ve mecida por la evolución de la economía española. Este hecho ha obligado a la entidad objeto de estudio a replantear sus planes estratégicos y reducir la plantilla en gran medida, afectando gravemente a su desempeño comercial, tanto, que incluso en la actualidad y pese al ligero pero estable crecimiento de la economía, la empresa parece sufrir las consecuencias de esta pérdida de control en el mercado.

Además, una motivación intrínseca que me empuja al estudio y realización de este proyecto, es el haber tenido la oportunidad de formar parte de la compañía durante algo más de un año, en el que he crecido personal y profesionalmente gracias a la ayuda y dedicación de cada una de las personas, y grandes profesionales, que forman esta empresa.

2. MEMORIA DE LA EMPRESA

El Grupo IPC Integrated Professional Cleaning es uno de los mayores grupos mundiales dedicados a la producción de máquinas y equipos profesionales de limpieza. Tiene su origen en Italia en el año 2005, pues nace tras la unión de algunas de las principales empresas del sector de la limpieza, dedicadas cada una de ellas a un sector concreto del mercado:

- **Soteco**, históricamente la empresa italiana con mayor innovación en el sector de la aspiración.
- **Portotecnica**, dedicada a la producción de hidrolimpiadoras.
- **Gansow**, una de las mayores productoras de fregadoras y barredoras del mundo.
- **Ready System**, única empresa del grupo que no produce maquinaria sino que está centrada en la producción de útiles y sistemas de limpieza profesional.

Debido a la gran estructura empresarial y a la gran capacidad productiva que consigue tras la unión de las cuatro empresas mencionadas, el Grupo IPC no tarda en crear una gran red de distribución que le permite tener acceso a todos los continentes del mundo y estar presente en las zonas más estratégicas del mercado internacional a través de sus distintas filiales:

- **IPC Benelux**, que engloba Bélgica, Holanda y Luxemburgo.
- **IPC Brasil**
- **IPC Alemania**
- **IPC Eagle – USA**
- **IPC España**
- **IPC ICA – Francia**
- **IPC India**
- **IPC Forma Norge – Noruega**

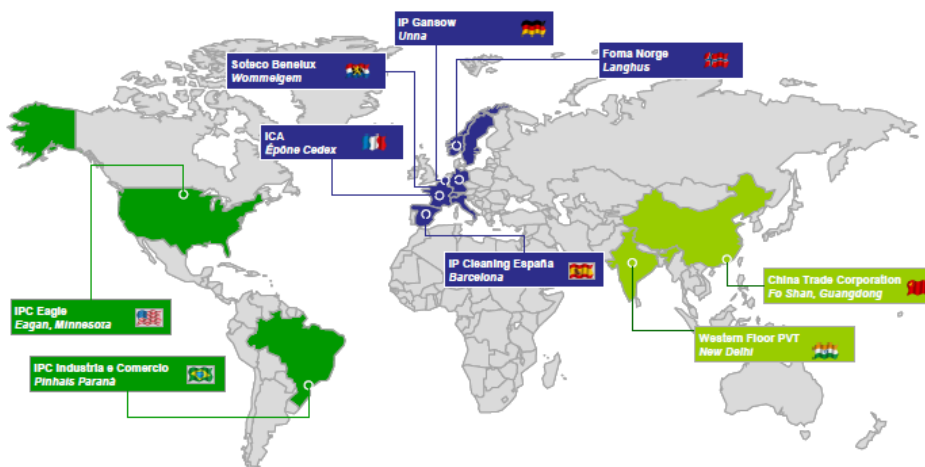


Ilustración 1 Mapa de filiales del Grupo IPC

IPC ESPAÑA

Conocida anteriormente como SOTECO IBÉRICA hasta el nacimiento del Grupo IPC, IPC España es una de las filiales del Grupo italiano. Se ha dedicado a la comercialización de maquinaria, útiles y sistemas de limpieza para el sector industrial durante más de una década tras el nacimiento del Grupo IPC, hasta entonces y bajo el nombre SOTECO IBÉRICA, tan sólo trabajaba con una gama de su actual portfolio de productos: los aspiradores industriales.

Inicialmente, pese a que comercializaba sus productos a lo largo del mercado nacional, su actividad se desarrollaba exclusivamente desde la provincia de Barcelona pues en el año 2006, tras la creación del Grupo, se crean unas instalaciones a medida para la filial en Santa Perpetua de Mogoda, Barcelona. Seis años más tarde y con motivo de la crisis económica en la que se sumerge España, la filial se ve obligada a cambiar a unas nuevas instalaciones en Vilassar de Dalt, Barcelona. Más tarde en 2016, IPC España crea dos nuevas delegaciones en las localidades de Madrid y Valencia que fortalecen su presencia en el mercado nacional y facilitan la gestión logística de su actividad.



Ilustración 2 Instalaciones en Santa Perpetua de Mogoda

Actualmente IPC España cuenta con alrededor de 60 profesionales que forman un excelente equipo humano que trabaja en aras de una optimización de los recursos propios para cumplir con su compromiso de servicio con el cliente.

Aunque no son los únicos, IPC España considera los departamentos de Atención al Cliente, Comercial, Técnico y Logístico como estratégicos para la consecución de su objetivo comercial, la maximización del valor y una fluida gestión de la relación con el cliente.

De hecho, el portfolio de productos de IPC España ha sido creado acorde a las necesidades del cliente adaptándose a su actividad comercial y hábitos de consumo. Este hecho se debe a que IPC España cuenta con un portfolio de productos muy extenso de más de nueve familias de productos, que incluyen maquinaria y útiles de limpieza, para trabajar exclusivamente en el mercado industrial. Por este motivo, se segmenta dependiendo del tipo de producto que consume el cliente: máquinas de limpieza o útiles y sistemas de limpieza.

El portfolio de productos de IPC España quedaría como sigue:

- Máquinas de limpieza:
 - Aspiradores
 - Profesionales
 - De polvo
 - De polvo y líquidos
 - De alta filtración
 - De seguridad
 - Con comando de telecontrol
 - Para limpiezas específicas
 - Industriales
 - De polvo y líquido
 - Específicos
 - Para líquidos y virutas
 - Atex
 - Instalaciones fijas industriales
 - Máquinas profesionales de inyección y extracción
 - Profesionales
 - Agua fría
 - Agua caliente
 - Autónomas de agua fría
 - Fijas de agua fría
 - Fijas de agua caliente
 - Nebulizadores
 - Generadores de vapor
 - Fregadoras
 - Hombre a pie
 - Hombre a bordo
 - Específicas
 - ECS
 - Rotativas
 - Vehículos eléctricos
 - Barredoras
 - Profesionales hombre a pie
 - Profesionales hombre a bordo
 - Industriales hombre a bordo
 - Limpieza profesional en altura

- Útiles y sistemas de limpieza:
 - Carros
 - Con prensa
 - Multiusos
 - De recogida de deshechos
 - De limpieza de superficies
 - De higiene y desinfección
 - De hotel
 - Especiales de plástico reciclado
 - Útiles de limpieza
 - Artículos de limpieza
 - Bastidores
 - Palos
 - Aplicadores de spray
 - Señales de seguridad
 - Basuras
 - Textil de limpieza
 - Mopas
 - Mochos
 - Fregonas
 - Microfibra
 - Paños
 - Material para limpieza de cristal y ventanas

Esta gran amplitud y profundidad en la gama de productos de IPC España rápidamente se convirtió en una ventaja competitiva frente a la competencia, pues es capaz de aportar a sus clientes una mayor cantidad de soluciones de limpieza, hecho que simplifica la relación del cliente con sus proveedores, brindando la posibilidad de alcanzar una mayor optimización en la gestión de compras y logística.

Por último, se destaca que la empresa mantiene una fuerte filosofía de trabajo con epicentro en el cliente, este hecho ha llevado a IPC España a crear un organigrama estructurado ad-hoc para la resolución de posibles problemas con los clientes, pues se destaca la gran accesibilidad a cualquiera de los departamentos para la resolución de consultas por parte del cliente.

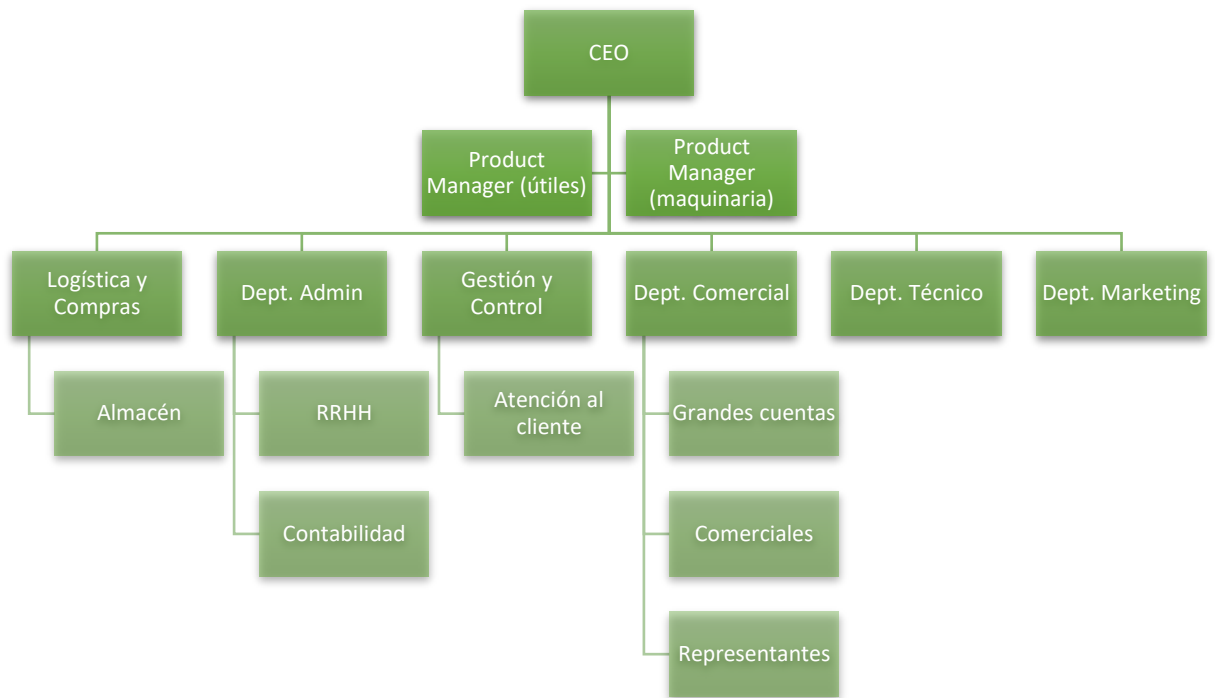


Ilustración 3 Organigrama anónimo IPC España

3. MARCO TEÓRICO

Este apartado es la base teórica sobre la que se sustentará este proyecto. Todo lo descrito aquí quedará reflejado en el posterior estudio de análisis y diseño de estrategias para el mercado de consumo.

3.1 EL MARKETING

3.1.1 ¿QUÉ ES EL MARKETING?

Theodore Levitt, un famoso economista y profesor de la prestigiosa Harvard Business School, afirma que el propósito de cualquier empresa es crear y mantener clientes, y el único modo de lograr alcanzar este objetivo es creando una ventaja competitiva. Es decir, se debe convencer a los consumidores potenciales de que lo que se les ofrece será capaz de satisfacer su necesidad y/o deseo en un lugar y momento determinado. De hecho, el papel específico del marketing es tratar de identificar, satisfacer y retener clientes a través de la satisfacción.

Tras el estudio de la evolución de las numerosas definiciones propuestas para el concepto de “marketing” durante los últimos treinta años, se han revelado 2 tendencias distintas:

1. Expansión de la aplicación del marketing hacia instituciones sin ánimo de lucro como ONGs, centros educativos o centros de salud, partidos políticos, religiones.
2. Expansión de las responsabilidades del marketing alejándose de la supervivencia individual de la compañía para incluir a la sociedad como un todo.

Estos dos factores quedan perfectamente plasmados en la definición oficial de la American Marketing Association que fue aprobada en 2013.

“El marketing son las actividades, conjunto de instituciones, y procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas (ideas, bienes o servicios) que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.”

La definición anterior permite comprender los parámetros del marketing, pero aun así, no abarca con todo detalle lo que es el marketing en sí. Para solucionar este problema, Burnett (2008) ofrece una serie de puntos que sirven como suplemento a la definición con la intención de posicionar mejor el marketing dentro de la empresa:

1. La directriz general para cualquier empresa es la redacción de la misión donde se fijan los objetivos de la compañía. En la misión se refleja la filosofía de la organización.
2. Toda compañía cuenta con un conjunto de áreas funcionales en las que se llevan a cabo tareas necesarias para el éxito de la misma. Estas áreas funcionales deben estar coordinadas para obtener el máximo rendimiento.

3. Todas las áreas funcionales de una compañía deben trabajar en pos de la consecución de los objetivos fijados en la misión de la misma.
4. El marketing difiere del resto de áreas funcionales en que se concierne sobre los intercambios que tienen lugar en los mercados, fuera de la compañía.
5. El marketing tiene mayor probabilidad de éxito cuando la filosofía, las tareas y la forma en que se implementan las nuevas tecnologías están coordinadas y complementadas con el resto de áreas funcionales.

Se puede concluir que, según Burnett (2008), el marketing no tan solo tiene poder de incisión en aquellas funciones que dependen directamente del área funcional correspondiente al marketing, sino que también incide en la cima de la jerarquía organizacional, aportando aspectos relevantes en las consideraciones corporativas.

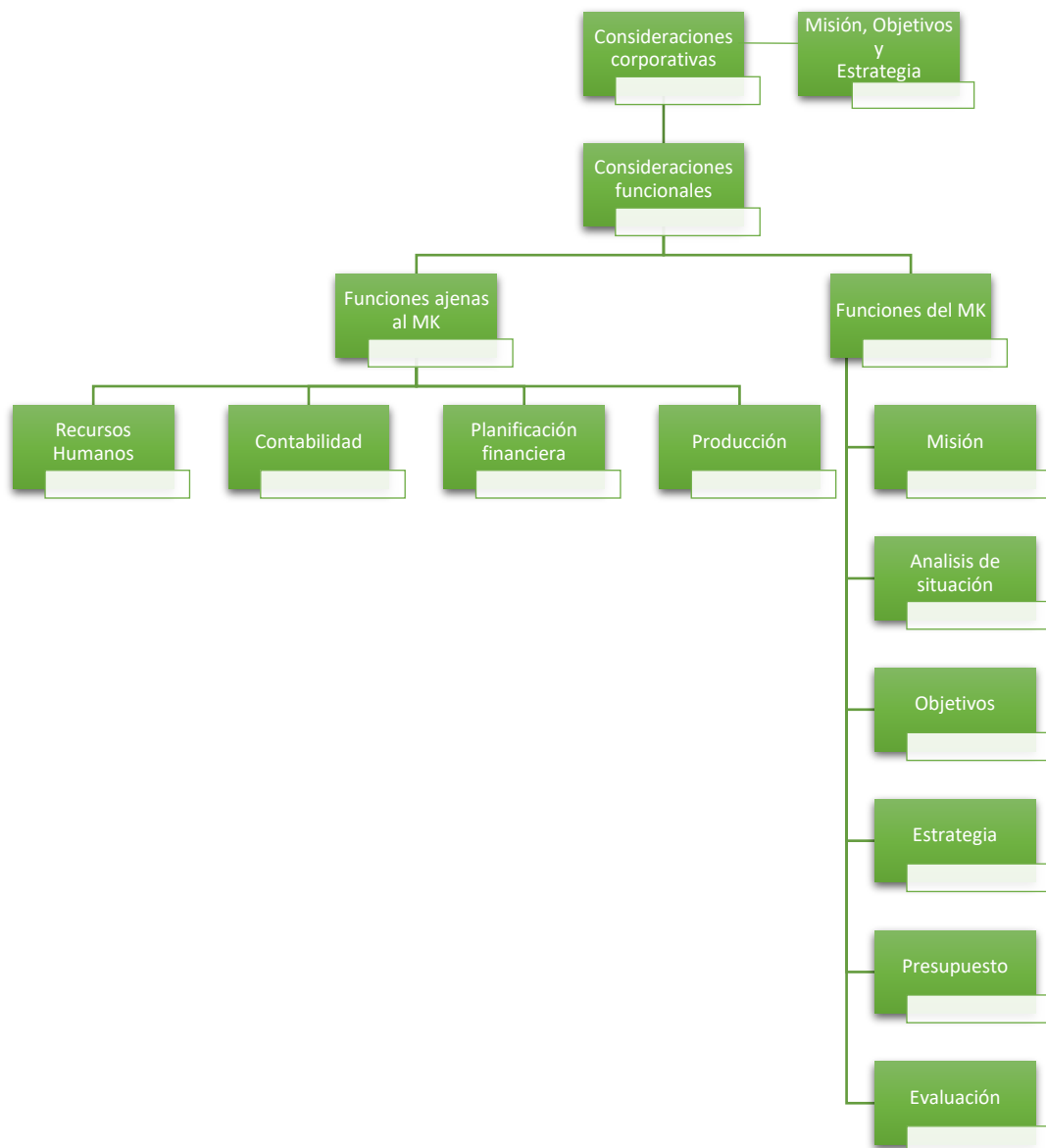


Ilustración 4 Mapa de responsabilidades del Marketing

3.1.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL MARKETING

Pese a la creencia de que el marketing como técnica de comercio y promoción aparece con los primeros atisbos de comercio entre fenicios y griegos, su nacimiento como concepto es aún más difuso. Se estima que la primera utilización del término “marketing” está fechada en 1902 cuando el profesor E.D. Jones impartió un curso bajo el título “The Distributive and Regulative Industries of the United States” en la Universidad de Michigan, pero no sería hasta 1911 cuando se haría del marketing un campo de estudio independiente del resto de disciplinas y se crearían en Estados Unidos los primeros centros de investigación en esta materia.

Como filosofía, hay que esperar a 1969, cuando Theodore Levitt afirma que el propósito de toda organización es crear y mantener clientes. Llegados a este punto tanto el término referido a la organización empresarial, como el filosófico se unen y es posible analizar la evolución del concepto de marketing como un término homogéneo.

De hecho el marketing ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas que han supuesto grandes cambios en la forma en que los mercados y las empresas interactúan. Esta evolución queda perfectamente plasmada en esta imagen extraída del Blog de la empresa Spectacular Design:



Ilustración 5 Las 4 Ps del Marketing (Fuente: Spectacular Design)

La primera etapa, conocida como Marketing 1.0, tenía como premisa que la demanda era mayor a la oferta, por lo tanto, que todo lo que se producía se vendía. Debido a la estabilidad de las necesidades de los consumidores, el ritmo de la innovación también se mantiene estable y permite a las empresas tomar una actitud pasiva y centrar su atención en el producto.

Esta es la etapa del marketing masivo. El marketing masivo se caracteriza por tener una comunicación unidireccional, indirecta e impersonal, esto supone la no personalización del mensaje y por tanto una exposición del mismo a la totalidad del mercado. La presunción de existencia de un gran número de consumidores potenciales debido a la escasa oferta valida la funcionalidad de este tipo de marketing. No tiene en cuenta los niveles de satisfacción de los consumidores y por lo tanto no pretende crear una relación cliente-empresa más allá de la propia venta del producto.

La segunda etapa denominada Marketing 2.0 se caracteriza por la aparición de la producción en serie, el fordismo y los cambios en la oferta y demanda que genera la revolución industrial. La facilidad de producción en masa y la reducción de sus costes implícitos permiten el aumento de la competencia y por ende el aumento de la oferta en los mercados de consumo, traduciéndose esto como un colapso de la oferta en el mercado que por primera vez en la historia se iguala a la demanda. Este hecho obliga a las empresas a cambiar el modo en que se comunican, segmentan el mercado y adecuan los mensajes a un público objetivo previamente estudiado.

Es también el momento en que las empresas se orientan a las ventas y pasan a llevar a cabo la práctica del marketing directo con el que se pretende crear un tipo de relación fabricante-consumidor, permitiendo la compra directa y creando una comunicación más personal. Debido al ingente aumento de la oferta, las empresas deciden segmentar el mercado y tratar de satisfacer las necesidades de una parte más concreta de la población. Por esto, aparecen nuevos métodos de comunicación más directos como el email marketing o el telemarketing.

En la última etapa aparece el Marketing 3.0. Por primera vez la demanda se ve superada por la oferta y los bienes y servicios son obligados a diferenciarse de la competencia para tener la aceptación del mercado, pero la venta no termina con la transacción comercial, sino que se alarga en el tiempo a través de servicios post-venta ofrecidos por las empresas para tratar de llegar al máximo nivel de satisfacción del consumidor y convertirlo en cliente con el objetivo de conseguir su fidelización.

Con este objetivo de conseguir la fidelización, aparece el marketing relacional o marketing de relaciones. Como su nombre indica lo que pretende es crear entre el cliente y la empresa una relación de afectividad con duración indefinida. Para conseguirlo, la empresa trata de aportar valor al cliente y demostrar que está al corriente de todas sus necesidades y que va a tratar de satisfacerlas. Con el fin de facilitar esta tarea, aparece un sistema (que más tarde se convertiría en filosofía) llamado *Customer Relationship Management* que orienta la empresa hacia el cliente y centra todos sus esfuerzos en maximizar la satisfacción del cliente.

3.2 EL PLAN DE MARKETING

Para Sanz de la Tajada (1974) se define el plan de marketing como un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos de marketing a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Se podría decir que la misma secuencia de actividades desarrolladas a nivel corporativo va a ser desarrollada también en el nivel del área funcional que corresponde al marketing. La diferencia reside en que el plan de marketing estará influido por el plan corporativo, así como por los papeles que juegan el resto de áreas funcionales dentro de la organización. Como consecuencia, el plan de marketing debe incluir el análisis y la reacción ante posibles cambios en el plan corporativo.

Más allá de esta flexibilidad por acomodarse al plan corporativo, el plan de marketing debe seguir una secuencia estandarizada que tiene su inicio en la misión. La misión simboliza los valores generales de una empresa, es el porqué de todas sus actividades y estará relacionada con la visión que los consumidores reales y potenciales tengan de la compañía. Todas las empresas tienen una misión explícita o implícita, que pese a ser parte del nivel corporativo, debe ser extendida y traducida a los contextos del marketing. Una vez la misión se ha establecido la misión, el siguiente paso es el análisis de la situación.

El análisis de la situación identifica factores, comportamientos y tendencias que pueden tener la capacidad de afectar directamente al plan de marketing. Gran cantidad de esta información se recoge simultáneamente con la información corporativa, sin embargo, la recolección de información acerca de consumidores reales y potenciales es una de las actividades del área funcional de marketing. Por su parte, el análisis de la situación ayuda a crear un conjunto relevante de objetivos para el marketing, mientras que a nivel corporativo se fijan objetivos menos específicos que incluyen la rentabilidad, la reducción de costes, el crecimiento, el aumento de la cuota de mercado o la reputación. Todos estos objetivos corporativos pueden acabar desarrollando objetivos de marketing más específicos a través de acciones como el lanzamiento de una nueva línea de productos; este ejemplo en concreto podría ayudar a la empresa a conseguir objetivos corporativos como la mayor rentabilidad, el aumento de la cuota de mercado o la penetración en otros mercados. De la misma forma que un deseo de aumentar los márgenes de beneficio supone la mejoría en la innovación del producto, la calidad de los materiales y el restablecimiento del precio; aquí es donde entran en juego las herramientas del marketing.

3.2.1 LAS HERRAMIENTAS DEL MARKETING

Se denominan herramientas del marketing o *marketing mix* a las cuatro variables controlables por las empresas para tratar de satisfacer las necesidades del público objetivo. Para McCarthy (1960) estas cuatro variables controlables reciben el nombre de “4 Ps” debido a su nombre en inglés: *Product*, *Price*, *Promotion* y *Place*. En castellano, las herramientas del marketing se conocen como: Producto, Precio, Comunicación y Distribución.



Ilustración 6 El Marketing mix

PRODUCTO

Como dictaba la American Marketing Association en su definición de marketing, un producto es tanto una idea, como un bien o servicio que va a tratar de satisfacer las necesidades del mercado.

Las decisiones acerca del producto, son la base sobre las que giran el resto herramientas del marketing mix. Dependiendo de si es un bien o un servicio, así como de sus características implícitas y servicios post-venta incluidos, la política de precios, la estrategia de comunicación y la estrategia de distribución pueden variar. Las decisiones pertinentes al producto son:

- Atributos del producto. Todos los productos se componen con una serie de atributos que se subdividen en básicos y añadidos. Los atributos básicos son aquellos que consiguen satisfacer las necesidades del consumidor y por tanto no diferencian el producto de los productos competidores; los atributos añadidos son aquellos aportan un valor diferencial al producto y que pueden tener forma de servicio post-venta.

Otros de los atributos de los productos, son las marcas y modelos con los que se consigue diferenciar el producto de los productos de la competencia a través de la imagen que estos proporcionan y los valores que se asocian a quien hace uso del producto. Tanto las marcas como los modelos son utilizados para segmentar los mercados y dirigirse a distintos públicos objetivos con tal de abarcar más cuota de mercado

- Cartera de productos. La cartera de productos se clasifica de la siguiente manera: Gama, línea y producto. Para Mercedes-Benz, la gama sería: monovolumen, todoterreno, deportivo etc. La línea sería: Clase A, GLC, CLK etc. Y el producto sería: Mercedes Clase A 180, Mercedes GLC 250 4MATIC Coupé etc. Con una cartera de productos extensa se cubren más segmentos de mercado pues cada línea de producto y producto en concreto se adecua a unas necesidades de un segmento de mercado concreto. Con una cartera de producto reducida, se consiguen centrar los esfuerzos en los productos existentes y es más fácil obtener economías de escala.
- Ciclo de vida del producto. Es un concepto que indica cómo puede comportarse el volumen de ventas de un producto con el paso del tiempo. Consta de cuatro etapas: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive. Los productos pasan de una etapa a otra debido a un cambio en las necesidades del mercado, al avance de la tecnología y al cambio de la competencia.
- El desarrollo de nuevos productos. Ser conocedores de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentran nuestros productos, nos va a permitir detectar los cambios en las necesidades del mercado y en los productos y/o procesos de la competencia, y optimizar el nivel de tecnología para desarrollar un nuevo producto que consiga satisfacer estas nuevas necesidades del mercado y reemplace a los productos en fase de declive o próximos a ella.

PRECIO

El precio es la cantidad de dinero que se recibe por la transacción o venta de un producto. Aunque, desde el punto de vista del consumidor, el precio también abarca todos aquellos esfuerzos destinados a la obtención de un producto como el desplazamiento o el coste de oportunidad.

Desde el punto de vista de la empresa, el precio es un instrumento a corto plazo que otorga a las empresas un gran poder competitivo. De hecho, el precio tiene importantes repercusiones psicológicas sobre los consumidores ya que en algunas ocasiones es la única información de la que se dispone.

La fijación del precio de un producto variará según el tipo de producto y el mercado en el que va a competir. Como norma general se utilizan tres métodos:

- Método basado en los costes. Es el más sencillo y además permite un rápido reajuste del precio. Consiste en el sumatorio de los costes variables unitarios, los costes fijos unitarios y el margen de beneficio.

- Método basado en la competencia. En este método, aunque los costes marquen el precio mínimo al que se debe vender, el precio final será establecido dependiendo de la posición de liderazgo de cada empresa en el mercado. Por lo general, las empresas más grandes fijan un precio y las más pequeñas quedan como seguidores. En este método las empresas fijan precios similares para sus productos salvo aquellas que poseen alguna ventaja competitiva o factor diferenciador clave.
- Método basado en el mercado. Este método se basa en el valor que percibe el consumidor para marcar el precio límite del producto. La psicología del consumidor o la elasticidad de la demanda son factores clave en este método de fijación del precio.

COMUNICACIÓN

La comunicación es la herramienta del marketing que se encarga de comunicar al mercado la existencia del producto que se ofrece, así como exponer sus atributos, principales fuentes de diferenciación y necesidades que satisface. En última instancia, la comunicación también actúa como agente estimulador de la demanda.

Puesto que no tan solo se hace uso de un instrumento de comunicación para los fines detallados anteriormente, se denomina mix de comunicación al conjunto de instrumentos que se combinan para conseguirlos. Estos instrumentos son:

- La publicidad. Es una transmisión de información con carácter impersonal y unilateral que se efectúa a través del algún medio de comunicación a cambio de una remuneración y está dirigida a un público objetivo específico para tratar de estimular la demanda.
- El marketing directo. Es la forma de comunicación que hacen servir las empresas para obtener *feedback* de su público objetivo debido a su carácter personalizado e interactivo. El correo postal, el e-mail y el teléfono son los medios más utilizados para llevar a cabo campañas de marketing directo.
- El patrocinio y mecenazgo. El patrocinio y mecenazgo son acciones llevadas a cabo por una persona física o jurídica en favor de otra persona o institución mediante la aportación de dinero con lo que se pretende obtener un beneficio, generalmente en la mejora de la imagen. La diferencia entre el patrocinio y el mecenazgo reside en la naturaleza de los actos a los que se favorece, el patrocinio se relaciona con eventos deportivos, televisivos y otros eventos de grandes masas y el mecenazgo se relaciona con eventos culturales y sociales.
- La promoción de ventas. Pueden ir dirigidas al consumidor final o al distribuidor y lo que pretende es incrementar las ventas hasta alcanzar un beneficio cuantificable a través de la reducción del precio del producto.
- Las relaciones públicas. Abarcan todas aquellas actividades que tienen como objetivo crear un vínculo afectivo entre la empresa y el público capaz de generar confianza.

DISTRIBUCIÓN

Su principal objetivo es relacionar los productos producidos con los consumidores potenciales que desean satisfacer una necesidad. Tomás Miquel (2014) lo define como un sistema formado por un entramado de agentes comerciales, cuyo fin es poner los bienes y servicios a disposición del consumidor final en el momento preciso, en el lugar adecuado, de la forma más atractiva para el comprador y al menos coste posible para el fabricante.

Una correcta implementación del sistema de distribución vendrá definida por los siguientes factores:

- El canal de distribución. El canal de distribución establece las etapas por las que va a pasar el producto desde su producción hasta su compra, es decir, si va a ir directamente del productor al consumidor final, o si va a realizar alguna etapa que aporte valor al producto durante el proceso.

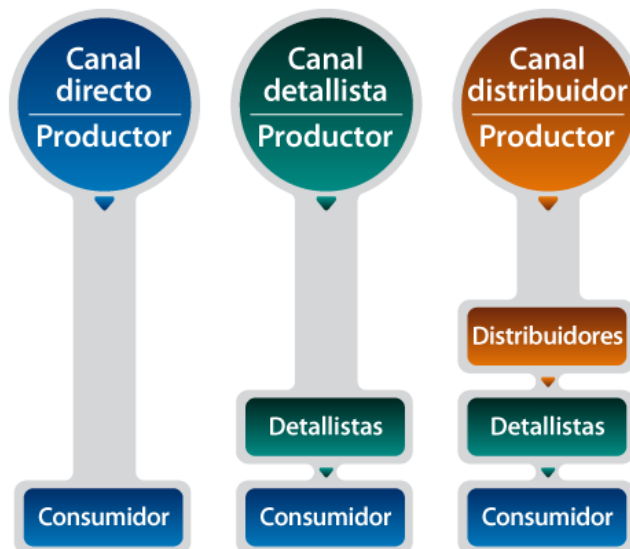


Ilustración 7 Los canales de distribución (Fuente: Rauda)

- El merchandising. Son todas aquellas actividades que se llevan a cabo en el punto de venta del producto y que tienen como finalidad atraer la atención de los consumidores potenciales y estimular la compra del producto. Las actividades de merchandising constan de tres bases: la implantación del punto de venta, la gestión del lineal y la animación del punto de venta.
- La logística. Comprende todos los procesos y actividades que se llevan a cabo desde que el producto es producido hasta que es puesto en el lineal del distribuidor abarcando los procesos de embalaje, almacenamiento, transporte y entrega del producto.

4 PROBLEMÁTICA

4.1 PLAN DE MARKETING GENERAL

El pasado año 2016, con motivo del cambio de propiedad del Grupo IPC, se creó una imagen totalmente renovada del Grupo. La idea es desprenderse del lastre que se creó como consecuencia del abandono parcial del interés por el mercado por parte del Grupo. Un enfoque puramente comercial llevó a IPC a crear buenos productos, con altos estándares de calidad, que no llegaban a satisfacer por completo las necesidades que el mercado comunicaba. Esto ha llevado a la nueva dirección del Grupo IPC a plantear una hoja de ruta renovada para la compañía.

Todo empieza por la seña de identidad del Grupo. El logo, al tratarse del aspecto más visible y con más capacidad de relación a la marca y a la empresa, se renueva para darle un aspecto más acorde con la nueva personalidad que se le va a otorgar a la marca. Desafiante, robusta, agresiva y mecánica; y de tal forma podríamos describir el nuevo logo de la compañía.

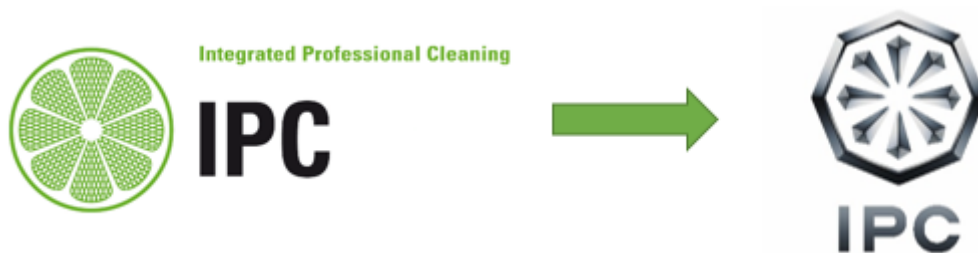


Ilustración 8 Evolución del logo IPC

Además de este logo corporativo, también se ha creado otro logo denominado “Flat” para su uso en documentos o material relacionado con los productos, como fichas técnicas, manuales de instrucciones, stickers etc. dejando al logo “Corporate” relegado a usos puramente corporativos como documentos oficiales, cartas o presentaciones. A continuación se muestran las distintas versiones del logo “Flat”:



Ilustración 9 Diferentes estilos del logo IPC

Conjuntamente con el logo, cambia ligeramente la forma en que la compañía se refiere a sí misma, pues no sería correcto del todo decir que cambie el naming. Esto se debe a que el nombre de la compañía sigue siendo el mismo: “Integrated Professional Cleaning”, pero se hace unánime la forma en que el grupo y las filiales se dirigen a la marca, utilizando tan solo las siglas “IPC” y no “IP Cleaning” como se hacía anteriormente. En el caso de las filiales, el nombre de la empresa pasa a ser “IPC España” en nuestro caso o “IPC Eagle” para la filial estadounidense, habiendo una excepción como es la filial francesa que se mantiene como “ICA”.

Como hemos mencionado, este nuevo logo refleja la nueva personalidad que la marca IPC va a tratar de proyectar sobre los distintos mercados en los que opera, sobre todo el industrial, por ello podríamos decir que la marca va a tratar de definirse como activa en el mercado, moderna, fuerte y capaz de captar la atención del mercado a través de la innovación.

Pues lo más destacado del cambio que se produce en el grupo IPC, es la preocupación y la búsqueda constante de mejoras en los productos y sistemas de limpieza. Debido a su gran experiencia en todos los ámbitos del mercado de la limpieza profesional, IPC consiguió revolucionar el mercado a nivel internacional hasta desarrollarlo como lo encontramos hoy en día:

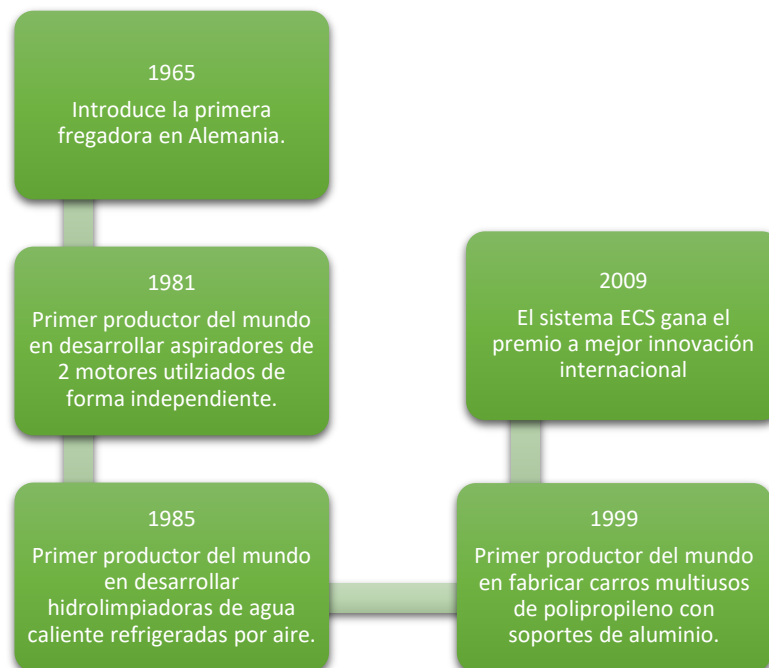


Ilustración 10 Innovaciones históricas de IPC

Siguiendo con este sistema que bien le valió para convertirse en el tercer mayor productor europeo de equipos de limpieza, el Grupo IPC pretende convertirse en el máximo exponente de la innovación del mercado actual de la limpieza. Por esta razón, la innovación y las tecnologías IPC están llamados a ser los conceptos principales a partir de los cuales va a partir la estrategia de comunicación del Grupo.

De hecho, este año 2016 el Grupo IPC ha presentado diversas innovaciones en las distintas familias de producto que incluye en su portfolio:

- **Fregadoras.** Aparte del sistema APC (*Advance Productivity Control*) con el que se consigue duplicar la productividad del agua reduciendo el consumo de agua y productos químicos ayudando a realizar una limpieza más ecológica, IPC ha dotado a sus nuevas máquinas fregadoras de los sistemas ANC (*Advance Noise Control*), con el que consigue reducir y controlar la emisión de ruido durante las operaciones de limpieza; *Eco Select*, con el que consigue optimizar los recursos necesarios para llevar a cabo las limpiezas necesarias y *Memory Card*, con el que se consigue recibir en un Smartphone, Tablet u ordenador información actualizada tanto del uso que se le ha dado a la máquina como del rendimiento que ésta ofrece, permitiendo mantener la máquina en un estado óptimo de cuidados alargando su vida útil y la de todos los consumibles que la componen.
- **Hidrolimpiadoras de agua caliente.** En el lavado a agua presión con agua caliente se crea una línea de máquinas muchas más seguras y fáciles de mantener a la par que ecológicas. Y es que con el nuevo sistema MSC (*Multifunction Safety Control*) la propia máquina nos indica de la existencia de algún tipo de error tanto durante el precalentamiento del agua como durante la operación de limpieza a través de testigos luminosos y la parada automática de la máquina. Además, con el sistema ETSC (*Electronic Temperature Stabilizer Control*) se consigue mantener una temperatura estable en la salida del agua, lo que supone una reducción del consumo de combustible y de agua, así como de los residuos acumulados en la caldera.
- **Aspiradores y carros multiusos.** Tal es la convicción de IPC de que el máximo rendimiento y el desarrollo sostenible son compatibles, que se ha desarrollado una línea de aspiradores y carros multiusos con más del 75% de plástico hasta dos veces reciclado. Esta nueva línea recibe el nombre de *Black is Green*. Debido a su alto porcentaje plástico reciclado, éstos no permiten ser tintados con colores distintos al negro, siendo éste la máxima expresión de la sostenibilidad medioambiental.
- **Aspiradores.** Durante el proceso de aspiración, gran parte de los microorganismos vivos vuelven al ambiente que se pretende limpiar a través del aire reemitido por el propio aspirador, para que esto no sea así, IPC ha creado el filtro Sanifilter tratado con Iones Ag+ que destruye la membrana celular de bacterias, hongos y microparásitos para inhibir su proliferación.
- **Carros multiusos.** Al igual que ocurre con los aspiradores, limpiar cualquier tipo de ambiente con un carro multiusos contaminado por bacterias, es más que contraproducente. Por esta razón IPC ha desarrollado un material plástico antibacteriano que evita la proliferación de microorganismos. Este material plástico ha demostrado ser efectivo contra *Staphilococcus aureus*, *Escherichia coli*, *Klebsiella pneumoniae*, *Pseudomonas aeruginosa* y *Salmonella*.

Para dar a conocer todas estas innovaciones y mostrar la nueva imagen que ha adoptado el Grupo IPC, se creó un stand en la feria ISSA INTERCLEAN, la feria más trascendente de

la limpieza en Europa, que tuvo lugar en Ámsterdam el pasado mes de Mayo y en la que se consiguió atraer la atención del mercado y de la competencia. Esto fue posible ya que la superficie ocupada era ligeramente superior a la de Nilfisk o Kärcher, lo que supuso un nivel de visibilidad y *lead generation* mayor al de las ferias en las que había participado el grupo con anterioridad.



Ilustración 11 Stand de IPC en la feria ISSA INTERCLEAN Amsterdam 2016

Además, todas estas acciones se han visto reforzadas con la creación de documentos comerciales de gran calidad como libros de venta de las máquinas, fichas de producto, catálogos y videos en alta definición de las innovaciones que equipan los productos protagonistas de dichos documentos. En ellos, se da gran protagonismo a la innovación y las nuevas tecnologías que ha desarrollado el Grupo y con los que se pretende revolucionar el mercado de la limpieza profesional e industrial.

Otro aspecto fundamental con el que IPC demuestra su preocupación por las necesidades y deseos del mercado de la limpieza actual es el desarrollo sostenible. La historia contemporánea está siendo marcada por el acoso que sufre el medio ambiente, y este ha sido directamente proporcional al aumento de la actividad industrial en el planeta. Debido a la consciencia que el mercado ha tomado con respecto a esta destrucción del hábitat ambiental, IPC ha querido desarrollar a través de gran capacidad de innovación un nuevo modelo de crecimiento sostenible que permita llevar a cabo las tareas de limpieza con la misma o incluso más eficacia pero con un menor consumo de recursos naturales y energéticos que abogando así por el mencionado desarrollo sostenible.

4.2 PROBLEMÁTICA EN ESPAÑA

La cuota de mercado de IPC España siempre ha dependido del volumen de consumo del sector de la limpieza. Tanto es así, que si comparamos las líneas de tendencia de la economía española y la facturación de IPC España podremos ver que se denotan gráficas similares.

La siguiente tabla muestra los datos de facturación entre los años 2005 y 2015. Se puede observar una reducción considerable desde el año 2007 hasta el 2013, a partir del cual el volumen de facturación se mantiene estable y recupera la tendencia positiva:

Año	Facturación (Miles de euros)
2005	8.590
2006	10.445
2007	10.899
2008	9.452
2009	5.124
2010	7.173
2011	7.036
2012	6.115
2013	5.706
2014	5.761
2015	6.451

Tabla 1 Facturación de IPC España

Por otro lado, haciendo apelación a la economía española hemos escogido la tasa de ocupación como indicador con el que comparar la facturación de nuestra empresa:

Año	Población ocupada (Miles de personas)
2005	19.509,20
2006	20.195,40
2007	20.717,90
2008	20.055,30
2009	18.890,40
2010	18.674,90
2011	18.153,00
2012	17.339,40
2013	17.135,20
2014	17.569,10
2015	18.094,20

Tabla 2 Índice de Población Ocupada en España

Es muy remarcable, y por tanto cabe destacar, que al igual que ocurre con el volumen de facturación de IPC España, la población ocupada empieza el decrecimiento a partir del año 2007 cuando se registra el máximo número de población ocupada, y no es hasta 2013 que dicho decrecimiento se detiene, manteniéndose estable e incluso aumentando levemente en los años 2014 y 2015.

Por lo tanto, si como hemos dicho al inicio de este punto, comparamos ambas gráficas, podremos observar que comparten una inclinación muy similar en la línea de tendencia:

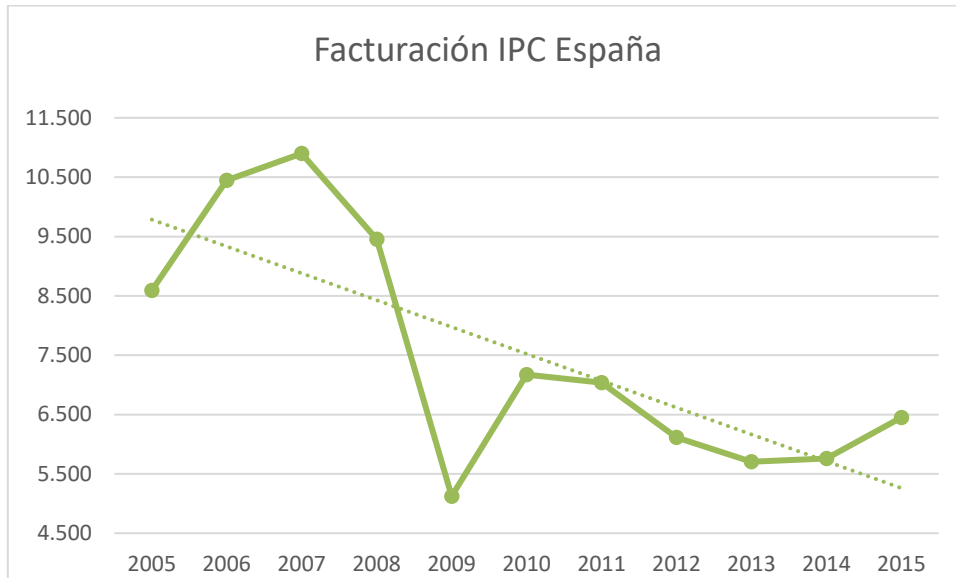


Ilustración 12 Gráfico de facturación de IPC España

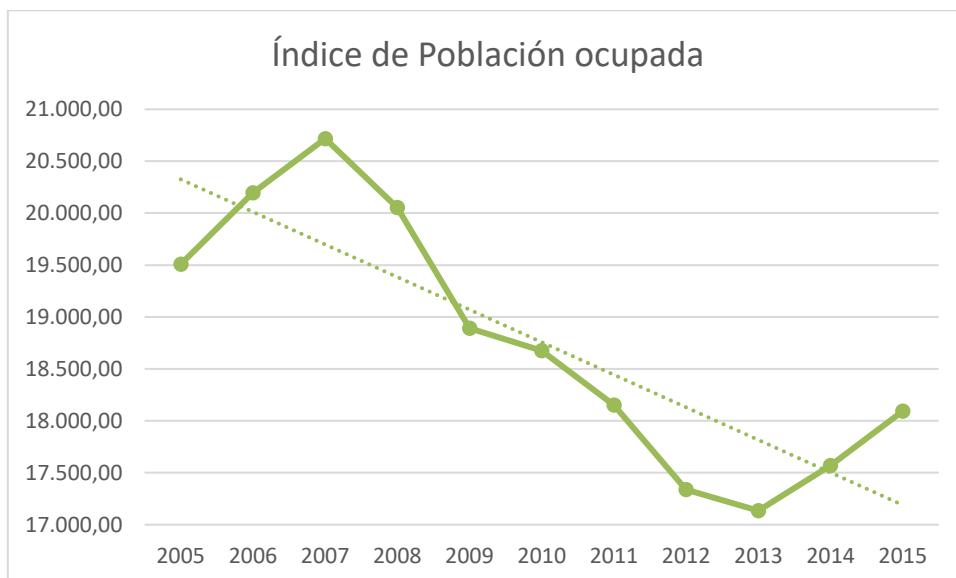


Ilustración 13 Gráfico del índice de Población Ocupada en España (Fuente: INE)

De este análisis extraemos que la participación de IPC en el mercado está fuertemente ligada a la situación económica del país, lo que nos permite entrever que no se ha estado siguiendo una correcta estrategia de marketing. Esta situación se ha visto acrecentada tras el declive de 2007 como consecuencia de la crisis económica, pues se reduce el presupuesto dedicado a las acciones de marketing y, al igual que ocurre en el resto de departamentos, se crea una reestructuración de la plantilla que merma por completo el departamento de marketing.

Como resultado de estos acontecimientos, IPC España consigue perder la confianza que el mercado había depositado en la marca, cediendo cuota de mercado a una competencia que ha sabido aprovechar la situación para fortalecer su posición y generar barreras de entrada al mercado. Por esto, en la actualidad el equipo comercial encuentra serias dificultades a la hora presentar los productos a la mayoría de consumidores potenciales, ya que estos muestran cierta afinidad hacia los productos y servicios de la competencia.

Para tratar de corregir esta situación, en un momento en el que el precio era una herramienta clave de acceso de nuevo al mercado, IPC España planteó una estrategia centrada exclusivamente en el precio obviando el resto de factores influyentes en la consecución y mantenimiento de una cartera de clientes estable a largo plazo. Esto ha causado numerosos problemas de aprovisionamiento y retrasos en los envíos entre otros, que no han hecho más que acrecentar la caída de la compañía y aumentar la pérdida de confianza.

Mas en estos momentos en los que la empresa goza de una estable recuperación de la facturación, sigue siendo latente la inexistencia de un plan de marketing. Por lo tanto es presumible que un nuevo cambio en el entorno económico español mermaría las posibilidades de IPC España de crear una imagen de marca que le permita hacer frente a las posibles amenazas del entorno y el mercado.

Con el fin de evitar esta situación y conseguir un posicionamiento óptimo pasaremos a establecer unos objetivos realistas que consigan motivar al equipo de IPC España, y que sentarán las bases para una estrategia que consiga retomar el control de la compañía.

4.3 OBJETIVOS DE MEJORA Y SOLUCIONES PROPUESTAS

Retomar el control de la compañía pasa por la búsqueda y estudio de los principales problemas de la empresa para más adelante establecer un guion de soluciones propuestas que, acompañado de una adecuada fijación de objetivos factibles y alcanzables, ayude a estructurar la operativa de la compañía.

Al carecer de una estrategia de marketing adecuada, no se ha estado trabajando en pos de la consecución de unos objetivos claramente identificables para la plantilla de IPC, lo cual dificulta la creación de sinergia interdepartamental. Denotamos la necesidad de un

estamento que delimite el carácter de la marca, los argumentos comerciales y el modus operandi de la empresa en el mercado y cree una correlación entre las distintas actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa para conseguir el único fin de la satisfacción del cliente. De esta forma, trabajando conjuntamente, IPC podrá focalizar la totalidad de sus esfuerzos en la obtención de objetivos comunes, siendo éstos imprescindibles.

Pasamos por tanto al primer paso de la constitución de una estrategia de marketing para la filial española, la definición de objetivos.

OBJETIVOS DE MEJORA

Detectado y estudiado el problema, pasamos al planteamiento de los principales objetivos de mejora que se quieren alcanzar. Estos objetivos van a ser el “por qué” de todas las acciones que va a llevar a cabo IPC a lo largo del desarrollo de su actividad comercial.

El primer objetivo consistirá en remontar la caída del volumen de facturación que ha sufrido durante los años de recesión económica, tratando de igualar, o si fuera posible superar, la facturación máxima de la empresa antes de la crisis. Como se detalla en el apartado anterior acerca de la problemática en España, IPC España ha llegado a facturar casi 11 millones de euros durante el ejercicio del año 2007 y actualmente roza los 6,5 millones de euros en el ejercicio del año 2015.

Por otro lado, el segundo objetivo establecido es mejorar la presencia de la empresa en el mercado. Ya que a raíz de las seguidas reestructuraciones que ha sufrido la plantilla de IPC España y en concreto el departamento de marketing, las acciones de comunicación y publicidad han sido prácticamente nulas, afectando gravemente a la imagen, y por tanto a la credibilidad y confianza de la empresa. Por esta razón, trataremos de generar nuevas herramientas necesarias para apoyar, fortalecer e intensificar la labor del departamento comercial de IPC y, conseguir aumentar la venta a través de nuestra red de distribución y estimular la demanda del usuario final.

SOLUCIONES PROPUESTAS

Para tratar de hacer factibles los objetivos citados anteriormente, se va a detallar una solución propuesta.

Esta consiste en introducir la marca IPC en el mercado de consumo aprovechando los conocimientos adquiridos en el mercado de la limpieza en el sector industrial y profesional y exprimiendo al máximo el “know-how” del grupo.

Entrando un poco más en detalle, el Grupo IPC lleva más de 40 años fabricando máquinas y sistemas de limpieza que han conseguido revolucionar un sector tan duro y competitivo como es el industrial. Hoy en día, IPC cuenta con un amplio abanico de productos dedicados a la limpieza industrial, lo que le convierte en el fabricante italiano número uno y en el tercero de Europa. Por tanto, lo que se va a plantear es una estrategia de marketing para una línea de productos dedicada a la limpieza no profesional, sino a la limpieza del día a día de un usuario particular; productos fabricados por profesionales para necesidades cotidianas que permitan obtener los mejores resultados de limpieza adecuándose a las necesidades de cada usuario.

Esto nos va a permitir crear una unidad estratégica de negocio totalmente diferenciada de la ya existente dedicada al mercado industrial. Con esta nueva UEN lo que se va a pretender es no centrar la consecución de los resultados de la empresa en un solo mercado, pues como hemos podido observar, una situación económica precaria mermará las opciones de la compañía y supondría la no consecución de los objetivos propuestos.

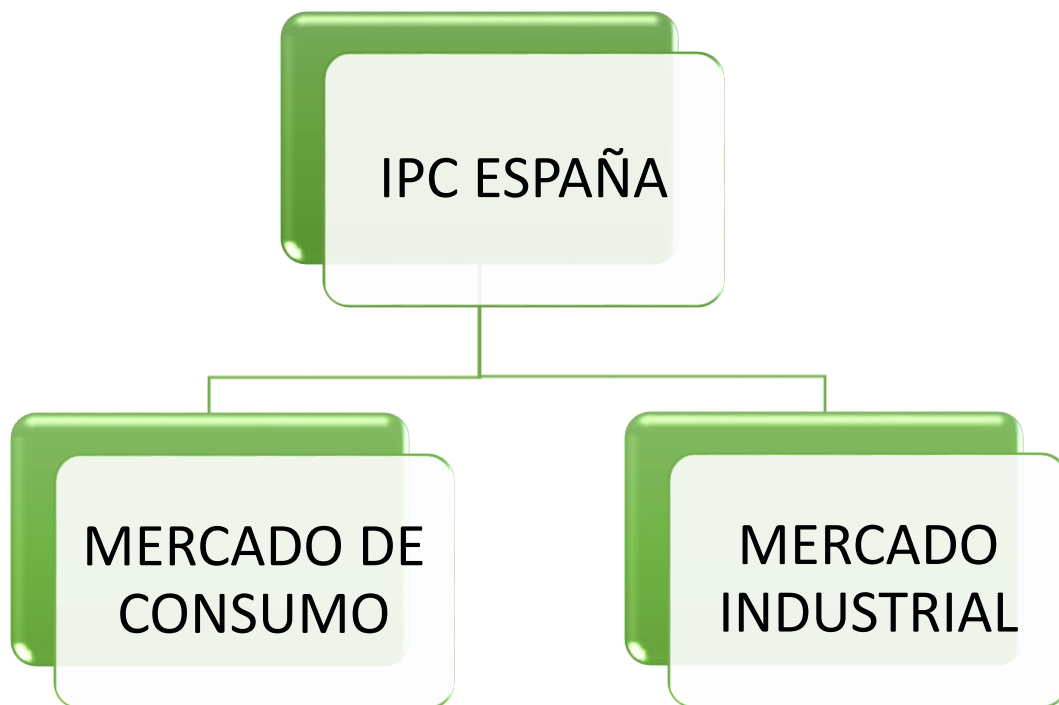


Ilustración 14 Diseño de la nueva propuesta de participación en el mercado español para IPC

5. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL CLIENTE FINAL

5.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El análisis de la situación consistirá en dar respuesta a todas aquellas dudas surgidas alrededor del entorno en el que va a competir la compañía durante los próximos ejercicios en los que se centra el proyecto.

5.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

Como dice Eduardo Bueno Campos en su libro “Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos.” y como recoge Sainz Fuertes (1993) existen tres prismas que, interrelacionados entre sí, ayudan a determinar el “Diagnóstico de la empresa” que permite conocer la posición competitiva de la empresa y formular una estrategia adecuada. Estos tres aspectos son:

1. Diagnóstico financiero
2. Diagnóstico de gestión o funcional
3. Diagnóstico estratégico o análisis estratégico

Con el tercero de ellos, Bueno crea un marco capaz de extraer la información necesaria de las diferentes variables que afectan a las empresas para una correcta toma de decisiones. Tratando de simplificar este proceso, se han clasificado dichos factores en variables externas (análisis externo) y variables internas (análisis interno).

Con el análisis externo se tratará de descubrir y estudiar todas aquellas variables que infligen repercusiones a las empresas pero que éstas no son capaces de controlar. Debido a su carácter más generalizado o específico en un sector, las variables del entorno que estudia el análisis externo se clasifican en entorno general y entorno específico. Las variables que se engloban dentro del entorno general afectarán a todas las empresas independientemente de cual sea su actividad comercial, y las del entorno específico variarán dependiendo del sector en el que compita cada empresa.



Ilustración 15 La empresa y el entorno (Fuente: Libro de apuntes Capó Vicedo 2013)

ENTORNO GENERAL

El primer paso para la realización del análisis externo es el estudio y valoración de todos aquellos factores que influyen en la actividad económica de las empresas, pero que éstas no pueden controlar. Debido a esta incapacidad de incidir en el control de los factores del entorno general, las empresas deben ser plenamente conocedoras de la evolución de dichos factores para así poder detectar posibles oportunidades y/o amenazas para su actividad comercial y elaborar una estrategia adecuada.

La herramienta principal para el estudio del entorno general es la conocida como análisis PEST, con la que se detalla la evolución de todos los factores que pueden afectar potencialmente al rendimiento de las empresas en un territorio determinado.

ANÁLISIS PEST

Con la publicación en 1968 de su ensayo '*Macro Environmental Analysis for Strategic Management*', Liam Fahey y V.K. Narayanan plantaron las bases para este nuevo método de estudio del entorno empresarial consistente en el análisis de los factores externos ligados directa o indirectamente al desarrollo de la actividad de cualquier empresa (EAE Business School, 2016).

Este nuevo método que recibió el nombre de análisis PEST, se centra en el estudio y valoración de los resultados de los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos de un territorio permitiendo a las empresas conocer las claves del cambio hacia una estrategia sostenible.

Más tarde los catedráticos Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington, especialistas en gestión estratégica, reinventaron el modelo del análisis PEST en su ensayo '*Exploring Corporate Strategy*', añadiendo también los factores ecológicos y legislativos para obtener el análisis PESTEL.

Factores Políticos

Son aquellos factores de tipo gubernamental que se suponen de gran transcendencia para el análisis del entorno en el que participa una empresa (EAE Business School, 2016). De hecho, cualquier cambio en el aspecto político puede suponer una gran amenaza u oportunidad para las organizaciones que se encuentran en el territorio.

Es destacable por tanto que España cuenta con cierta estabilidad política, pues pese a haber transcurrido casi un año con un gobierno en funciones, España es un país democrático que no está envuelto en ningún conflicto armado interno o internacional, apenas existe posibilidad de un golpe militar o rebelión y el terrorismo político vio su fin con el anuncio del cese de la actividad armada por parte de la organización terrorista ETA el 20 de octubre de 2011.

España tomó el primer paso para convertirse en una democracia el día 15 de junio de 1977, tras celebrar las primeras elecciones libres desde la Guerra Civil; elecciones que dieron lugar a la redacción de la constitución española que entraría en vigor el 29 de

Diciembre de 1978. Desde entonces el sistema político español ha sido un sistema político por partidos que desembocó en el conocido bipartidismo entre los actuales partidos políticos PP y PSOE.

Actualmente, el país está siendo gobernado por el gobierno en funciones del Partido Popular, un partido de centro derecha cuyo principal líder es el presidente en funciones Mariano Rajoy. Este panorama político podría cambiar de forma drástica debido a la negación del Congreso de los Diputados a apoyar a Mariano Rajoy para que sea investido presidente tras haber resultado ganador de las pasadas elecciones disputadas el pasado 26 de Junio; elecciones en las que el partido de coalición UNIDOS PODEMOS se proclamó tercera fuerza política tras haber obtenido 71 escaños con el 21,10% de los votos. La fuerte irrupción de este partido ha puesto en entredicho la longevidad del bipartidismo, pues los sondeos previos a las elecciones vaticinaban un adelantamiento de este nuevo partido de izquierdas arrebatándole escaños al Partido Socialista Obrero Español y colocándolo en el tercer puesto.

Un cambio en el sistema político español repercute directamente en las empresas cuya actividad se lleva a cabo en España, pues si se realizara ahora un cambio en el gobierno, podría renovarse o derogarse la reforma laboral que se implantó en 2012, así como la actual ley tributaria u otros aspectos. Es importante también, mostrar al exterior estabilidad política, pues eso atrae inversión exterior ayudando así a mejorar el flujo circular de la renta. De hecho, un cambio en el gobierno que propulsara un cambio en la política monetaria podría suponer una gran oportunidad para las empresas con actividad en España, pues debido a la crisis económica en la que se sumergió el estado español, el gobierno ha mantenido una política monetaria restrictiva que se ha basado en la reducción del gasto público y una política económica austera. Tanto es así, que en 2012 el gobierno presentó una amnistía fiscal con la que se trató de regularizar la mayor cantidad de impuestos no declarados de las sociedades españolas, reduciendo el porcentaje del 30% al 10% (que finalmente se convertiría en un 10% tan sólo sobre los bienes no declarados durante los tres años anteriores a la regulación fiscal) según el periódico El País. Más adelante se reduciría el Impuesto sobre Sociedades del 30% al 28% y posteriormente al 25% (infoautonomos.es y eleconomista.es), para conseguir recaudar más que hace 5 años. Pero, y con tal de llegar a las cifras del déficit marcadas por Bruselas para España, el ministro de Economía y Competitividad en funciones Luis de Guindos ha anunciado una variación en el Impuesto sobre Sociedades, pues reconoce que en este año 2016 no se llegarán a recaudar las cifras esperadas.



Ilustración 16 Ingresos Tributarios de Sociedades españolas (Fuente: informe anual de recaudación tributaria 2015)

Otra cuestión política que mantiene en vilo a las empresas con sede en Cataluña, es el auge del nacionalismo catalán, pues una posible ruptura de Cataluña con España obligaría a las empresas residentes en dicha comunidad autónoma a cambiar su domicilio social. Según el diario Expansión, hasta un total de 3.121 empresas podrían haber abandonado Cataluña desde el inicio del proceso independentista en 2008. Es más, el diario Expansión afirma que desde el mes de enero al de septiembre de 2015 la facturación conjunta de las empresas que han abandonado Cataluña supera los 200 millones de euros y los 800 empleados.

Factores económicos

Los factores económicos siguen estando estrechamente ligados con la depresión económica española que se inició en 2007-2008 de la cual parece estar recuperándose si analizamos distintos valores macroeconómicos.

Esta depresión se causó, entre otros factores internacionales, por la reducción drástica del PIB español que supuso una caída de la inversión extranjera creando desconfianza en los mercados de valores. Para hacer frente a estos hechos, se llevaron a cabo medidas de reestructuración económica tales como la reducción del gasto público y el saneamiento de la banca privada, con lo que se pretendía facilitar el acceso a créditos. Finalmente, el saneamiento de la banca no supuso un aumento de los créditos, y el consumo interno decreció, causando una caída de la población ocupada.

Argumentamos esta recuperación económica a través de los datos históricos del PIB, siendo este la magnitud macroeconómica que refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país durante un periodo de tiempo determinado, pues pese a

haber caído hasta un -2,6% en 2012, actualmente el crecimiento es lento y permite comparar los valores con los previos a la desaceleración económica.

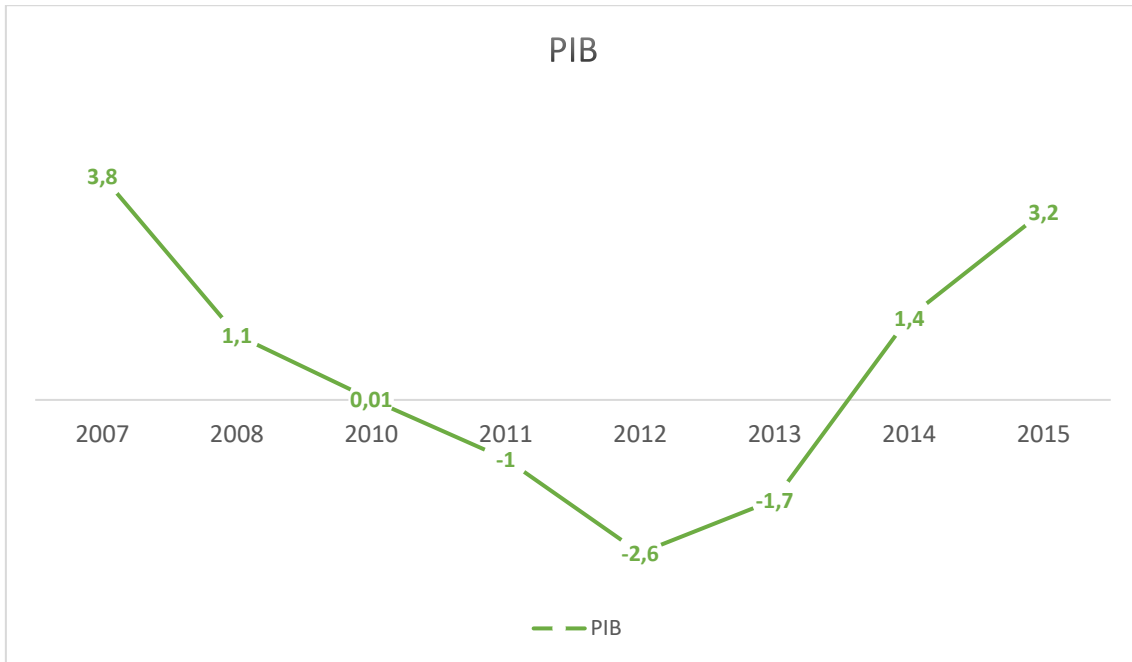
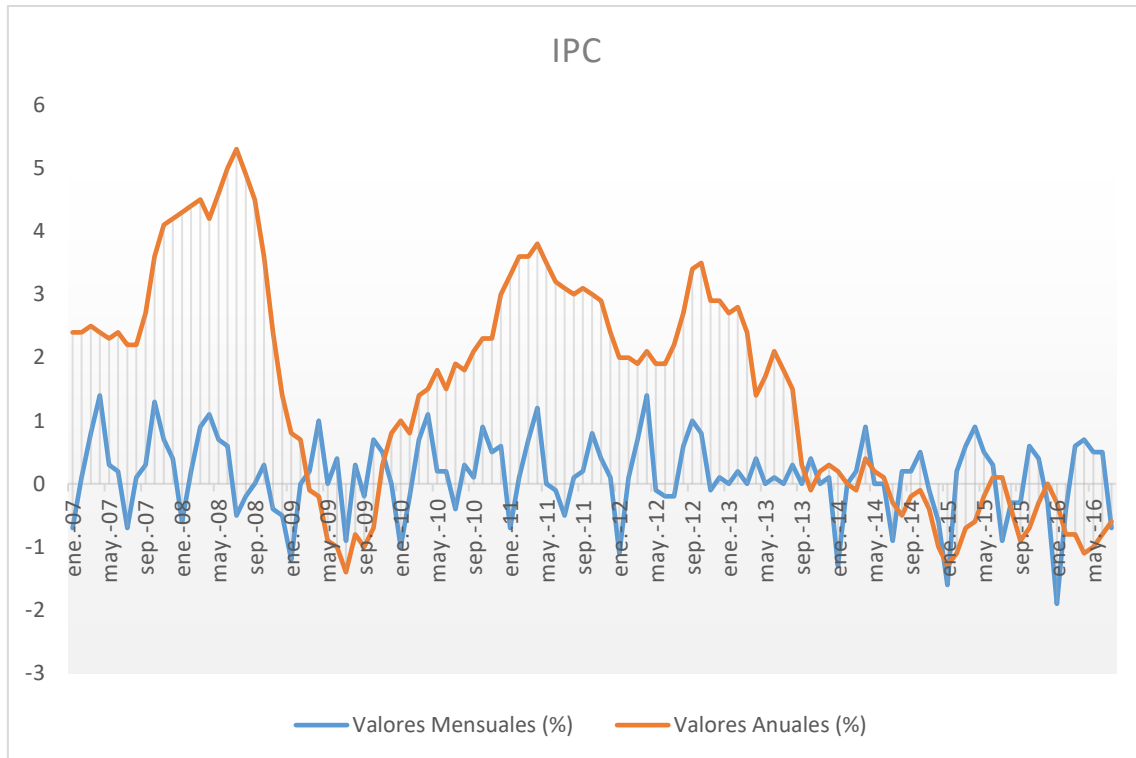


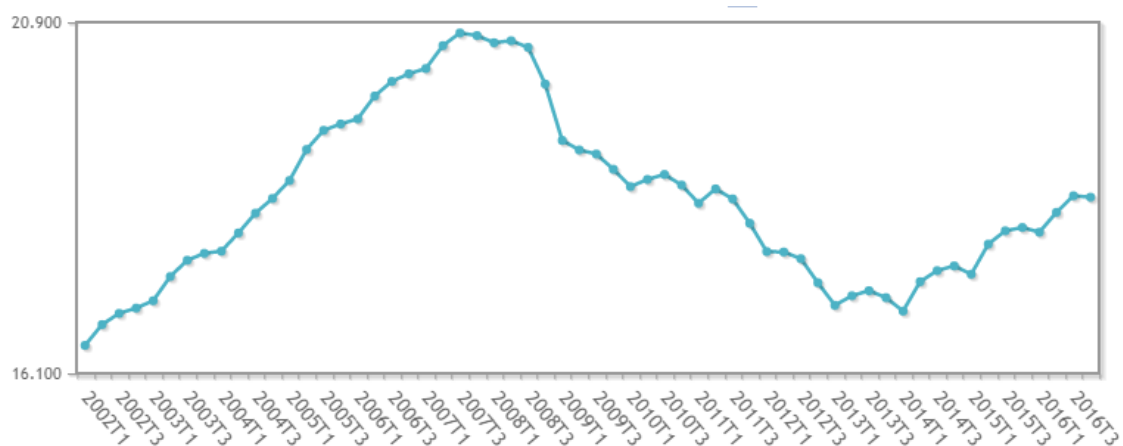
Ilustración 17 Producto Interior Bruto de España (Fuente: Instituto Nacional de Estadística)

Otro de los factores que nos indican esta recuperación de la economía española es el Índice de Precios al Consumidor, pues cómo observamos en la gráfica siguiente, desde Septiembre de 2013 los valores anuales se mantienen más estables, y de forma más generalizada, la tendencia desde Enero de 2007 es a la baja. Esto se traduce en un coste de vida más bajo, pues el IPC indica la variación del coste de una serie de productos que se consumen con regularidad, conocidos como “cesta familiar”.



Il·lustració 18 Índex de Preços al Consum de Espanya (Fuente: Instituto Nacional de Estadística)

Por último, destacamos el número de población ocupada como último indicador de la macroeconomía española. La población ocupada es aquella parte de la población activa con edad de trabajar que ya tiene un puesto de trabajo y no cobra prestación por desempleo. En este breve análisis observaremos que, como en el resto de indicadores, se está sucediendo una evolución positiva de la economía, aunque aún está lejos de los parámetros normales, deseables o idóneos. Aumenta ligeramente desde el primer trimestre de 2014 la población ocupada hasta colocarse en niveles superiores a los previos a la crisis, cuando se alcanzó el mayor número de población ocupada en el cuarto trimestre de 2007 con más de 20 millones de personas ocupadas.



Il·lustració 19 Población ocupada (Fuente: Instituto Nacional de Estadística)

Aún con el aumento de la población ocupada, se observa que la tasa de paro sigue siendo extremadamente elevada pese a haber visto reducida en un 25,76% desde el primer trimestre de 2013, en el que se registra la tasa de paro más elevada con un 26,94% de la población activa desocupada, hasta el segundo trimestre de 2016 en el que se contabiliza un 20% de tasa de paro según los datos facilitados por el INE.

Tras haber analizado los principales indicadores macroeconómicos se augura una evolución positiva de la economía española, pese a que el principal factor para mejorar la capacidad económica del país será la confianza que nuestra economía inspire a los consumidores, pues para reactivar la economía se debe reactivar el consumo. Para ello, la renta de las familias debe aumentar, pues en 2013 los ingresos medios de los españoles (15.635) se encontraban por debajo de la media de la Unión Europea (20.887) según Eurostat.

Factores socio-culturales

A continuación estudiaremos las variables que aportarán información acerca de las preferencias, gustos y hábitos de consumo de la sociedad española a través de factores demográficos como la edad, la renta, la tasa de crecimiento de la sociedad o la educación. (EAE Business School).

Es importante definir el concepto de calidad de vida, pues es el núcleo de los factores socio-culturales de una sociedad. La calidad de vida es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas e inquietudes. La importancia de este concepto reside en que estará influido por la salud física, así como del estado psicológico de las personas. (Organización Mundial de la Salud).

En el siguiente gráfico extraído del estudio “Índice para una Vida Mejor 2016” de la OCDE se muestran todas las áreas que conforman el bienestar actual de los habitantes españoles. Las líneas más largas muestran los aspectos más favorables, mientras que las líneas más cortas muestran las debilidades relativas.

Las áreas mencionadas anteriormente son las siguientes:

- Ingresos y riqueza
- Empleo y salarios
- Balance Vida-Trabajo
- Vivienda
- Calidad del medio ambiente
- Salud
- Educación y competencias
- Comunidad
- Compromiso social
- Compromiso cívico y gobernanza
- Seguridad personal
- Bienestar subjetivo

BIENESTAR ACTUAL EN ESPAÑA

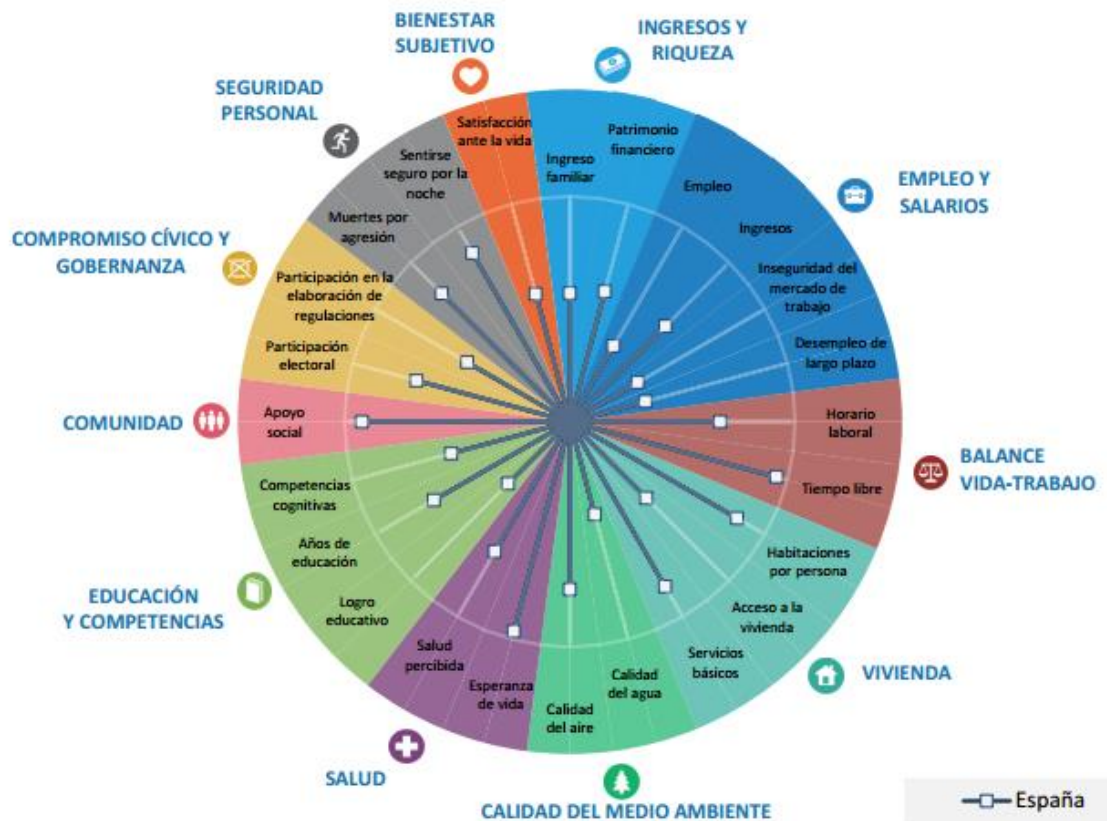


Ilustración 20 Índice de bienestar actual en España (Fuente: Índice Para Una Vida Mejor)

Como podemos observar, existen aspectos a los que la sociedad española ha puntuado de forma elevada como la seguridad personal, el tiempo libre, la esperanza de vida o el apoyo social. Por el contrario también encontramos aspectos que muestran debilidad relativa como el empleo, la inseguridad del mercado de trabajo, el desempleo a largo plazo, la calidad del agua, el logro educativo o la participación en la elaboración de regulaciones.

Concluimos que la calidad de vida actual en España es equilibrada aunque sorprende la baja calificación que han obtenido sobre todo los temas relacionados con el empleo y los salarios.

Seguimos el estudio de los factores socio-culturales con el análisis de los datos demográficos más destacables.

En cuanto a las tasas de natalidad y mortalidad, se destaca la gran paridad entre ellas, pues en 2015 la tasa de mortalidad se situó en un 9,05% y la tasa de natalidad desciende hasta el 8,99%. Además el índice de fecundidad fue de 1,33, muy por debajo de al índice de fecundidad de reemplazo que es de 2,1; lo que no garantiza una pirámide de población estable (datosmacro.com). Estos índices causan un envejecimiento de la población española, pues casi el 57% de la población masculina y el 55% de la población femenina tienen entre 31 y 70 años y tan sólo el 19% de la población masculina y el 18%

de la població femenina tienen entre 0 y 18 años, según datos del Instituto Nacional de Estadística.

Además como se ha mencionado en el apartado de los factores económicos, la renta neta anual media por persona ha sufrido una notoria disminución, pues en 2009 se alcanzó el punto más álgido para la renta media de los hombres con 11.561 € y cinco años después, en 2014, esta cantidad se ha reducido hasta los 10.469€. En cuanto a las mujeres, en 2010 llegaron a percibir 11.195 € como renta anual media y en 2014 este dato se ha reducido hasta los 10.315 € según datos del INE. Este es un apartado duramente castigado en el cálculo que ha llevado a cabo la OCDE en el Índice para una Vida Mejor 2016, pues el área de empleo y salario es el que peor calificación ha recibido de los once totales.

Por último, haciendo alusión a la educación de la sociedad española, se destaca la gran disparidad de la tasa de abandono escolar temprano de España con la Unión Europea, pues en el tercer trimestre de 2016 España ha obtenido la tasa más baja de su historia con un 19,7 % y el objetivo que marca la Unión Europea es del 15% (El Confidencial).

De hecho, el 38,5% de los hombres entre 35 y 44 años ha accedido a educación superior, mientras que el porcentaje se reduce en 3,6 puntos en hombres de entre 25 y 34 años. Lo mismo ocurre con las mujeres, el 48,1% de las mujeres entre 35 y 44 ha accedido a educación superior mientras que tan solo el 47% de entre 25 y 34 años lo ha hecho (INE). Por lo tanto, si cada vez menos población accede a niveles superiores de educación y la población cada vez va envejeciendo más, se presupone que el nivel cultural de la sociedad española descenderá. Esta situación podría traducirse en un éxodo de inmigración de jóvenes cualificados para llevar a cabo tareas que la sociedad española no puede desempeñar.

Factores tecnológicos

Éstos se refieren a la implantación o mejora de los sistemas de información para la mejora o el desarrollo de la actividad comercial de las empresas (EAE Business School). Dicha actividad comercial puede involucrar a otras empresas, a las Administraciones Públicas o a los consumidores.

La rápida evolución de la tecnología permite a las empresas aumentar la eficiencia de su sistema de producción, estando esta mejora implícita en su cadena de valor. La automatización de las líneas de producción permite potenciar la eficacia del capital humano de las empresas y optimizar así recursos como la mano de obra. Aun así, los sistemas de información también permiten que las empresas interactúen entre sí (al igual que con las Administraciones Públicas y consumidores) de una forma más rápida y eficiente.

Por este motivo, cada vez más empresas indistintamente de su tamaño valoran más el acceso a las distintas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Según datos extraídos del INE, en el primer trimestre de 2016 el porcentaje de empresas de 10 empleados o más que cuenta con acceso a internet asciende a 98,4%, y de este porcentaje, el 82,9% usa banda ancha para acceder a internet a través de dispositivos

móviles. Además, el 77,5% de las empresas de 10 o más empleados que cuentan con acceso a internet disponen de sitio web.

En cuanto a los medios sociales, el 42,9% de las empresas dice utilizarlos por motivos de trabajo, de estas empresas, el 94,5% cuenta con perfiles corporativos en redes sociales, el 43,8% usa blogs de empresas o microblogs, el 42,5% son activas en websites que comparten contenido multimedia y el 10,7% comparte conocimientos a través de herramientas basadas en Wiki. De hecho, el 91,5% de las empresas que los usan afirman que tienen un aporte positivo en el desarrollo de su negocio (Encuesta sobre TIC y comercio electrónico, INE).

Un ejemplo de la mejora de la actividad comercial entre las empresas y Administraciones Públicas es la facturación. Según el INE, durante el año 2015 cinco de cada seis empresas enviaron facturas a otras empresas o Administraciones Públicas, de estas empresas, el 31,2% las enviaron en formato electrónico para permitir su procesamiento informático automático. Sólo el 21,5% de las empresas enviaron sus facturas utilizando únicamente formato papel.

Pero esto no es todo, el INE también afirma que una de cada cinco empresas pagó en el primer trimestre de 2016 para usar publicidad dirigida, o lo que es lo mismo, para publicar anuncios que varían según el comportamiento del público objetivo en la red.

Anteriormente se ha mencionado la importancia de los factores tecnológicos en la relación empresa-cliente, y es importante destacar que esta relación es bidireccional. Tanto es así que el comercio electrónico aumentó en el tercer trimestre del pasado año 2015 hasta situarse en un 29,2%, 5.303 millones de euros de volumen de negocio (El País). Se estima que aumenten en España un 13% las compras a través de ordenadores, y que las compras a través de dispositivos móviles aumenten un 51%, según un estudio de e-commerce realizado por RetailMeNot y que publica La Vanguardia. Con este incremento se lograría alcanzar unos ingresos de 2.260 millones de euros tan sólo con las compras realizadas a través de dispositivos móviles en 2016, un 511% más que en 2013. El dispositivo móvil que mayor incremento tiene previsto es el Smartphone con un 59% para suponer unos ingresos de 1.240 millones de euros, mientras que las tablets crecerán un 42% para conseguir unos ingresos de 1.020 millones de euros.

Factores ecológicos

El medioambiente ha supuesto una de las mayores preocupaciones de la sociedad, y es que tras el anunciamiento de la destrucción de la capa de ozono, y por consiguiente, del incremento de la temperatura de la tierra a causa de la emisión de gases de efecto invernadero, las Naciones Unidas promovieron entre más de una veintena de países la aplicación de una serie de actividades para reducir la emisión de este tipo de gases. Este conjunto de restricciones es lo que comúnmente se conoce como Protocolo de Kyoto.

Este protocolo ha supuesto el punto de partida para la protección del medio ambiente y la reducción de la contaminación en la Unión Europea a través de distintas leyes nacidas en el seno del Parlamento Europeo y que deben acatar todos los estados miembros de la Unión Europea.

Una de las primeras directivas recogidas en el Boletín Oficial del Estado fue la Directiva 2002/96/CE sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, con la que se creó un modelo de gestión basado en el diseño de aparatos eléctricos más eficientes, menos contaminantes y más fáciles de tratar una vez desechados, aplicando también una norma de responsabilidad sobre el fabricante al que se le cargan los costes derivados de la gestión de los residuos producidos por sus aparatos. Más adelante, se crea la Directiva 2004/35/CE sobre Responsabilidad Medioambiental con la que se obliga a las empresas a responder los daños causados a los recursos naturales motivando su prevención.

Ambas leyes quedarán traspuestas en el Derecho español como Real Decreto 110/2015, de 20 de febrero, sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos y Ley 11/2014, de 3 de julio, de Responsabilidad Medioambiental, respectivamente.

En adición, el Parlamento Europeo también creó leyes aplicables a los productos relacionados con la energía con el fin de reducir el impacto que estos tienen en el medio ambiente. De este modo, la Directiva 2009/125/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de octubre de 2009, crea un marco para la elaboración de unas normas de diseño ecológico de aparatos relacionados con la energía, obligando a las empresas a crear aparatos eficientes energéticamente que no sobrepasen un consumo máximo de energía y que hayan sido fabricados con las cantidades mínimas de material reciclado. Así mismo, la Directiva 2010/30/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de mayo de 2010 obliga a las empresas productoras de aparatos eléctricos y electrónicos relacionados con la energía a indicar el consumo de dichos aparatos mediante su etiquetación e información normalizada, este etiquetado energético indica el nivel de consumo del aparato en cuestión mediante una escala de A (mínimo consumo) a G (máximo consumo) permitiendo a los consumidores elegir aquellos productos más eficientes y así ahorrar dinero.



Ilustración 21 Etiqueta energética (Fuente: Eficienciamé)

Por último, también se ha creado la certificación EMAS o certificación del sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales con el que los consumidores pueden conocer las repercusiones medioambientales de los productos que adquieren.

Esta certificación es de carácter voluntario y puede significar un método de diferenciación frente a distintos competidores en los mercados.

Factores legislativos

Estos hacen referencia a todas aquellas leyes o normas que inciden en el desarrollo de la actividad económica de las empresas en un territorio determinado, en este caso en España.

De hecho, las leyes y directivas expuestas en los factores ecológicos forman parte también de los factores legislativos, pues regulan la contaminación y el impacto negativo de los productos electrónicos y eléctricos en el medio ambiente a través de normas de obligado cumplimiento.

Pero sin duda el principal factor legislativo en el estado español es la Legislación Laboral, y por consiguiente la Reforma de la Legislación Laboral de 2012. Con el Real Decreto-Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, se pretende revertir la situación que la crisis económica de 2008 ha causado en la contratación y destrucción de empleo. El principal objeto de esta Reforma de la Legislación Laboral llevada a cabo por el gobierno presidido por Mariano Rajoy, es la creación de un marco de medidas incisivas y equilibradas para la gestión eficaz de las relaciones laborales, facilitando la creación de puestos de trabajo y la estabilidad en el empleo, haciendo especial hincapié en los parados menores de 25 años según el Boletín Oficial del Estado del Sábado 11 de febrero de 2012.

Para conseguirlo en esta Reforma Laboral se han esclarecido, entre otros puntos, las siguientes cuestiones que La Vanguardia considera más relevantes:

- Reducción de 45 a 33 días por año trabajado de la indemnización por despido improcedente.
- La disminución de los ingresos durante tres trimestres consecutivos pasa a ser una causa de despido objetivo.
- Podrán llevarse a cabo Expedientes de Regulación de Empleo sin previa autorización de la administración.
- Creación de un plan de recolocación como causa obligatoria del despido de más de 100 trabajadores.
- Para las PYMES de menos de 50 trabajadores, la contratación de un primer trabajador menor de 30 años supondrá una deducción de 3.000€.
- Bonificación en la cuota de la Seguridad Social de 3.600€ para emplear indefinidamente a jóvenes menores de 30 años. En el caso de parados de larga duración la cifra aumenta hasta los 4.500€.
- Se prohíbe el encadenamiento de contratos temporales que superen los 24 meses.
- Las empresas deberán pagar 20 horas de formación anuales a los trabajadores.
- Se fomenta el contrato para la formación y aprendizaje en menores de 30 años.

Además, como hace eco el periódico digital EconomíaDigital.es, tras la mencionada reforma laboral la indemnización para trabajadores con contrato indefinido es de 20 días por año trabajado, mientras que en el caso de los trabajadores con contrato temporal podrán disfrutar tan sólo de 12 días por año trabajado. Esta condición ha sido declarada ilegal por el Tribunal de Justicia de la Unión Europea el pasado 19 de septiembre de 2016, al entenderse que la duración del contrato no es una razón objetiva para la reducción de la indemnización.

Tabla resumen del Análisis del Entorno General:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Estabilidad democrática a largo plazo.	Continuación de políticas económicas restrictivas .
Mejora de los indicadores macroeconómicos: PIB, IPC y Población Activa.	Incertidumbre ante un posible cambio de gobierno.
La población española cuenta con un elevado índice de bienestar , únicamente mermado por el desempleo.	Subida inminente del Impuesto sobre Sociedades .
Aumento del uso de las TIC entre empresas y pymes.	Pérdida de confianza en empresas con domicilio social en Cataluña por temor a una separación.
Los medios sociales (RRSS) pasan a ser un método de comunicación bidireccional : empresas-clientes, clientes-empresas.	Pérdida continuada de confianza en España por parte de los mercados e inversores externos.
Incremento de las compras por internet , sobre todo a través de dispositivos móviles.	Envejecimiento de la población con una tasa de fecundidad inferior a la de reemplazo.
La creación de leyes con carácter ecológico filtra y regula la competencia .	Alta tasa de abandono escolar y escaso acceso a la educación superior .
El etiquetado ecológico supone una herramienta para la diferenciación de los productos.	Posible pérdida de la motivación y la cultura empresarial , debido a la precariedad laboral.
Facilidad para la contratación , gracias a la Reforma Laboral del 2012.	

ENTORNO ESPECÍFICO

Completamos el estudio del entorno con el análisis estructural del sector en el que opera IPC España, es decir, el entorno específico o microentorno. Como indica el profesor Josep Capo en el libro de apuntes de “Estrategia y diseño de la organización”, con este análisis se pretende determinar el atractivo del sector de la limpieza no profesional y tratar de identificar los factores estructurales clave del éxito, para así poder ser capaces de diseñar una estrategia competitiva óptima.

Para realizar este análisis, utilizaremos el modelo más conocido para el análisis de la competencia de un sector concreto, las 5 fuerzas de Porter.

5 FUERZAS DE PORTER

La herramienta de las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico propuesto por el economista Michael E. Porter en 1980 en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. Con este modelo se trata de analizar el nivel de competencia de un sector a través del estudio del poder de los cinco elementos principales que intervienen en él, siendo estos los clientes, proveedores, nuevos competidores, productos sustitutivos y rivales ya establecidos. Como subraya Josep Capó en su libro de apuntes, estos cinco elementos no son independientes entre sí, y además es esencial comprender las relaciones entre ellas y los factores clave del entorno general para alcanzar ventajas competitivas.

Por lo tanto en este punto se evaluará la capacidad de IPC España para incidir en el sector de la maquinaria de limpieza no profesional, teniendo en cuenta su relación con los elementos anteriormente destacados.

El poder de negociación de los clientes

Para poder analizar el poder de negociación de los clientes frente a aquellos que ofrecen el producto, debemos tener claras unas premisas previas.

Esta nueva línea de productos, a diferencia del resto de los productos de IPC España, va a ir dirigida a los usuarios finales, es decir, a todos aquellos ciudadanos españoles con necesidades de limpieza en el hogar y no en un ámbito profesional. Por esta misma razón, se puede afirmar que el tamaño de mercado al que se trata de acceder es igual al número de viviendas ocupadas en el territorio español, pues en cada hogar debe haber un producto IPC. Si tratamos de cerrar más el círculo, podríamos clasificar las viviendas españolas en viviendas principales, secundarias y vacías. Las viviendas principales suponen el 71,7% del total según el Censo realizado el año 2011, de este porcentaje, la Base de datos catastral indica que 6.091.794 son viviendas de tipo unifamiliar aisladas (pareadas) o cerradas (en línea), viviendas que por la tipología de producto que ofrece IPC España son las más propensas al consumo de sus productos.

Una vez aclarado este punto, damos respuesta a la siguiente pregunta: ¿Y dónde adquieren esos ciudadanos los productos que necesitan? Bien, la maquinaria de limpieza es un producto que requiere de cierta especialización técnica para comprender mínimamente su funcionamiento y características técnicas, por esta razón se precisa de algún conocedor de la materia para poder dotar a los consumidores potenciales de la

información necesaria de un modo rápido y sencillo de entender. Es por esto que este tipo de productos se vende en tiendas especializadas, donde en caso de duda, habrá un especialista capaz transmitir la información necesaria desde un punto de vista profesional e incluso proporcionar su opinión personal. De tal modo que:



Ilustración 22 Negociación con distribuidores

IPC España venderá sus productos a estas tiendas especializadas...



Ilustración 23 Distribuidor como prescriptor

Y estas tiendas serán las encargadas de asesorar a los consumidores potenciales, tratando de persuadirlos.

En general, el usuario final puede encontrar maquinaria de limpieza de tres formas diferentes:

1. Tiendas especializadas: Son tiendas con un marcado perfil profesional al que puede acceder cualquier persona física. Son tiendas multimarca donde encontrar todo tipo de productos relacionados con la actividad industrial, como ferreterías o suministros industriales.
2. Tiendas distribuidoras: Comúnmente conocidas como “Category Killers” o “Gran distribución especializada”, son grandes superficies especializadas en una tipología de producto, desde videoconsolas a electrodomésticos, que se diferencian por su amplia oferta de productos y sus precios notoriamente más bajos.
3. Tiendas online: En estas pueden darse dos casos, que el consumidor adquiera el producto directamente de la empresa productora o que lo haga a través de un e-commerce. Un e-commerce es una empresa dedicada a la compraventa de productos y/o servicios a través de internet.

En el caso de las tiendas especializadas, son distribuidores que cuentan cara al público con un gran nivel de confianza, pues al tratarse de tiendas con perfil profesional, la calidad viene implícita en los productos que ofertan. Esto convierte a las tiendas especializadas en un punto de distribución con gran poder de negociación pues son los puntos de distribución con mayor preparación y profesionalidad del mercado de la

limpieza no profesional. Este factor, junto con los grandes volúmenes de compra que realizan, les dotan de gran poder de negociación con el que los distribuidores se permiten contar con ventajas logísticas, de precio, y demás que otros no podrán conseguir.

Citamos aquí el caso que nos presenta Josep Oliva, Director de la División Industrial de IPC España, con la empresa fabricante de herramientas Dogher y su relación con las tiendas especializadas. Dogher es una empresa dedicada a fabricar y proveer herramientas para su uso profesional, industrial y en menor medida, en el mercado de consumo, que consiguió ganar cuota de mercado en las tiendas de suministro industrial gracias a la capacidad logística que ofrecía a los distribuidores. La calidad de los productos de Dogher no era la mejor del mercado, sin embargo, ofrecía a los distribuidores la capacidad de almacenar el stock en sus almacenes y servir los lotes vendidos en sus tiendas con un máximo de 24 horas. Este hecho permitió a los distribuidores crear una rotación de stock en sus tiendas muchísimo mayor de lo que lo podrían hacer con otras marcas que superaban las 48 horas, por lo que los profesionales que asesoraban a los consumidores potenciales tendían a ensalzar la calidad de los productos Dogher para maximizar su beneficio y se acabó dotando a Dogher de una imagen de marca superior a la que en realidad se merecía.

Siguiendo con los *category killers*, su ventaja competitiva reside en una amplia oferta de productos con precios muy bajos, que se consiguen gracias a la gran capacidad de compra que tienen. Este tipo de distribuidores mueve volúmenes de compra y rotaciones de stock muy elevados por lo que su poder de negociación como cliente es considerable. Pudiendo ocurrir lo mismo en las tiendas *e-commerce*, que comercializan con los productos de forma internacional como pueden ser Amazon o eBay.

La amenaza de los productos sustitutivos

La limpieza del hogar es una actividad cotidiana ligada a la calidad de vida y al bienestar de las personas. La evolución a lo largo de la historia de los productos tradicionalmente utilizados para estas tareas de limpieza ha supuesto un gran cambio en el modo de empleo de los aparatos con los que contamos hoy en día. De hecho, es más bien la innovación de los productos y no la sustitución de éstos el hecho que ha revolucionado las tareas del hogar.

Echando la vista atrás recordamos que antes de la aparición de la fregona en 1957 a cargo de Manuel Jalón Corominas, la actividad de fregado del suelo se llevaba a cabo de rodillas. Desde la invención de la fregona, que no es más que la innovación del antiguo trapo que se utilizaba para limpiar el suelo, este producto ha permanecido prácticamente intacto hasta la actualidad.

Lo que se pretende demostrar es que es potencialmente más perjudicial la variación o innovación de los aspiradores e hidrolimpiadoras para mejorar su funcionamiento o ergonomía que la aparición de un nuevo producto que sustituya la actividad que estos productos llevan a cabo debido a la especialización de su tarea.

Tomando como ejemplo el caso de los aspiradores, podemos encontrar en el mercado gran cantidad de variaciones de producto, todas ellas relacionadas con su ergonomía al uso para facilitar las tareas de limpieza:



Ilustración 24 Diferentes variaciones para los aspiradores

Todas estas variaciones del aspirador original funcionan igual, con mismos componentes principales y cumplen el mismo objetivo de la misma forma, a través de la aspiración de la suciedad, la diferencia radica en su forma de uso. Se concluye por tanto que en el caso de los aspiradores la amenaza no es de los productos sustitutivos sino más bien de las variaciones de producto.

En el caso de las hidrolimpiadoras, ni siquiera existen variaciones de producto pues la diferencia entre ellas son las características técnicas, el tamaño y los accesorios; pero el objetivo siempre será el mismo, la limpieza de la suciedad incrustada mediante el agua a presión.

La amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores al sector de la maquinaria no profesional viene condicionada por una serie de características que dotan de eficiencia a las empresas participantes del sector y que restringen la entrada de otras nuevas, estas características son las que Michael E. Porter denominó en su ensayo “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors” como barreras de entrada.

Las principales barreras de entrada a cualquier mercado son las economías de escala, la alta inversión inicial, el acceso a proveedores y canales de distribución, la diferenciación de algún producto existente, la falta de experiencia en el sector, cuestiones legislativas que regulan el mercado...

Centrados en el sector que nos corresponde, las economías de escala suponen la mayor barrera de entrada al mercado debido a que todas las empresas que compiten en él lo hacen de forma globalizada, es decir, todas las empresas dedicadas a la comercialización de máquinas para la limpieza no profesional llevan a cabo esta actividad no sólo en un país sino en el mundo entero, ya que se trata de grupos multinacionales. Por lo tanto, la producción de grandes volúmenes de producto, posteriormente dirigidos a los países donde se van a vender, tiene como consecuencia una reducción de los costes de producción. Esta reducción de los costes de producción originada por su gran capacidad productiva, junto con el aumento de la eficiencia, la productividad y la reducción de

desperdicios causados por la curva de aprendizaje o experiencia hace que las empresas ya establecidas en el mercado cuenten con grandes ventajas y la posibilidad de dotar a sus productos con precios más bajos.

Además, el mercado de la limpieza no profesional es un mercado que cuenta con más de 30 años de historia, lo que ha permitido a las empresas más longevas crear una imagen de marca capaz de conseguir un posicionamiento óptimo. Esto supone una gran dificultad para la venta de productos con una nueva marca, pues la diferenciación de producto de las empresas actuales es muy elevada y genera cierto nivel de confianza en el mercado.

Por otro lado, existen barreras legislativas a nivel europeo tras la creación del marco legal llevado a cabo por el Parlamento de la Unión Europea cuyo fin es promover el desarrollo sostenible a través de leyes que obligan a las empresas productoras de aparatos eléctricos y electrónicos a diseñar productos energéticamente eficientes y capaces de crear la mínima cantidad posible de residuos tras su desecho. Además, tal como dicta la Directiva 2010/30/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de mayo de 2010, las empresas productoras deberán etiquetar debidamente sus productos con el objeto de informar a los consumidores acerca del consumo de energía de los productos, de este modo, los consumidores pueden elegir el producto más eficiente suponiendo esto una medida de ahorro para los consumidores.

Por el contrario, también puede darse el caso de que empresas de otros mercados con gran capacidad e inversión en investigación y desarrollo accedan al mercado de la limpieza a través de la innovación. Este fue el caso de la compañía iRobot, una empresa fundada en 1990 por especialistas en robótica del MIT que centró su actividad en el desarrollo de robots militares y policiales, hasta que en el año 2002 con la aparición del robot doméstico Roomba (robot aspirador), cambió su enfoque para convertirse en el máximo desarrollador de robots domésticos del mundo gracias a la acogida que éstos tuvieron en el mercado. De este modo, una empresa que a priori no hubiera supuesto ser un rival para las empresas del sector de la limpieza no profesional ha acabado convirtiéndose en un estandarte del desarrollo e innovación en el mismo.

Poder de negociación de los proveedores

En el sector de la limpieza profesional existen escasos fabricantes de los componentes que conforman las máquinas ofertadas en el mercado. De hecho, cada empresa productora compra los componentes a diversos proveedores para así poder ensamblar la máquina. Aunque también hay otras empresas como IPC que fabrican de inicio a fin sus propias máquinas, existen proveedores de bombas hidráulicas, de motores eléctricos, bypass etcétera que sirven a aquellas a las que no tienen el know-how y/o la capacidad para poder hacerlo. El riesgo que esto supone, es que se carece de variedad de proveedores de cada componente, por lo que a la postre, la mayoría de máquinas del mercado coinciden en el montaje de componentes internos. Este hecho arroja un gran poder de negociación a los proveedores, pues apenas hay opciones entre las que elegir.

Sin embargo no ocurre lo mismo en el mercado de consumo. El mayor fabricante de máquinas de agua a presión para limpieza no profesional es Kärcher, empresa Alemana que fabrica en China. Actualmente es difícil encontrar máquinas hidrolimpiadoras que no estén fabricadas en China, pero aun así, el dato más relevante es que los fabricantes chinos producen y personalizan sus productos para otras marcas. Dicho de otra forma, aunque encontremos un producto de marca europea, estará fabricado con total seguridad en china, por un fabricante chino. No es el caso de Annovi Reververi, un productor de hidrolimpiadoras italiano que fabrica sus propias máquinas y además las personaliza para otras marcas cuyo “core business” no es la maquinaria de limpieza. Este mismo ejemplo de productor italiano lo encontramos en FAIP, empresa que estuvo al borde de la desaparición incapaz de competir en precio con los fabricantes asiáticos.

Concluimos que es común encontrar máquinas bajo la tutela de marcas europeas que están fabricadas por completo por fabricantes chinos, aunque sean las marcas europeas las encargadas de producir los accesorios que las acompañan, como las distintas lanzas, la manguera o la pistola. Por ende, el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la fuerte competencia entre ellos.

En cambio, la situación de los aspiradores enfocados al uso no profesional es más compleja. Con esta tipología de producto podemos encontrar marcas europeas fabricantes enteramente de sus propios productos como son IPC a través de su fábrica Soteco, Ghibli o Kärcher, aunque también podemos encontrar marcas europeas con producto fabricado por productoras chinas o marcas que fabrican sus productos a excepción de la pieza clave, el motor de aspiración. En este último caso, existen empresas como la americana Ametek o la eslovena Domel que fabrican y proveen los motores a otras empresas para poder completar su producción de aspiradores.

Extraemos dos conclusiones de este análisis, el poder de negociación para empresas asiáticas proveedoras de aspiradores completos será bajo a causa de la competencia, mientras que para los proveedores de piezas específicas, como el motor de aspiración, el poder de negociación será mayor debido a la diferencia de calidad con los componentes fabricados en china y a la escasa oferta de este tipo de piezas de calidad.

La rivalidad entre los competidores del sector

En un sector cualquiera enmarcado por el libre mercado, las empresas que compiten en él van a verse obligadas a diferenciarse de sus rivales a través de distintos medios como el precio, la calidad, la confianza o la innovación entre muchos otros, para poder cumplir el objetivo de ganar cuota de mercado.

En el sector de la maquinaria para la limpieza del hogar podemos encontrar a un gran número de competidores, lo que aumenta la necesidad de las empresas en invertir más allá del producto para poder hacerse notar y conseguir posicionarse lo más alto posible en la mente del consumidor. Michael E. Porter describe como “objetivo estratégico” el hecho de que una ventaja competitiva diferencie a una empresa por encima del resto, siendo una ventaja competitiva cualquier característica tangible o intangible implícita al producto o servicio que sea percibida de forma positiva por los consumidores. Por

ejemplo, un precio notoriamente más bajo que el de la competencia, una calidad superior, o un desarrollo en los productos carente en el resto del mercado son ventajas competitivas que las empresas utilizan para conseguir ese objetivo estratégico.

Por lo que respecta a las hidrolimpiadoras, es destacable el caso de los dos principales competidores de IPC a nivel mundial: Kärcher y Nilfisk.

Desde que en 1950 Alfred Kärcher desarrollara la primera máquina de limpieza de agua caliente a presión, la empresa Kärcher ha sido, y sigue siendo en la actualidad, el mayor fabricante de hidrolimpiadoras del mercado. Este hecho ha supuesto para su marca la oportunidad de consagrarse año a año como parte de la cultura de la limpieza de los países en los que ha estado presente, y tanto es así, que a día de hoy la gente de a pie no conoce el término hidrolimpiadora o limpiadora de alta presión, pero sí reaccionan si se les refiere como “una máquina Kärcher”. Por eso basan su estrategia en la diferenciación de producto centrados en la confianza que el mercado históricamente ha depositado en la marca, convirtiendo sus hidrolimpiadoras en un producto “top of mind” relacionadas con la calidad y los buenos resultados.

Por su parte, Nilfisk creció desarrollando su actividad comercial en el mercado industrial y posteriormente decidió incorporarse también al mercado de consumo adaptando a este sector la maquinaria industrial. En un primer momento, y debido a la fuerte rentabilidad que presentaba el mercado, Nilfisk invirtió en el conocimiento por parte del público objetivo de la calidad de sus aspiradores, que con capacidades y características más cercanas al ámbito profesional que al del hogar, acabó conquistando no sólo la mayoría de hogares españoles sino también de sectores como el hostelero. Así lo confirma Josep Oliva, quien antes de ser Director de la División Industrial de IPC España trabajara como Director Nacional de Ventas en Nilfisk, cuando rememoraba la expansión que supuso la inversión publicitaria desplegada para mejorar la imagen de la empresa en el mercado de consumo: *“Recuerdo cuando ibas en coche por Barcelona, y a cada esquina, al lado de todos los lugares más concurridos como los centros comerciales o puntos turísticos veías un cartel azul, enorme, de una mujer pasando un aspirador Nilfisk”*. Más adelante y hasta la actualidad, Nilfisk siguió una estrategia de “cross-selling” con la que trataba de asociar la calidad de los aspiradores Nilfisk a sus máquinas hidrolimpiadoras, esfuerzo que sumado su gran éxito en el mercado industrial, está dando sus frutos.

Además de estas empresas destacadas, encontramos otros competidores ofertantes de hidrolimpiadoras cuyo negocio principal no es la limpieza pero cuentan con cierta reputación debido a su labor en el hogar como pueden ser Bosch o Stihl. Pero también podemos encontrar otras marcas menos conocidas, prácticamente irreconocibles, que colapsan el mercado con máquinas de fabricación asiática de calidad y precios bajos.

Por el contrario, el mercado de los aspiradores cuenta con una rivalidad más diversificada, sin un líder claro, pero gran cantidad de oferta de productos de marcas conocidas que forman parte de la cultura del hogar debido a su reputación como grandes fabricantes de electrodomésticos y aparatos electrónicos. En este punto

podemos citar marcas como Rowenta, Taurus, Philips, Bosch, AEG, Electrolux o Polti. De hecho, ninguna de estas empresas tiene la producción de máquinas de limpieza como negocio principal, sino más bien como una de sus unidades estratégicas de negocio. Todas ellas se dedican a la producción de electrodomésticos y otros aparatos para el hogar, pero ninguna nació con la firme finalidad de dedicarse a la limpieza. Aun así, todas estas empresas cuentan con una gran cartera de productos que incluyen las distintas variedades de aspiradores con una relación calidad-precio más que aceptable.

Este hecho ha permitido que empresas como Kärcher y Nilfisk encontraran su lugar en el mercado y se diferenciaron del resto a través de su especialización. Se ha comentado con anterioridad el caso de Nilfisk, empresa que consiguió posicionarse como referente en el mercado de los aspiradores, y Kärcher, que debido a su posicionamiento y reputación con las hidrolimpiadoras trata de crear una asociación de ideas hacia los aspiradores, pero cabe destacar que ninguna de ambas cuenta con una gran cuota de mercado (hablando de la categoría de producto de los aspiradores) debido a la rivalidad y la exigencia del mercado en el que compiten. Dicho de otra forma, ambas empresas pueden contar con un gran reconocimiento de marca y puede que gozaran de ciertas ventajas competitivas años atrás, pero en la actualidad y debido al gran número de ofertantes esas ventajas competitivas como la calidad han quedado relegadas por otras como el precio.

Se concluye que en el mercado de las hidrolimpiadoras, la rivalidad con las empresas competidoras está más dosificada y centrada en aquellas empresas con un perfil más parecido al de IPC, dedicadas a la propia producción de maquinaria de limpieza para el mercado de consumo. Mientras que en el mercado de los aspiradores se deberá trabajar con más hincapié la estrategia de comunicación con tal de conseguir diferenciarse del resto de empresas debido a la súper competitividad que caracteriza este mercado.

Tabla resumen del Análisis del Entorno Específico:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Gran tamaño del mercado que sigue en aumento .	Necesidad de conocimientos técnicos previos a la compra por parte del usuario final.
Contar con múltiples canales de distribución facilita el acercamiento al usuario final.	Excesivas variaciones de producto en el caso de los aspiradores .
Inexistencia de productos sustitutivos para aspiradores e hidrolimpiadoras.	La investigación y el desarrollo pueden desencadenar nuevas variaciones de producto .
Las economías de escala y la experiencia suponen las mayores barreras de entrada al mercado.	Multitud de fabricantes asiáticos , sobre todo de hidrolimpiadoras.
La diferenciación del producto es una ventaja competitiva contrastada con los usuarios finales.	Gran cantidad de competidores , para ambos productos.
La normativa europea filtra la entrada masiva de competidores a través de leyes ecológicas.	Kärcher lidera el mercado de las hidrolimpiadoras con una estrategia robusta.
Escasas marcas fabricantes de sus propios productos. Gran poder de negociación de los proveedores especializados .	Por lo general, el poder de negociación de los distribuidores es alto .
No existen cuotas de mercado relevantes entre los fabricantes de aspiradores.	

5.1.2 ANÁLISIS INTERNO

Una vez realizado el análisis externo y ser conocedores del entorno en el que compite nuestra empresa, se lleva a cabo el estudio del análisis interno con la finalidad de identificar los recursos y capacidades clave que nos diferencian de la competencia, ya sea de forma positiva o negativa. Según Barney (1991) y como destaca Javier Osorio, las empresas que siguen una estrategia de creación de valor que no está siendo implantada por ningún otro competidor actual o potencial, obtienen de la misma una ventaja competitiva. Siguiendo con la teoría de Barney (1991), las estrategias de creación de valor están formadas por recursos que a su vez se clasifican en tres tipos de recursos diferentes:

- Recursos de capital físico. Son todos aquellos recursos tangibles con los que cuenta la empresa como maquinaria de producción, almacenes u otro tipo de herramientas.
- Recursos de capital humano. Engloba conceptos como la experiencia y la formación de los empleados o la reputación de la marca.
- Recursos de capital organizativo. Desde el propio organigrama a la calidad de la comunicación interdepartamental, los recursos de capital organizativo son aquellos que indican la capacidad de reacción de la organización ante estímulos internos o externos.

Por lo tanto con tal de identificar y examinar la estrategia actual y valorar los recursos y capacidades con las que cuenta IPC España con respecto a la competencia, se ha elaborado una tabla en la que se recogen los recursos tangibles, intangibles y capacidades comunes en las empresas dedicadas a la maquinaria para el mercado de consumo. El principal objetivo de esta tabla es permitir la comparación y posterior evaluación de los recursos y capacidades de IPC España, habiendo valorado el valor estratégico de cada aspecto mencionado tanto para nuestra propia empresa como para la competencia.



Ilustración 25 Recursos y capacidades (Fuente: Libro de apuntes Capó Vicedo 2013)

RECURSOS Y CAPACIDADES

Los recursos con los que cuenta IPC España son los siguientes:

RECURSOS TANGIBLES

- Físicos
 - R1. Equipo comercial
 - R2. Equipo de marketing
 - R3. Equipo de operarios de almacén
 - R4. Equipo administrativo
 - R5. Equipo de RRHH
 - R6. Equipo de mecánicos
 - R7. Equipos informáticos (ordenadores, monitores, impresoras...)
 - R8. Teléfonos móviles
 - R9. Tablets
 - R10. Flota de vehículos comerciales
 - R11. Documentos y materiales corporativos para el apoyo a la venta
 - R12. Máquinas transportadoras y elevadoras
 - R13. Material y equipos de embalaje y precintado
 - R14. Almacén en Barcelona y Madrid
 - R15. Flota de vehículos medianos de transporte
 - R16. Material administrativo y de oficina
 - R17. Oficinas
 - R18. Salas de reunión
 - R19. Taller
 - R20. Material y herramientas de reparación
 - R21. Máquinas elevadoras eléctricas
 - R22. Mobiliario de taller
 - R23. Almacén para máquinas en taller
- Financieros
 - R24. Aumento estable y continuado de beneficios.
 - R25. Mayores ingresos de explotación cada año.
 - R26. Nivel bajo de endeudamiento.
 - R27. Solvencia alta.
 - R28. Accesibilidad a subvenciones.
 - R29. Rentabilidad en todas las transacciones.

RECURSOS INTANGIBLES

- No humanos
 - R30. Programas informáticos de edición de gráficos
 - R31. Programas informáticos de contabilidad
 - R32. Plataformas informáticas para la realización de campañas de marketing directo
 - R33. TICs-Internet, línea telefónica
 - R34. TIC-SAGE
 - R35. TIC-CLICKVIEW

- R36. TIC-MODULA
- R37. Servicios de transporte externos
- R38. Certificado ISO 9001
- R39. Certificado ISO 14001
- R40. Certificado ISO 14021
- R41. Certificado ISO 18001
- R42. Certificado OHS AS 18001
- Humanos
 - R43. Actividades de formación continuada y coaching
 - R44. Asesores de marketing externos
 - R45. Asesores de diseño y diseño gráfico externos

Estos recursos, al ser combinados y gestionados de forma adecuada dan como resultado diversas capacidades. Seguidamente se indican las capacidades extraídas de los recursos anteriores clasificados según el área funcional donde se desarrollan:

Área Comercial y de Marketing

- C.1. Capacidad de captar nuevos clientes (R1, R2, R7, R10, R38, R39, R40, R41, R42)
- C.2. Capacidad de detectar nuevas necesidades (R1, R2, R7, R32, R33, R44)
- C.3. Capacidad de segmentar el mercado (R1, R2, R10, R33, R34, R35)
- C.4. Capacidad de satisfacer las necesidades existentes (R1, R2, R14, R15, R37)
- C.5. Capacidad de llevar a cabo el servicio post-venta (R1, R6, R7, R8, R9, R17, R18, R19, R33, R34)
- C.6. Capacidad de fidelizar a los clientes reales (R1, R2, R7, R8, R9, R32, R33, R34)
- C.7. Capacidad de comunicarse con clientes potenciales y reales (R1, R2, R7, R8, R9, R11, R30, R33)
- C.8. Capacidad de crear material de apoyo al equipo comercial (R2, R7, R30, R44, R45)

Área Logística

- C.9. Capacidad de acoger y dar salida a productos (R3, R12, R13, R14, R15, R36, R37)
- C.10. Capacidad de evitar roturas de stock (R3, R7, R33, R34, R36)
- C.11. Capacidad de organizar el almacén (R3, R12, R14)
- C.12. Capacidad de empaquetar y embalar productos (R3, R12, R13)
- C.13. Capacidad de servir los productos en un plazo razonable (R3, R7, R12, R14, R15, R33, R34, R37)
- C.14. Capacidad de transportar productos en largas distancias (R3, R15, R37)
- C.15. Capacidad de transportar productos en distancias cortas (R3, R15, R37)

Àrea Financiera y de Administración

- C.16. Capacidad de acceder a subvenciones (R4, R28)
- C.17. Capacidad de acceder a financiación ajena (R4, R24, R25, R26, R27, R29)
- C.18. Capacidad de negociar los cobros con clientes actuales (R4, R25, R27, R29)
- C.19. Capacidad de negociar los métodos de pago con proveedores (R4, R25, R27, R29)
- C.20. Capacidad de análisis de solvencia de clientes (R4, R7, R31, R33, R34)
- C.21. Capacidad de gestionar los activos para adaptarse a los requerimientos del mercado (R4, R7, R31, R33, R34)

Àrea de Recursos Humanos

- C.22. Capacidad de gestionar al personal de la compañía (R1, R2, R3, R4, R5, R6)
- C.23. Capacidad de reclutar personal cualificado (R5, R7, R9, R18, R24, R25, R33)
- C.24. Capacidad de detectar la falta de motivación del personal (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R17, R18, R43)
- C.25. Capacidad de gestionar la productividad del personal (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R17, R18, R43)
- C.26. Capacidad de ofrecer formación de interés a los trabajadores (R1, R7, R33, R43)

Àrea Post-Venta

- C.27. Capacidad de transportar al taller las máquinas que necesitan ser reparadas (R3, R6, R15, R23, R37)
- C.28. Capacidad de transportar hasta el cliente las máquinas reparadas (R3, R6, R15, R23, R37)
- C.29. Capacidad de reparar las máquinas de forma efectiva (R6, R19, R20, R21, R22)
- C.30. Capacidad de trasladarse para realizar una reparación (R6, R15, R20)

PERFIL ESTRATÉGICO

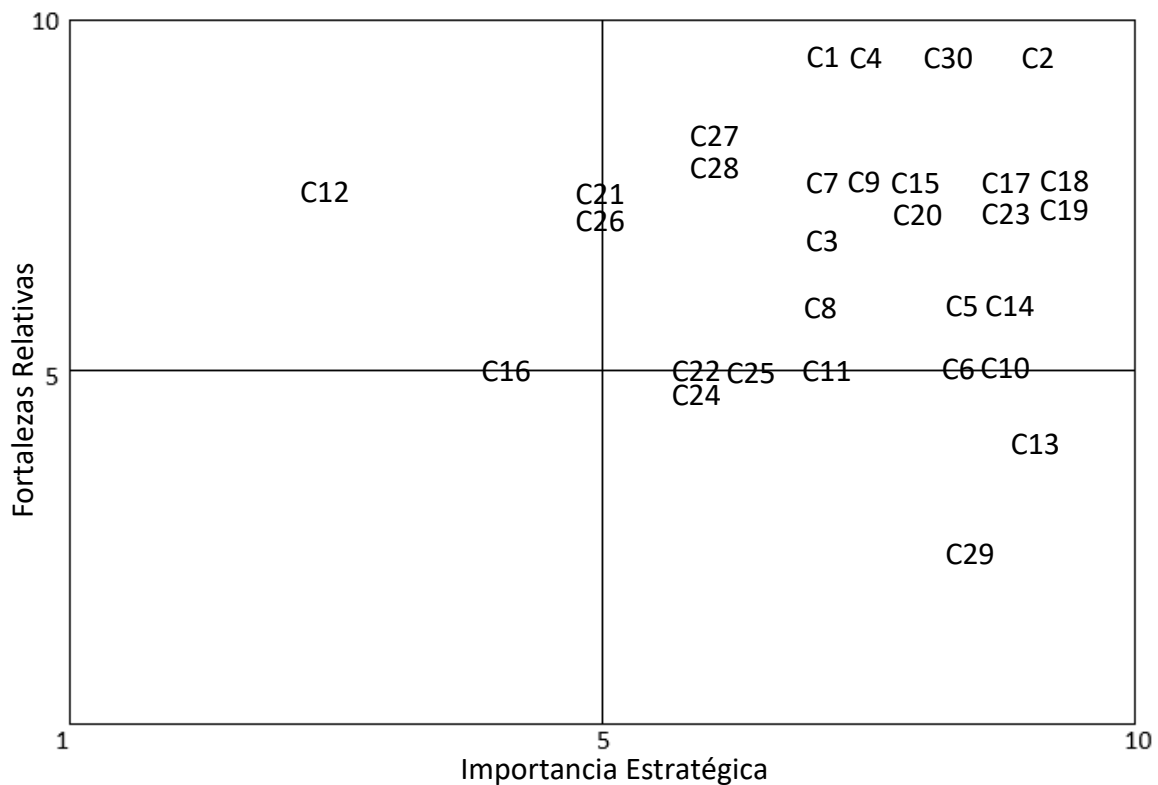
Con la ayuda de las capacidades sustraídas anteriormente, se va a desarrollar el perfil estratégico que nos permitirá analizar el valor potencial y actual de cada área funcional comparado con la empresa líder en el sector, en este caso Kärcher.

De este perfil estratégico se podrán concluir cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización, así como cuales deben ser reforzados, mantenidos o incluso destruidos. Para ello, cada capacidad contará con un valor estratégico (VE) para el sector y un valor relativo (VR) para IPC España en concreto, dependiendo de la puntuación que se le otorgue en comparación a la competencia.

Área Funcional		Capacidad	VE	MN	N	I	P	MP	VR
				1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Comercial y marketing	C1	Capacidad de captar nuevos clientes	9				O	K	7
	C2	Capacidad de detectar nuevas necesidades	9				K	O	9
	C3	Capacidad de segmentar el mercado	7				OK		7
	C4	Capacidad de satisfacer las necesidades existentes	9				OK		7
	C5	Capacidad de llevar a cabo el servicio post-venta	8			O	K		6
	C6	Capacidad de fidelizar a los clientes reales	8			O	K		5
	C7	Capacidad de comunicarse con clientes potenciales y reales	7				O	K	7
	C8	Capacidad de crear material de apoyo al equipo comercial	6				O	K	7
Logística	C9	Capacidad de acoger y dar salida a productos	7				OK		7
	C10	Capacidad de evitar roturas de stock	8			O		K	5
	C11	Capacidad de organizar el almacén	7			O	K		5
	C12	Capacidad de empaquetar y embalar productos	3				OK		7
	C13	Capacidad de servir los productos en un plazo razonable	9		O		K		4
	C14	Capacidad de transportar productos en largas distancias	8			O	K		6
	C15	Capacidad de transportar productos en distancias cortas	7				OK		7
Financiera	C16	Capacidad de acceder a subvenciones	4		K	O			5
	C17	Capacidad de acceder a financiación ajena	8				OK		7
	C18	Capacidad de negociar los cobros con clientes actuales	9				O	K	7
	C19	Capacidad de negociar los métodos de pago con proveedores	9				O	K	7
	C20	Capacidad de análisis de solvencia de clientes	7				OK		7
	C21	Capacidad de gestionar los activos para adaptarse a los requerimientos del mercado	5				OK		7

RRHH	C22	Capacidad de gestionar al personal de la compañía	6			O	K		5
	C23	Capacidad de reclutar personal cualificado	8				O	K	7
	C24	Capacidad de detectar la falta de motivación del personal	6			O	K		5
	C25	Capacidad de gestionar la productividad del personal	6			O	K		5
	C26	Capacidad de ofrecer formación de interés a los trabajadores	5				OK		7
Post-Venta	C27	Capacidad de transportar al taller las máquinas que necesitan ser reparadas	6				O	K	8
	C28	Capacidad de transportar hasta el cliente las máquinas reparadas	6				O	K	8
	C29	Capacidad de reparar las máquinas de forma efectiva	8		O		K		3
	C30	Capacidad de trasladarse para realizar una reparación	7					OK	9

A continuación, y como resultado del perfil estratégico, se construye una matriz de fortalezas y debilidades:



ANÀLISIS DAFO

Una vez realizados los análisis externos e internos de IPC España es el momento de recapitular, extraer conclusiones y plasmarlas en un análisis DAFO.

La matriz DAFO o SWOT en inglés proviene de las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats). Esta matriz, es una herramienta que ayuda a sintetizar las ideas principales sustraídas de los análisis interno y externo llevados a cabo previamente.

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de gestionar el personal • Detectar la falta de motivación • Gestionar la productividad del personal • Capacidad de organizar el almacén • Capacidad de fidelizar a los clientes reales • Capacidad para evitar roturas de stock • Capacidad de servir los productos en un plazo razonable • Capacidad para reparar las máquinas de forma efectiva. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas económicas restrictivas • Incertidumbre política a corto plazo • Subida del Impuesto sobre Sociedades • Pérdida de confianza en empresas situadas en Cataluña • Pérdida continuada de confianza en el mercado español • Envejecimiento de la población • Alto abandono escolar y escaso acceso a la educación • Pérdida de la cultura empresarial • Poder de negociación de los distribuidores elevado • Necesidad de conocimientos técnicos para realizar la compra • Excesivas variaciones de producto para los aspiradores • I+D como fuente para nuevas variaciones de producto • Auge de fabricantes asiáticos • Kärcher es claro líder del mercado
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de captar nuevos clientes • Capacidad de satisfacer las necesidades existentes • Capacidad de detectar nuevas necesidades • Capacidad de comunicarse con clientes potenciales y reales • Capacidad de acoger y dar salida a productos • Capacidad de transportar productos en distancias cortas • Capacidad de acceder a financiación ajena • Capacidad de negociar los cobros y pagos de la empresa • Capacidad de análisis de solvencia de clientes • Capacidad de reclutar personal cualificado • Capacidad para segmentar el mercado • Capacidad de crear material de apoyo al equipo comercial • Capacidad de llevar a cabo el servicio post-venta • Capacidad de transportar productos en largas distancias 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política y crecimiento económico • Elevado índice de bienestar social • Aumento del uso de las TIC • Uso de RRSS como medio de comunicación bidireccional • Incremento de las compras por internet • Barreras de entrada legales y económicas a nuevos competidores • Etiquetado ecológico como posible diferenciación • Facilidad a la contratación • Gran tamaño del mercado sin cuotas de mercado relevantes en aspiradores • Múltiples canales de distribución • Inexistencia de productos sustitutivos • Diferenciación del producto como ventaja competitiva • Escasas marcas fabricantes • Gran poder de negociación de proveedores especializados

Tabla 3 Análisis DAFO

5.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Tras haber analizado el entorno competitivo de IPC España, comprendiendo éste los factores en los que puede influir la compañía como aquellos en los que no puede hacerlo, se pueden desprender conclusiones sobre las dificultades que deberá afrontar la compañía así como sobre las oportunidades que puede utilizar a su favor.

En primer lugar, haciendo alusión al entorno general o macroentorno, es destacable que el principal lastre es la situación política en la que se está sumergida España, pues la inestabilidad, la pérdida de confianza en los partidos políticos más históricos por parte del electorado y el creciente protagonismo que se está otorgando a los partidos políticos de reciente aparición están causando una reducción de la inversión foránea en el país y por consiguiente, mermando una posible recuperación económica. Aun así, el avance tecnológico puede suponer una gran oportunidad para las empresas, y más concretamente para IPC España, de crecer y ampliar el mercado hacia el que se dirigen.

Siguiendo con el análisis del entorno específico o microentorno, las principales amenazas vienen dadas por el gran número de competidores que podemos encontrar para ambas tipologías de producto, así como la cantidad de variaciones de productos existentes para los aspiradores, aunque no son tantas para las hidrolimpiadoras. Además la supremacía de Kärcher como fabricante líder en el mercado de consumo será también un hándicap al que IPC España deberá sobreponerse. En contraposición, IPC España podría aprovechar las economías de escala como principal oportunidad para abrir un hueco en el mercado y centrar su estrategia de éxito en la diferenciación del producto debido a su ventaja de ser fabricante de sus propios productos.

Por último, acerca del análisis interno, se destaca que IPC España cuenta con una gran estructura empresarial que le puede permitir llevar adelante el proyecto en cuestión sin apenas modificar su organización actual, aun así, cuenta con ciertas debilidades que deberían ser subsanadas para un correcto funcionamiento tanto de las nuevas actividades que se proponen como de las actividades industriales que lleva más de una década realizando. Entre las debilidades más importantes se encuentran la gestión del personal, la gestión logística y de atención al cliente y la incapacidad de fidelizar clientes reales; actividades que se suponen fundamentales para la correcta operación de una organización.

A continuación, y siendo plenamente conscientes de la situación en la que se encuentran el entorno e IPC España, se pasa la definición de objetivos sobre los que se basarán las estrategias de marketing para el cliente final.

5.3 OBJETIVOS DEL MARKETING

Lo que se pretende conseguir con este plan de marketing va a quedar plasmado en forma de objetivos que tratarán de ser alcanzados a través de las acciones que se definen a continuación.

Se van a plantear dos tipos de objetivos: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos. Los objetivos cuantitativos son medibles y están más relacionados con el corto plazo; mientras que los objetivos cualitativos son subjetivos y por tanto más difíciles de medir, quedando supeditada su consecución a la interpretación o debate, y están más relacionados con el medio y el largo plazo.

Los objetivos cuantitativos son:

1. Aumentar un 10% la facturación total de la compañía el primer año.
2. Conseguir que la compañía aumente hasta un 15% más su facturación en el segundo año.

Los objetivos cualitativos son:

1. Consolidarse como una de las marcas de más calidad en el mercado de consumo.
2. Arrebatarle cuota de mercado al actual líder Kärcher.
3. Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado industrial a través del óptimo posicionamiento en el mercado de consumo.
4. Ser capaces de crear engagement y fidelización en el mercado de consumo.

5.4 MARKETING MIX

IPC España cuenta con una cartera de productos muy amplia y diversa que, apoyada por la integración vertical con la que está organizado el Grupo IPC, favorece la pronta adaptación e incluso personalización de los productos para conseguir satisfacer las necesidades de los consumidores potenciales del mercado de la limpieza. Aun así, hemos podido encontrar una serie de necesidades que IPC España no estaba tratando de cubrir.

Hasta la fecha, IPC España tan solo operaba en los sectores de la limpieza profesional e industrial obviando un mercado emergente como es el de las máquinas de consumo. Existe un segmento de mercado formado por consumidores no profesionales que sienten la necesidad de limpiar distintos ambientes de una forma rápida y sencilla, sin deber tener un desembolso excesivo, como el que supondría comprar una máquina de limpieza profesional o contratar la realización de esta tarea. Por esta razón el Grupo IPC desarrolla una nueva gama de productos que tratarán de incluirse en la cartera de productos de IPC España.

5.4.1 PRODUCTO

Esta nueva gama consta de dos líneas de productos: aspiradores e hidrolimpiadoras de alta presión. La línea de aspiradores está formada por 5 modelos, uno portátil, uno de polvo, dos de polvo y agua, y un humidificador; mientras que la línea de hidrolimpiadoras consta de 9 modelos, cada uno con distintos niveles de presión, caudal y potencia.

ASPIRADORES

Primero haremos mención a la línea de aspiradores. Al hablar de aspiradores es muy importante diferenciarlos por su uso, es decir, por el tipo de material que son capaces de aspirar. Esta nueva línea de aspiradores cuenta con modelos de dos utilidades diferenciadas, la aspiración de materiales secos (polvo) y la aspiración de materiales secos y húmedos/líquidos (polvo y agua u otras sustancias líquidas). Los primeros modelos que vamos a introducir son los modelos de polvo.

ASPIRADOR DE POLVO: FOX

El aspirador FOX es un aspirador portátil, compacto y ergonómico, ideal para la limpieza de polvo de las zonas de difícil acceso. Puede ser utilizado incluso sin el prefiltro de bolsa de papel ya que está equipado con el sistema de limpieza del filtro Easy Push que facilita la eliminación de las partículas de polvo del filtro evitando el desgaste de éste.



Ilustración 26 Aspirador FOX

ASPIRADOR DE POLVO: YP 1/6 DRY

Un aspirador de tamaño reducido que cuenta con un depósito de 10 litros y ruedas 2+2 (dos ruedas traseras grandes y dos ruedas delanteras totalmente orientables), esto lo convierte en un aspirador de polvo para ser utilizado en espacios pequeños. Pese a sus dimensiones, está certificado según los estándares IEC, lo que lo hace válido para un uso profesional. Su motor de alto rendimiento, de categoría E con etiqueta ecológica, garantiza unos resultados de limpieza óptimos.



Ilustración 27 Aspirador YP 1/6 DRY

En cuanto a los aspiradores de polvo y agua que se incluyen en la gama consumer de IPC España son los siguientes:

ASPIRADOR DE POLVO Y AGUA: YP 1/20 W&D

Capaz de aspirar polvo y agua, incluso con función de soplador si es necesario. Su depósito de 20 litros, sus cuatro ruedas orientables y su protección IPX4 contra salpicaduras, hacen de este aspirador una máquina profesional para uso doméstico, certificada según los estándares IEC para un uso diario obteniendo resultados de limpieza excepcionales.



Ilustración 28 Aspirador YP 1/20 W&D

ASPIRADOR DE POLVO Y AGUA: YS 1/20 W&D

Comparte características con su casi homónimo hermano YP 1/20 W&D, salvo por el material con el que está fabricado el depósito. Como la S de su propio nombre indica este aspirador monta un depósito de “Steel” o acero inoxidable en español.



Ilustración 29 Aspirador YS 1/20 W&D

ASPIRADOR DE POLVO Y AGUA: YP 1/WET

Un aspirador de polvo y líquidos que se caracteriza por tener un filtro de agua que purifica el aire, reteniendo hasta el 99,9% del polvo del aire. Gracias a su filtro de agua, también cuenta con función humidificador.



Ilustración 30 Aspirador YP 1/WET

HIDROLIMPIADORAS

Una vez hemos presentado los aspiradores de la nueva línea de productos, pasamos a describir las máquinas de alta presión de agua fría. No se incluyen modelos de agua caliente debido a que su ámbito de utilización es más profesional; las operaciones de limpieza que se van a llevar a cabo por operarios no profesionales, como la eliminación de barro, musgo o suciedad incrustada, no van a necesitar de las características de una máquina de agua caliente. La línea de hidrolimpiadoras que plantea IPC España cuenta con nueve modelos, entre los que poder elegir la presión, caudal y potencia adecuados para las necesidades de cada consumidor y la frecuencia con la que se vaya utilizar la máquina, ofreciendo un rango de precios capaz de ajustarse al máximo a los requerimientos de cada usuario.

HIDROLIMPIADORA DE AGUA FRÍA: PW-C04 I 1106 A-M

Es la máquina más pequeña de la gama. Ligera, fácil de manejar, capaz de albergar todos los accesorios para su transporte y con un diseño muy agresivo. Pensada para las tareas más fáciles, no requiere una alta especialización para poder utilizarla, más bien es de un uso sencillo e intuitivo que permitirá a cualquier usuario la limpieza de zonas pequeñas.



Ilustración 31 Hidrolimpiadora PW-C04

HIDROLIMPIADORA DE AGUA FRÍA: PW-C08 I1106 A-M

Mantiene el mismo diseño que la PW-C04, con las líneas y ángulos rectos que le otorgan una visión muy moderna. Se ha alargado su mango y se le han otorgado ruedas para facilitar más aún su transporte, aunque debido a sus dimensiones y peso reducido puedes ser cargada de un sitio a otro sin utilizar las ruedas.



Ilustración 32 Hidrolimpiadora PW-C08

HIDROLIMPIADORA DE AGUA FRÍA: PW-C09 I 1207 A-M

Con exactamente el mismo aspecto físico que la PW-C08, esta máquina es el paso intermedio entre las máquinas de jardín y las máquinas de uso semiprofesional. Cuenta con conexiones más seguras y un circuito hidráulico diseñado para que no entre suciedad en la bomba, reduciendo así el desgaste y aumentando el número de horas que puede estar en funcionamiento. Todo esto sin renunciar a su fácil utilización, pues basta con poner el interruptor en 'ON' para poder empezar a limpiar y en 'OFF' para finalizar la operación.



Ilustración 33 Hidrolimpiadora PW-C09

HIDROLIMPIADORA DE AGUA FRÍA: PW-C22 I 1207 A-M

Su diseño lo dice todo. La máquina "entry level" en las prestaciones semiprofesionales. Motor asíncrono de dos polos que garantiza un resultado excepcional con un bajo nivel de ruido que permite utilizar la máquina a cualquier hora. Además cuenta con un depósito de detergente de 1 litro, lo que nos permitirá llevar a cabo tareas con productos químicos sin ningún tipo de problema y con toda facilidad.



Ilustración 34 Hidrolimpiadora PW-C22

HIDROLIMPIADORA DE AGUA FRÍA: PW-C22P I 1207 A-M

Versión “Plus” de la hidrolimpiadora PW-C22 I 1207 A-M que monta una bomba axial de tres pistones de acero inoxidable con cabezal de aluminio. Se caracteriza por ser la primera hidrolimpiadora de la línea consumer por tener un enrollador de manguera, característica típica de las máquinas de uso profesional e industrial.

Las grandes ruedas y el asa, junto con la manguera de alta presión de 8 metros la convierten en una máquina realmente funcional pese a ser mayor en cuanto a dimensiones que las máquinas PW-C08 y PW-C09.



Ilustración 35 Hidrolimpiadora PW-C22P I 1207 A-M

HIDROLIMPIADORA DE AGUA FRÍA: PW-C22P I 1307 A-M

De igual aspecto al modelo anterior, con mayores prestaciones de limpieza y refrigeración por aire.

HIDROLIMPIADORA DE AGUA FRÍA: PW-C22P I 1508 A-M

Último modelo con la nomenclatura PW-C22. Es la máquina PW-C22 con las mayores prestaciones, teniendo 150 bares de presión, un caudal de 500 litros y 2500 watts de potencia.



Ilustración 36 Hidrolimpiadora PW-C22P I 1307 A-M y 1508 A-M

HIDROLIMPIADORA DE AGUA FRÍA: PW-C23 I 1610 A-M

Las hidrolimpiadoras PW-C23 constituyen el último eslabón de las máquinas de lavado con agua a presión de la línea consumer. Esta máquina cuenta con pistones cerámicos resistentes al desgaste, un motor eléctrico de inducción de 2 polos con protección térmica que interrumpe la operación en caso de recalentamiento del motor. Además incorpora el sistema TOTAL STOP AUTOMÁTICO que tiene la máquina transcurridos pocos segundos de inactividad, lo que aumenta la vida útil del circuito eléctrico y se traduce en un ahorro de agua y energía considerable.



Ilustración 37 Hidrolimpiadora PW-C23

HIDROLIMPIADORA DE AGUA FRÍA: PW-C23P I 1610 A-M

La versión “Plus” de la máquina anterior, con mismas características técnicas, pero con accesorios profesionales como una manguera flexible de alta presión de 12 metros y el enrollador de manguera.



Ilustración 38 Hidrolimpiadora PW-C23P

A modo de resumen de la gama de hidrolimpiadoras consumer, y con la intención de facilitar el conocimiento técnico y las capacidades de la gama, se incluye un mapa conceptual en forma de gráfico que muestra la posición de cada máquina hidrolimpiadora en función de su presión y caudal. La presión y el caudal son los aspectos técnicos más importantes de este tipo de máquinas, pues marcan la utilidad de éstas frente al tipo de uso que se le va a dar o el tipo de limpiezas que van a realizar. Puesto que la presión se mide por bares y el caudal por l/h (litros por hora), el eje “Y”, en este caso, el eje de la presión determina la cantidad de bares de cada máquina y el eje de las “X”, o del caudal, determina la cantidad de litros por hora que proyecta cada máquina.

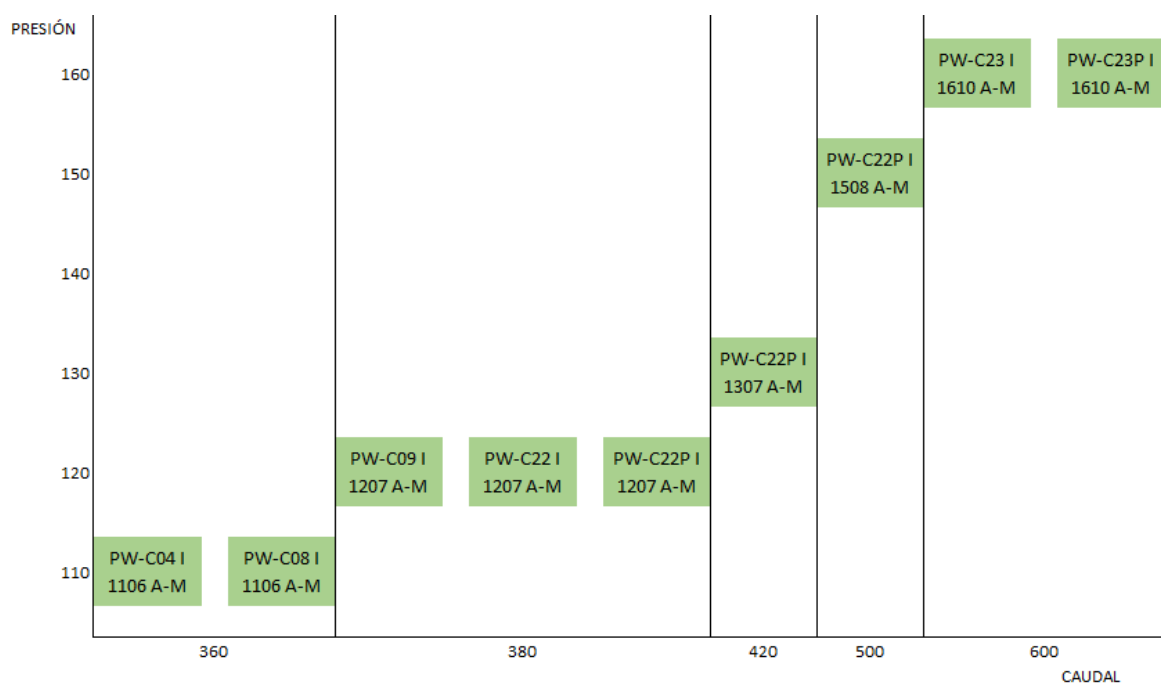


Ilustración 39 Gráfico técnico de hidrolimpiadoras

Podemos observar en algunos casos más de una máquina con los mismos valores de presión y caudal, esto se debe a que en muchos casos los consumidores precisan de ciertas características técnicas para llevar a cabo sus operaciones de limpieza diarias, pero muchos difieren en los accesorios que necesitan para ello. Por esta razón, IPC España ha decidido sacar al mercado máquinas con mismas o similares características técnicas pero diferenciadas en la dotación estándar.

BENCHMARKING

Tras haber descrito y, por tanto, conocer nuestro producto, es el momento de compararlo con los competidores reales que se van a encontrar en el mercado, con el fin de ser conocedores de las capacidades, ventajas y desventajas con las que cuenta nuestro producto en el sector de la limpieza no profesional. Para ello, hemos realizado un benchmark que muestre las fortalezas y debilidades de nuestros productos de forma individual comparando cada máquina con su máquina competidora más directa.

Con esta técnica también conseguimos mantenernos en la línea del mercado, siendo conscientes de sus avances tecnológicos, equipamiento y materiales más utilizados en los productos no profesionales. El pleno conocimiento tanto de nuestro producto como del producto de las empresas rivales nos va a facilitar también establecer una política de precios más adecuada y ajustada a las capacidades técnicas del producto.

En primer lugar realizamos el benchmark para las máquinas hidrolimpiadoras. En él comparamos las máquinas más pequeñas de la línea consumer, es decir de la PW-C04 a la PW-C22P (Tablas 3 y 4), con las máquinas que comercializa Kärcher, pues es el principal líder en esta gama de productos. En cuanto a las máquinas semiprofesionales como son la PW-C23 y la PW-C23P (tabla 5) tomamos también en cuenta la marca *Alto* con la que la empresa Nilfisk compete en el mercado de la limpieza con agua a presión.

Seguidamente después de las tablas referentes a las hidrolimpiadoras, encontramos el benchmark realizado para los modelos de aspiración (Tablas 6, 7, 8 y 9). Al contrario que en las hidrolimpiadoras, para la elaboración de estas tablas se han tenido en cuenta más de dos fabricantes, pues el mercado de la aspiración está menos dominado por Kärcher y se pueden encontrar diversos competidores con experiencia en el sector y participación considerable en el mercado.

Cabe destacar también que no se ha podido realizar un benchmark del aspirador FOX ya que es específico y no cuenta con ningún aspirador de diseño, ergonomía y capacidades similares. Los aspiradores manuales o portátiles que se hemos podido encontrar en el mercado apenas tenían coincidencias técnicas con nuestro modelo.

MARCA	IPC	KARCHER	IPC	KARCHER	IPC	KARCHER
MODELO	PW-C04 I 1106 A-M	K2 compact	PW-C08 I 1106 A-M	K2 premium car	PW-C09 I 1207 A-M	K3 80
PRESIÓN	110	110	110	110	120	120
CAUDAL	360	360	360	360	380	420
MOTOR	UNIVERSAL	UNIVERSAL	UNIVERSAL	UNIVERSAL	UNIVERSAL	UNIVERSAL
MOTOR/POTENCIA W	1400W	1400W	1400W	1400W	1850W	1700W
CALIDAD DE LA BOMBA	CABEZAL DE ALUMINIO	CABEZAL DE PLÁSTICO	CABEZAL DE ALUMINIO	CABEZAL DE PLÁSTICO	CABEZAL DE ALUMINIO	CABEZAL DE PLÁSTICO
CALIDAD DEL EQUIPO	METAL	PLÁSTICO	METAL	PLÁSTICO	METAL	PLÁSTICO
EQUIPO ESTANDAR	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO Y EYECTOR DE ESPUMA	SIN EYECTOR DE ESPUMA	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, CEPILLO FIJO Y EYECTOR DE ESPUMA	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, CEPILLO FIJO Y DEPÓSITO DE DETERGENTE	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, CEPILLO FIJO Y EYECTOR DE ESPUMA	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, CEPILLO FIJO Y DEPÓSITO DE DETERGENTE
MANGUERA AP	4m	3m	6m	6m	6m	6m

Tabla 4 Benchmark de las hidrolimpiadoras PW-C04, PW-C08 y PW-C09

MARCA	IPC	KARCHER	IPC	KARCHER	IPC	KARCHER	IPC	KARCHER
MODELO	PW-C22 I 1207 A-M	K3 200	PW-C22P I 1207 A-M	K4	PW-C22P I 1307 A-M	K5.700	PW-C22P I 1508 A-M	K7
PRESIÓN	120	120	120	130	130	140	150	160
CAUDAL	380	420	380	420	420	460	500	550
MOTOR	INDUCCIÓN	INDUCCIÓN	INDUCCIÓN	INDUCCIÓN	INDUCCIÓN	INDUCCIÓN	INDUCCIÓN	INDUCCIÓN
MOTOR/POTENCIA	1600W	1700W	1600W	1800W	2000W	2100W	2500W	2500W
CALIDAD DE LA BOMBA	CABEZAL DE ALUMINIO	CABEZAL DE PLÁSTICO	CABEZAL DE ALUMINIO	CABEZAL DE PLÁSTICO	CABEZAL DE ALUMINIO	CABEZAL DE ALUMINIO	CABEZAL DE ALUMINIO	CABEZAL DE ALUMINIO
CALIDAD DEL EQUIPO	METAL	PLÁSTICO	METAL	PLÁSTICO	METAL	PLÁSTICO	METAL	PLÁSTICO
EQUIPO ESTANDAR	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, DEPÓSITO DE DETERGENTE Y CEPILLO FIJO	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, MANGUERA DE DETERGENTE Y CEPILLO FIJO	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, CEPILLO FIJO Y EYECTOR DE ESPUMA	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, MANGUERA DE DETERGENTE Y CEPILLO FIJO	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, CEPILLO FIJO Y EYECTOR DE ESPUMA	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, MANGUERA DE DETERGENTE Y CEPILLO FIJO	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, CEPILLO FIJO Y EYECTOR DE ESPUMA	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, CEPILLO FIJO Y DETERGENTE KARCHER
MANGUERA AP	6m	6m	6m	6m	8m	9m	8m	10m

Tabla 5 Benchmark de las hidrolimpiadoras PW-C22 y PW-C22P

MARCA	IPC	IPC	KARCHER	ALTO	ALTO	ALTO
MODELO	PW-C23 I 1610 A-M	PW-C23P I 1610 A-M	HD 5/15 C	POSEIDON 3-30	POSEIDON 2-29	MC 3C 150/660
PRESIÓN	160	160	150	150	150	150
CAUDAL	600	600	500	600	570	600
MOTOR	2 polos	2 polos	2 polos	2 polos	2 polos	2 polos
CONTROL REMOTO	ITS	ITS	TS	TS	TS	TS
MOTOR/POTENCIA	3kW	3kW	2,8kW	3,4kW	3,3kW	3,5kW
CALIDAD DE LA BOMBA	CABEZAL DE ALUMINIO	CABEZAL DE LATÓN	CABEZAL DE LATÓN	CABEZAL DE LATÓN	CABEZAL DE LATÓN	CABEZAL DE LATÓN
BOMBA	Axial	Axial	Axial	Axial	Axial	Axial
PISTONES	Acero	Acero	Acero	Acero	Cerámicos	Acero
EQUIPO ESTANDAR	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, DEPÓSITO DE DETERGENTE	LANZA REGULABLE, LANZA TURBO, DEPÓSITO DE DETERGENTE	LANZA TURBO	LANZA TURBO	LANZA TURBO	LANZA TURBO
ENROLLADOR DE MANGUERA	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
MANGUERA AP	8m	12m	10m	15m	15m	15m

Tabla 6 Benchmark de las hidrolimpiadoras PW-C23 y PW-C23P

Tabla 7 Benchmark del aspirador YP 1/6 DRY

MARCA	IPC	VIPER	NUMATIC
MODELO	YP 1/6 DRY	DSU 8L	PSP 180-11
USO	POLVO	POLVO	POLVO
MOTOR	1	1	1
POTENCIA	1300W	1000W	620W
VOLTAJE (V/Hz)	230/50	230/50	230/50
DEPRESIÓN (mm/H ₂ O)	2200	2200	2300
CAUDAL (l/s)	30	30	nd
CABLE (m)	8	8	10
FILTRO PRINCIPAL	Filtro microfibra	nd	Filtro TriTex
OTROS FILTROS	Bolsa papel	Bolsa papel	Bolsa HepaFlo
ETIQUETA ENERGÉTICA	E	B	A
CONSUMO ENERGÉTICO ANUAL (kWh/año)	50,2	33,9	25,2
POTENCIA ACÚSTICA (db)	80	71,5	72
CLASE REEMISIÓN DE POLVO	F	G	C
RENDIMIENTO SUELOS DUROS	D	C	C
RENDIMIENTO MOQUETAS	F	E	C
PESO (Kg)	3,7	5,5	7,6
MATERIAL DEPÓSITO	ACERO INOX	ACERO INOX	ACERO INOX
PORTAACCESORIOS	SÍ	SÍ	SÍ
MANGUERA FLEX.	1,5m	2m	2,4m

MARCA	IPC	LAVOR WASH	ELSEA	KARCHER
MODELO	YP 1/20 W&D	VAC 18 PLUS	ESWP 110	MV 3
USO	POLVO Y AGUA	POLVO Y AGUA	POLVO Y AGUA	POLVO Y AGUA
MOTOR	1	1	1	1
POTENCIA	1400W	1200W	1250W	1400W
VOLTAJE (V/Hz)	230/50	230/50	220/50	220/50
DEPRESIÓN (mm/H ₂ O)	1735	1835	1530	nd
CAUDAL (l/s)	30	30	72	nd
CABLE (m)	8	4	nd	4
FILTRO PRINCIPAL	Filtro microfibra	Filtro microfibra	Filtro microfibra	Filtro cartucho
OTROS FILTROS	Esponja	Esponja	Casquillo para líquidos	Filtro de bolsa
PESO (Kg)	5,4	5,4	9,3	5,5
DIMENSIONES (cm)	33x33x53	39x37x43	nd	39x34x50,5
CARRO Y RUEDAS	4 ruedas giratorias	4 ruedas giratorias	2+2	2+2
MATERIAL DEPÓSITO	plástico	plástico	plástico	plástico
PORTAACCESORIOS	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
GANCHO PARA CABLE	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
MANGUERA FLEX.	1,5m	1,5m	2m	2m

Tabla 8 Benchmark del aspirador YP 1/20 W&D

Tabla 9 Benchmark del aspirador YS 1/20 W&D

MODELO	YS 1/20 W&D	WD 4 premium	WD 5 premium
USO	POLVO Y AGUA	POLVO Y AGUA	POLVO Y AGUA
MOTOR	1	1	1
POTENCIA	1400W	1000W	1100W
VOLTAJE (V/Hz)	230/50	220/50	240/50
DEPRESIÓN (mm/H2O)	1735	nd	nd
CAUDAL (l/s)	30	nd	nd
CABLE (m)	8	5	5
FILTRO PRINCIPAL	Filtro microfibra	Filtro plegado plano	Filtro plegado plano
OTROS FILTROS	Esponja	nd	nd
PESO (Kg)	5,4	7,5	8,7
DIMENSIONES (cm)	33x33x53	38,4x36,5x52,6	41,8x38,2x65,2
CARRO Y RUEDAS	4 ruedas giratorias	4 ruedas giratorias	4 ruedas giratorias
MATERIAL DEPÓSITO	acero inoxidable	acero inoxidable	acero inoxidable
PORTAACCESORIOS	SÍ	nd	nd
GANCHO PARA CABLE	SÍ	nd	nd
MANGUERA FLEX.	1,5m	2,2m	2,2m

MARCA	IPC	KARCHER
MODELO	YP 1/WET	SD 5800
USO	POLVO Y AGUA	POLVO Y AGUA
MOTOR	1	1
POTENCIA	1200W	900W
VOLTAJE (V/Hz)	230/50	220/50
DEPRESIÓN (mm/H2O)	2470	nd
CAUDAL (l/s)	210	nd
DEPÓSITO (l)	19	2
FILTRO PRINCIPAL	Agua	Agua
CARRO Y RUEDAS	2+2	4 ruedas fijas
MATERIAL DEPÓSITO	Plástico	Plástico

Tabla 10 Benchmark del aspirador YP 1/WET

PACKAGING

Un apartado con el que IPC España no está familiarizado a causa de su exclusiva participación en el mercado industrial, es el del packaging o el embalaje del producto. Hasta la fecha IPC ha estado envolviendo sus productos en embalajes de cartón o cajas paletizadas dependiendo de la envergadura del producto, pues el packaging no es un aspecto que esté especialmente valorado en este tipo de mercado, pero al introducirse en el mercado de consumo dirigido al consumidor o usuario final, el packaging pasa a ser un elemento más de atracción y por tanto debe ser lo más llamativo posible, con un aspecto agradable e informativo que muestre la faceta más profesional de IPC.

Para tratar de hacer más atractivo el producto, se propone un diseño de packaging a cuatricromía donde predominan los colores verde y blanco, representativos del Grupo IPC. Además en éstos se incluye el nombre de la máquina, así como su uso y los aspectos de diseño más interesantes como el porta accesorios o el gancho para cable en el caso de los aspiradores. El embalaje también incluye unas instrucciones básicas de uso, accesorios incluidos y datos técnicos que permiten al usuario conocer las capacidades del producto así como su aspecto físico sin necesidad de abrir el embalaje.

Ejemplo de packaging para el aspirador YP 1/6 DRY:



Ilustración 40 Propuesta de packaging para el aspirador YP 1/6 DRY

Ejemplo de packaging para el aspirador YP 1/20 W&D:



Ilustración 41 Propuesta de packaging para el aspirador YP 1/20 W&D

5.4.2 PRECIO

En un sector tan competitivo como el de la maquinaria de limpieza, el precio es uno de los factores más importantes en la toma de decisión de compra de un producto. Esta visión se ve acrecentada cuando el responsable de la compra es un usuario final, el cual en la mayoría de los casos no está especializado en este tipo de productos. Sumándole a esto la gran consolidación que tienen en el mercado marcas rivales como Kärcher o Nilfisk, el precio se convierte en una herramienta de las más importantes en la lucha por conseguir participación en el mercado.

Por lo tanto la estrategia de precios que establece IPC España siempre viene condicionada por dos aspectos básicos e igualmente importantes como son los costes de producción y el precio de venta de la competencia.

- Precio mínimo: el precio mínimo hace referencia al límite inferior al que puede llegar el precio de un producto para cubrir así la totalidad de sus costes de producción y asegurar la continuidad del productor.
- Precio máximo: por su parte el precio máximo será aquel que el mercado acepte cómo límite y esté dispuesto a pagar por el producto.

Siguiendo los dos puntos anteriores, IPC España establece el precio de sus productos a través de dos actividades diferenciadas.

La primera de ellas, relacionada con el precio mínimo, consiste en establecer el precio de venta al público de los productos tomando como base el coste de producción. Puesto que los productos y los accesorios que vienen incluidos son producidos por el Grupo IPC y éste posteriormente los vende prácticamente a precio de coste a las filiales para su distribución, tomamos el precio que marca el Grupo IPC como nuestro propio coste de producción.

Una vez conocemos el coste de cada producto, se establece un PVP orientativo realizando el siguiente cálculo: $PVP = (\text{coste unitario} + \text{coste tte compra} + \text{precio tte venta}) \times \text{multiplicador}$. IPC estableció el valor del multiplicador en 2,8 unidades siguiendo una estrategia comercial que le permitiría realizar descuentos mayores que la competencia, por lo que el PVP para cada producto quedaría como sigue:

CÓDIGO	NOMBRE	Coste Unitario	PVP estimado
IIDAF94298	PW-C04	43,25 €	121,10 €
IIDAF94299	PW-C08	47,25 €	132,30 €
IIDAF94300	PW-C09	52,25 €	146,30 €
IIDAF94301	PW-C22 I 1207 A-M	82,50 €	231,00 €
IIDAF94302	PW-C22P I 1207 A-M	92,50 €	259,00 €
IIDAF94303	PW-C22P I 1307 A-M	102,50 €	287,00 €
IIDAF94304	PW-C22P I 1508 A-M	117,50 €	329,00 €
IIDAF94226	PW-C23 I 1610 A-M	205,50 €	575,40 €
IIDAF94227	PW-C23P I 1610 A-M	201,03 €	562,88 €

Tabla 11 PVP estimado para hidrolimpiadoras

CÓDIGO	NOMBRE	Coste Unitario	PVP estimado
SASDO00025	FOX	36,83 €	103,12 €
SASDO12702	YP 1/6 DRY	32,75 €	91,70 €
SASDO12701	YP 1/20 W&D	33,75 €	94,05 €
SASDO15089	YS 1/20 W&D	36,75 €	102,90 €
SASDO00006	YP 1/WET	148,41 €	415,55 €

Tabla 12 PVP estimado para aspiradores

Tras haber calculado el PVP estimado el siguiente paso, directamente relacionado con el precio máximo, es realizar un benchmarking de precios para saber si nuestro PVP estimado está en la línea del mercado o no. El benchmarking para cada línea de productos es el siguiente:

NOMBRE	PVP estimado	PVP Kärcher	PVP Nilfisk
PW-C04	121,10 €	79,95 €	-
PW-C08	132,30 €	109,50 €	-
PW-C09	146,30 €	149,95 €	-
PW-C22 I 1207 A-M	231,00 €	199,95 €	-
PW-C22P I 1207 A-M	259,00 €	254,95 €	-
PW-C22P I 1307 A-M	287,00 €	339,95 €	-
PW-C22P I 1508 A-M	329,00 €	504,95 €	-
PW-C23 I 1610 A-M	575,40 €	938,00 €	1.100,00 €
PW-C23P I 1610 A-M	562,88 €	938,00 €	1.100,00 €

Tabla 13 Benchmark de precios para hidrolimpiadoras

NOMBRE	PVP estimado	PVP Kärcher	PVP Kärcher	PVP Viper	PVP Numatic	PVP Lavorwash	PVP Elsea
FOX	103,12 €	-	-	-	-	-	-
YP 1/6 DRY	91,70 €	-	-	114,00 €	110,00 €	-	-
YP 1/20 W&D	94,05 €	82,90 €	-	-	-	60,00 €	90,00 €
YS 1/20 W&D	102,90 €	97,59 €	185,00 €	-	-	-	-
YP 1/WET	415,55 €	359,00 €	-	-	-	-	-

Tabla 14 Benchmark de precios para aspiradores

Teniendo en cuenta que podemos encontrar aspiradores producidos por empresas cuyo negocio principal no es la fabricación de máquinas de limpieza por desde 65€ hasta los 249€, podríamos considerar que ceñirnos a los precios que han establecido nuestros competidores principales es la mejor opción.

En el benchmark realizado para las hidrolimpiadoras observamos que en las máquinas PW-C04, PW-C08 y PW-C22 I 1207 A-M y PW-C22P I 1207 A-M el PVP estimado está por encima del PVP que ha marcado Kärcher como líder del mercado, por lo que conviene reajustar el precio de venta al público al que deben estar nuestras máquinas. El resto de hidrolimpiadoras guardan correctamente las distancias con el precio del mercado.

En cuanto a los aspiradores, tan sólo el YS 1/20 W&D parece mantenerse en línea con los precios del mercado, pues el YP 1/20 W&D y el YP 1/WET han sido valorados en exceso, el YP 1/6 DRY lo ha hecho en defecto, y nuestro aspirador FOX no tiene competidores de características similares.

Tras realizar los cambios pertinentes las tablas quedarían de la siguiente forma:

NOMBRE	PVP estimado	PVP Kärcher	PVP Nilfisk
PW-C04	90,00 €	79,95 €	-
PW-C08	105,00 €	109,50 €	-
PW-C09	136,00 €	149,95 €	-
PW-C22 I 1207 A-M	195,00 €	199,95 €	-
PW-C22P I 1207 A-M	238,00 €	254,95 €	-
PW-C22P I 1307 A-M	266,00 €	339,95 €	-
PW-C22P I 1508 A-M	308,00 €	504,95 €	-
PW-C23 I 1610 A-M	555,00 €	938,00 €	1.100,00 €
PW-C23P I 1610 A-M	542,00 €	938,00 €	1.100,00 €

Tabla 15 Benchmark de PVP para hidrolimpiadoras

NOMBRE	PVP estimado	PVP Kärcher	PVP Kärcher	PVP Viper	PVP Numatic	PVP Lavorwash	PVP Elsea
FOX	90,00 €	-	-	-	-	-	-
YP 1/6 DRY	85,00 €	-	-	14,00 €	110,00 €	-	-
YP 1/20 W&D	90,00 €	82,90 €	-	-	-	60,00 €	90,00 €
YS 1/20 W&D	100,00 €	97,59 €	185,00 €	-	-	-	-
YP 1/WET	360,00 €	359,00 €	-	-	-	-	-

Tabla 16 Benchmark de PVP para aspiradores

Se observa que prácticamente todos los precios han sido reajustados para queden en línea con el mercado, sin embargo, una vez establecido el PVP es conveniente marcar el tipo de descuentos del que podrán gozar los distribuidores para así poder calcular el margen de IPC España. A continuación se adjuntan dos tablas con los costes unitarios de cada máquina, su coste total, unidades por pallet, precio de venta al público, descuentos y márgenes de beneficio para IPC España por la venta de cada máquina:

NOMBRE	COSTE	UDS/PALLET	COSTE TTE COMPRA	COSTE TTE VENTA	C.TOTAL	P.VENTA
PW-C04	39,50 €	24	2,08 €	1,67 €	43,25 €	90,00 €
PW-C08	43,50 €	24	2,08 €	1,67 €	47,25 €	105,00 €
PW-C09	48,50 €	24	2,08 €	1,67 €	52,25 €	136,00 €
PW-C22 I 1207 A-M	75,00 €	12	4,17 €	3,33 €	82,50 €	195,00 €
PW-C22P I 1207 A-M	85,00 €	12	4,17 €	3,33 €	92,50 €	238,00 €
PW-C22P I 1307 A-M	95,00 €	12	4,17 €	3,33 €	102,50 €	266,00 €
PW-C22P I 1508 A-M	110,00 €	12	4,17 €	3,33 €	117,50 €	308,00 €
PW-C23 I 1610 A-M	198,00 €	12	4,17 €	3,33 €	205,50 €	555,00 €
PW-C23P I 1610 A-M	193,53 €	12	4,17 €	3,33 €	201,03 €	542,00 €
FOX	34,83 €	45	1,11 €	0,89 €	36,83 €	90,00 €
YP 1/6 DRY	29,00 €	24	2,08 €	1,67 €	32,75 €	85,00 €
YP 1/20 W&D	30,00 €	24	2,08 €	1,67 €	33,75 €	90,00 €
YS 1/20 W&D	33,00 €	24	2,08 €	1,67 €	36,75 €	100,00 €
YP 1/WET	143,41 €	18	2,78 €	2,22 €	148,41 €	360,00 €

Tabla 17 Desglose de costes por producto

NOMBRE	P.VENTA	DTO 30%	MARGEN %	DTO 35%	MARGEN %	DTO 40%	MARGEN %	45%	MARGEN %
PW-C04	90,00 €	63,00 €	31%	58,50 €	26%	54,00 €	20%	49,50 €	13%
PW-C08	105,00 €	73,50 €	42%	68,25 €	31%	63,00 €	25%	57,75 €	18%
PW-C09	136,00 €	95,20 €	68%	88,40 €	41%	81,60 €	36%	74,80 €	30%
PW-C22 I 1207 A-M	195,00 €	136,50 €	86%	126,75 €	35%	117,00 €	29%	107,25 €	23%
PW-C22P I 1207 A-M	238,00 €	166,60 €	118%	154,70 €	40%	142,80 €	35%	130,90 €	29%
PW-C22P I 1307 A-M	266,00 €	186,20 €	133%	172,90 €	41%	159,60 €	36%	146,30 €	30%
PW-C22P I 1508 A-M	308,00 €	215,60 €	156%	200,20 €	41%	184,80 €	36%	169,40 €	31%
PW-C23 I 1610 A-M	555,00 €	388,50 €	290%	360,75 €	43%	333,00 €	38%	305,25 €	33%
PW-C23P I 1610 A-M	542,00 €	379,40 €	283%	352,30 €	43%	325,20 €	38%	298,10 €	33%
FOX	90,00 €	63,00 €	42%	58,50 €	37%	54,00 €	32%	49,50 €	26%
YP 1/6 DRY	85,00 €	59,50 €	42%	55,25 €	41%	51,00 €	36%	46,75 €	30%
YP 1/20 W&D	90,00 €	63,00 €	46%	58,50 €	42%	54,00 €	38%	49,50 €	32%
YS 1/20 W&D	100,00 €	70,00 €	53%	65,00 €	43%	60,00 €	39%	55,00 €	33%
YP 1/WET	360,00 €	252,00 €	164%	234,00 €	37%	216,00 €	31%	198,00 €	25%

Tabla 18 Descuentos aplicables y márgenes para IPC España

Los costes de transporte de compra de cada máquina han sido calculados de forma teórica dividiendo el coste de contratación de un tráiler para viajar de Italia a España y dividiendo este coste por el número total de pallets que caben en su interior. Una vez se conoce el coste teórico de transportar un pallet desde Italia hasta España, se ha dividido entre el número de máquinas que se apilan por pallet.

IPC España paga 1.600€ por contratar un tráiler en el que caben 32 pallets para cubrir el viaje de Italia a España. Si dividimos el precio del tráiler por el número total de pallets que caben en su interior, encontramos que el coste unitario de cada pallet es de 50€. Sabiendo el coste unitario del pallet, se puede calcular el coste unitario de transporte de compra de cada máquina dividiendo el coste unitario por pallet entre el número de unidades que caben en cada pallet.

En el caso del coste de transporte de venta, IPC España paga 40€ por transportar un pallet a cualquier punto de España, de tal modo que al dividir 40€ entre el número de unidades que caben por pallet calculamos el coste unitario de transporte de venta de cada máquina.

Es importante destacar que para que estos cálculos sean correctos y para que IPC España sea plenamente consciente del coste total de cada máquina, la unidad mínima de venta de las máquinas será de un pallet.

Además, y con la finalidad de maximizar los beneficios, una vez hayan sido implantadas ambas líneas de productos y se tenga información suficiente para poder realizar un ABC de ventas, sería interesante cargar los costes de transporte de las máquinas que más se vendan y que tienen un margen de beneficio más reducido, como es el caso de la PW-C04 y PW-C08, a máquinas con un margen de beneficio mayor y una rotación menor, como pueden ser la PW-C23 y la PW-C23P. Como hemos visto anteriormente, cada máquina tiene implícito un coste de transporte de compra y un coste de transporte de venta, el coste de transporte de compra hace referencia al desembolso necesario para trasladar el producto desde Italia, dónde es producido, hasta nuestros almacenes en España, y el coste de transporte de venta se refiere al desembolso que supone trasladar el producto desde nuestros almacenes hasta los almacenes del minorista o distribuidor. Debido al reducido margen de beneficio que tienen algunas máquinas y al amplio margen con el que cuentan otras, lo que se pretende es que las máquinas con un mayor margen de beneficio, que a priori tendrán menos rotación, soporten los costes de transporte de las máquinas con un margen de beneficio menor para obtener mayor rentabilidad de la venta de las máquinas con mayor rotación.

5.4.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Para desarrollar las estrategias de comunicación, vamos a coger como referente el modelo de marketing denominado *Purchase Funnel* o Proceso de Compra, a través del cual se diferencian las diferentes etapas que llevan a un usuario a convertirse en cliente real de un producto.

Este modelo nace después de que Elmo Lewis (1925) ideara el acrónimo AIDA con el que explica todos los procesos lógicos previos a la compra que realiza cualquier consumidor. El acrónimo AIDA proviene de las palabras inglesas:

- *Awareness*
- *Interest*
- *Desire*
- *Action*

Con esto, lo que Elmo Lewis (1925) advertía es que para que se diera el acto de la compra el usuario primero debía haber pasado por un proceso de descubrimiento de la marca o producto (*awareness*); más adelante y de forma posterior al descubrimiento se daría el proceso de interesarse por aquello que le ofrece la empresa (*interest*); este interés, si es canalizado de la forma correcta, desembocará en un deseo de adquirir aquello que se le ofrece (*desire*) y por último, el usuario es convencido y adquiere el producto (*action*).

Tomando como base este proceso, se crea el modelo del *Purchase Funnel*, que tiene como objetivo centrar y focalizar los esfuerzos y recursos de comunicación de la empresa según la etapa del proceso en el que se encuentre la audiencia. Para ello, el modelo del *Purchase Funnel* cuenta con etapas claramente diferenciadas como son:

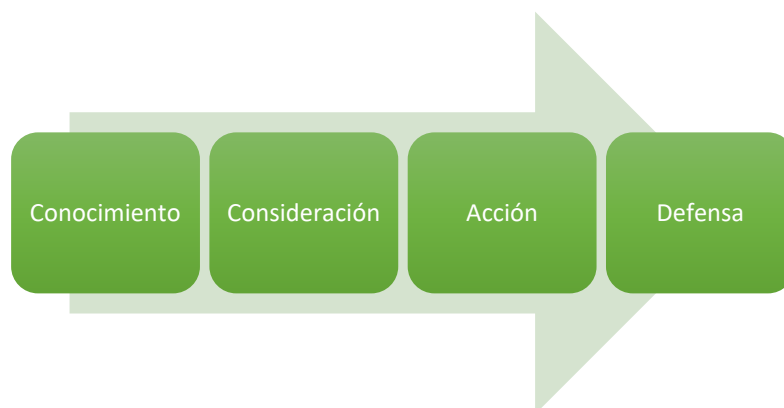


Ilustración 42 *Purchase Funnel* o Proceso de Compra

La primera etapa denominada “Conocimiento” incluye los procesos de *Awareness* e *Interest* y tratará de acercarse a la audiencia de una forma sutil y pasiva.

La etapa de “Consideración” tendrá su fundamento en el proceso de *Desire* y tratará de canalizar el interés de satisfacer una necesidad hacia un producto o marca en concreto a través de una comunicación más directa y activa.

La etapa de “Acción” hace referencia a la compra del producto en sí misma, ya sea de forma física u online.

Por último la etapa de “Defensa” tratará de maximizar la satisfacción del consumidor para conseguir una buena recomendación del producto adquirido o de la marca que lo ha ofrecido.

En cada una de las etapas se van a detallar los medios y actuaciones que se van a seguir tanto en las estrategias online como offline para cumplir con el cometido.

CONOCIMIENTO

Página web

Empezando por las actuaciones que se van a desarrollar en la estrategia online, es importante destacar que el epicentro de dicha estrategia es la página web de IPC España, pues va a ser el lugar al que se conducirá a la audiencia a través del resto de medios.

En la actualidad el sitio web de IPC España no es operativo y necesita de un cambio urgente. No está adaptado con un diseño responsivo lo que quiere decir que cuenta con un diseño y unas medidas únicas y no consigue adaptarse a la resolución del dispositivo que lo esté visitando. En la siguiente imagen vamos a mostrar cómo se deja ver en un dispositivo de 15’6 pulgadas de pantalla:



Ilustración 43 Vista de la página web de IPC España en ordenador

Se puede apreciar que el diseño de la página web no se adapta a la totalidad de la pantalla que ofrece el dispositivo, lo cual dificulta la navegación. En esta siguiente imagen se muestra el resultado de la búsqueda a través de un dispositivo de 5 pulgadas de pantalla:

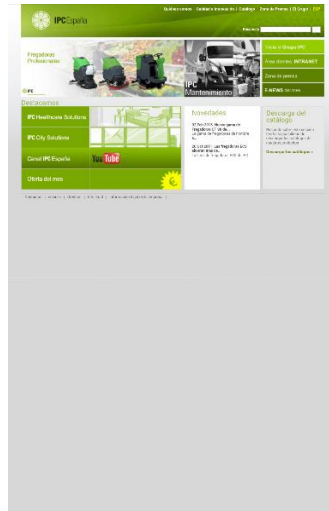


Ilustración 44 Vista de la página web de IPC España en dispositivo móvil

Podemos comprobar que si en el dispositivo de 15'6 pulgadas se dificultaba la navegación, en el de 5 pulgadas es prácticamente imposible. De hecho, no es tan sólo imposible la búsqueda de información a causa del diseño, si no que la mayoría de enlaces a otros aspectos como las novedades, oferta del mes, catálogo o sectores en los que la empresa está presente no funcionan y redireccionan de nuevo al sitio web de IPC España.

Por esto, es conveniente actualizar al máximo la página web, facilitando la búsqueda de información dotando al sitio de un uso intuitivo y fluido, antes de establecer y poner en marcha una estrategia de comunicación online que genere *landings* (aterrizajes o visitas que pueden desembocar en relaciones comerciales) a un sitio web desestructurado sin capacidad de crear *leads* comerciales. La propuesta para la página web de IPC España sigue la línea de imagen del sitio web del Grupo y quedaría como sigue, primero en un dispositivo de 15'6 pulgadas, y después en uno de 5 pulgadas:

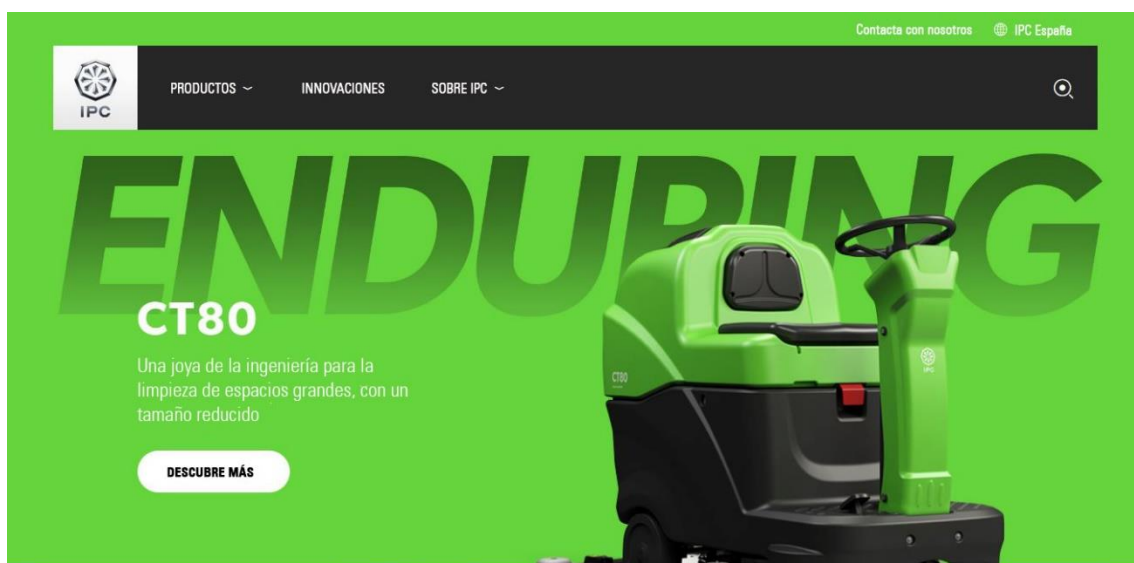


Ilustración 45 Propuesta de nueva página web para IPC España



Ilustración 46 Propuesta de nueva página web para IPC España en dispositivo móvil

SEO y SEM

Una vez creada la nueva página web con toda la información acerca de la empresa y sus productos en ella, sería interesante invertir en SEM (Search Engine Marketing) a través de Google Adwords. Con esto, lo que conseguiríamos es ganar visibilidad y mejorar el *awareness* en el motor de búsqueda más utilizado como es Google, ya que éste colocaría nuestro anuncio en la parte superior de los resultados de búsqueda (ocasionalmente en la parte derecha de la pantalla) cuando el usuario en cuestión trate de buscar alguna de las palabras que hemos considerado clave a la hora de posicionar nuestro anuncio. Por ejemplo, si consideremos las palabras “hidrolimpiadoras de agua fría” como palabras clave, cada vez que un usuario busque estas palabras aparecerá nuestro anuncio de la siguiente forma:



Ilustración 47 Ejemplo de SEM (Fuente: Elaboración propia)

Este es un método de posicionamiento muy conveniente, pues el coste de estos anuncios va en función de los *landings* que reciba el sitio web anunciado. Es decir, este tipo de publicidad se paga por cada *click* que genere, por lo que si no hay entradas no habrá coste. Además, Google Adwords genera informes actualizados con las aportaciones de la herramienta a la página, como por ejemplo número de visitas, número de ventas online y demás, por lo que resulta sencillo comprobar el ROI de la inversión en SEM.

El siguiente acto a llevar a cabo para mejorar la notoriedad y visibilidad de IPC en la red es mejorar el posicionamiento orgánico de la página web a través del SEO (*Search Engine Optimization*). Con esto lo que conseguiremos es colocar el sitio web de IPC en las primeras posiciones, o al menos este será el objetivo, de los resultados de búsqueda orgánicos para una o varias palabras clave. Pero para poder lograrlo, es necesario optimizar la estructura y el contenido de la página web a través de técnicas internas (*on-page SEO*) y externas (*off-page SEO*).

Las técnicas internas son aquellas relacionadas con las características internas de la página web, es decir, mejoras llevadas a cabo por el desarrollador de la página web en el contenido de la página, la apariencia o la accesibilidad. Por ejemplo, el caso planteado anteriormente del diseño responsivo ayuda desde el pasado mes de abril de 2015 al posicionamiento de las páginas web en Google, ya que éste decidió penalizar a aquellas páginas web que no contaran con este tipo de diseño debido a que dificultan la experiencia del usuario. Otro aspecto que se ha mencionado y que mejora el posicionamiento web es la accesibilidad, este aspecto hace referencia a la facilidad de acceso en condiciones de igualdad de una página web, es decir, permite a los usuarios ciegos utilizar lectores de pantalla o textos en Braille para acceder al contenido o el diseño estructurado e intuitivo de la página facilitando la navegación a personas con visibilidad reducida o problemas de aprendizaje y dislexia.

Por otra parte, las técnicas externas ayudan a mejorar el posicionamiento web a través de la cantidad de referencias que dirijan a una misma página web. O lo que es lo mismo, cuantas más referencias haya a una página web, pongamos por caso www.ipcleaning.net, en otros medios de comunicación online como foros, blogs o redes sociales, mayor será el posicionamiento de la página web www.ipcleaning.net ya que se considera que el contenido de ésta es de gran interés. De igual modo funciona el fenómeno viral, pues si un contenido creado por una página web alcanza a un gran número de usuarios hasta convertirse en viral, Google (o el buscador en cuestión) entenderá que el contenido es de gran interés y por tanto mejorará el posicionamiento de la página web que lo ha creado. Para ayudar a esta divulgación del contenido, y por qué no, para tratar de crear contenidos virales, es interesante que IPC España mantenga una posición activa en las redes sociales.

Redes sociales

Como se ha mencionado, las redes sociales son una gran ayuda a la hora de mejorar el posicionamiento web, y además son una gran plataforma de comunicación con el público objetivo o target. Es por esto que IPC España debería estar presente en las redes sociales Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y Google +, pues mejoran el *Link Baiting*, es decir, estas redes sociales son consideradas como las más estimulantes a crear enlaces hacia los distintos contenidos por parte de los visitantes.

De hecho, según un estudio realizado por *Adobe Social*, la plataforma de administración de las redes sociales creada por *Adobe Systems Incorporated* esta es la lista de las redes sociales que mayor número de usuarios tienen en la actualidad:






RANKING	RRSS	USUARIOS (Millones de usuarios)
1º		1.400
2º		1.000
4º		540
5º		500
7º		259

Tabla 19 Redes Sociales con más usuarios (Fuente: Adobe Social)

En la infografía de donde se han obtenido los datos, realizada por el experto en estrategia digital Jeremy Waite para *Adobe Social*, vemos que Facebook sigue siendo la red social con más usuarios con 1.400 millones, seguida por YouTube con 1.000 millones, en el cuarto lugar encontramos Google + con 540 millones de usuarios, seguida de cerca por Twitter con 500 millones, y por último en nuestro ranking en el séptimo lugar esta LinkedIn con 259 millones de usuarios. En cambio, en la siguiente tabla, datos procedentes de la infografía de Jeremy Waite, se detallan las redes sociales con mayor crecimiento promedio anual:





RANKING	RRSS	USUARIOS (Millones de usuarios)
1º		168
2º		140
3º		111,1
6º		62,5

Tabla 20 Redes Sociales con mayor crecimiento de usuarios (Fuente: Adobe Social)

Podemos observar como en este caso es Google+ la red social que más crecimiento promedio anual experimenta con 168 millones de usuarios nuevos cada año, estando Facebook y YouTube en segundo y tercer respectivamente con 140 y 111,1 millones de usuarios dejando en el sexto lugar a Twitter con 62,5 millones de usuario.

Además de la ayuda en el posicionamiento y la visibilidad de la página web, la creación de perfiles corporativos en las redes sociales va a suponer el mayor acercamiento de la marca a la audiencia objetivo a través de publicaciones que muestren la marca, el nombre y los productos de IPC España, pero que no intenten atraer al usuario hacia la compra, sino más bien hacia la inclusión de esos conceptos en su día a día. Para esta tarea, podemos promocionar tanto los perfiles corporativos como las publicaciones en las redes sociales para tratar de alcanzar a un mayor público a través de servicios como Facebook Ads, Twitter Ads, o LinkedIn Ads.

El primer perfil corporativo que se creará para dar a conocer a IPC España es el de la red social con mayor número de usuarios activos, Facebook. Debido a nuestra dirección hacia el mercado de consumo, una cuenta en esta red social nos ayuda a conseguir visibilidad y mejorar nuestro alcance en la comunicación. El perfil quedaría como sigue:

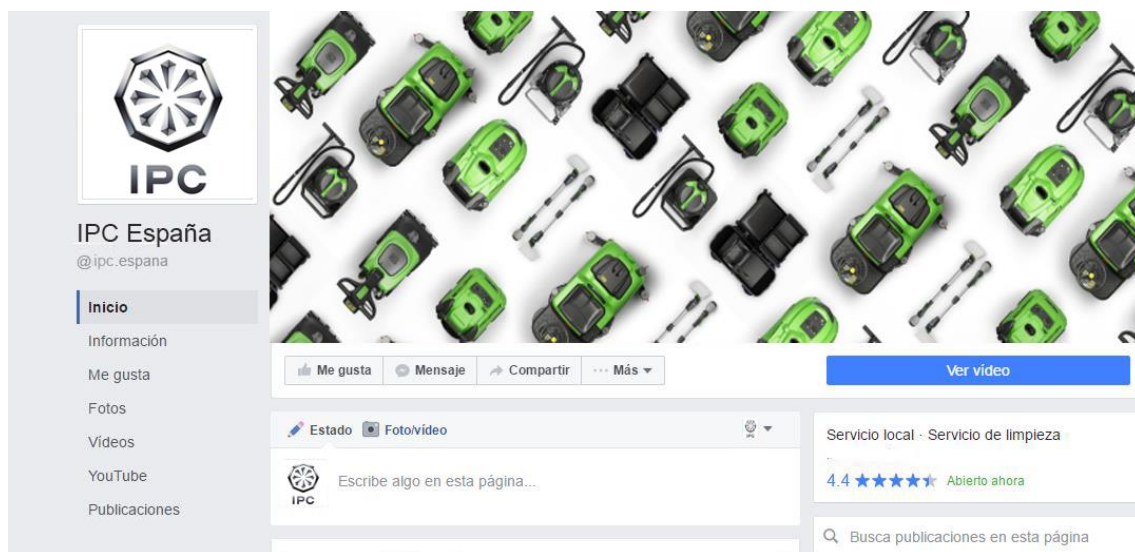


Ilustración 48 Propuesta de imagen para Facebook (Fuente: Elaboración propia)

Para poder seguir con el proceso de mejora de nuestro alcance y posicionamiento de la página web a través de la publicación del contenido en las redes sociales, seguimos con Twitter. Esta red social cuenta con un carácter más formal e informativo que la diferencia de Facebook, es quizás más complicado conseguir dirigirse al público objetivo debido a la facilidad de interacción de Facebook, pero el compromiso creado a través de Twitter es más sincero. Además, Twitter es una gran herramienta para el estudio y análisis de las tendencias. A continuación se muestra una maqueta del perfil de Twitter:



Ilustración 49 Propuesta de imagen para Twitter (Fuente: Elaboración propia)

En tercer lugar, se tratará de potenciar el perfil de LinkedIn. LinkedIn es una red social de carácter fuertemente profesional que puede ayudar a IPC España a desarrollar su estrategia de comunicación tanto enfocada al mercado de consumo como al mercado profesional e industrial. De hecho, un correcto posicionamiento en LinkedIn puede suponer la captación de personal cualificado, pues a su vez la red social actúa como herramienta “*headhunter*” o cazatalentos. Siguiendo la misma línea de los perfiles corporativos de las anteriores redes sociales, éste es el de LinkedIn:



Ilustración 50 Imagen de IPC España en LinkedIn

En cuanto a YouTube, los vídeo-salesbooks son una buena opción para mostrar las innovaciones de los productos, así como para explicar los sistemas de seguridad con los que cuentan las máquinas.

Por otra parte, el material audiovisual supone el contenido de mayor interés y capacidad de interactuar con el público objetivo, por lo tanto al crear contenido de calidad en línea con los gustos y aficiones de nuestro público objetivo va a aumentar el alcance de la comunicación. A continuación se muestra el perfil de IPC España en YouTube:

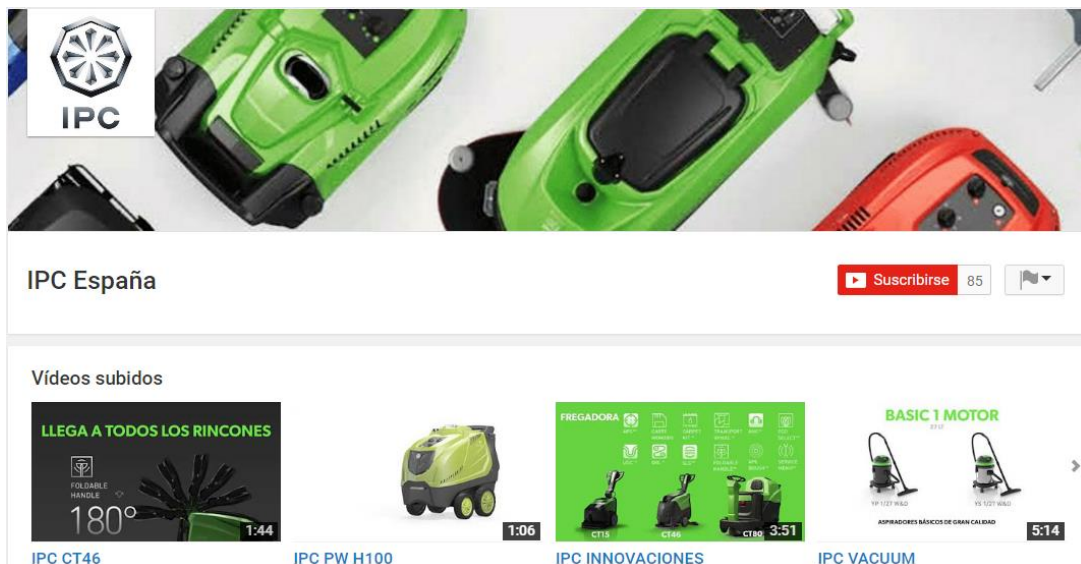


Ilustración 51 Imagen de IPC España en Youtube

Por último, crear un perfil en Google+ no es una opción si estamos tratando de dar visibilidad a nuestra página web a través del *Search Engine Optimization*, y es que, al tratarse de la red social creada por Google, todo el contenido compartido en la misma ayuda en gran medida a posicionar la página web de donde procede este contenido en los resultados de búsqueda. El perfil de G+ sería el siguiente:

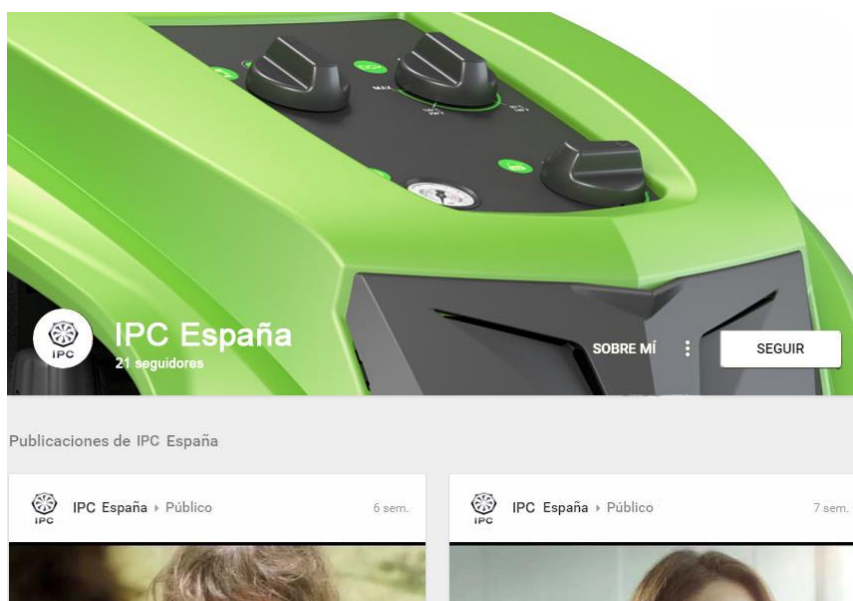


Ilustración 52 Propuesta de imagen para Google+ (Fuente: Elaboración propia)

Para finalizar con a las redes sociales, volvemos al posicionamiento web para destacar la importancia de la creación de contenido y su divulgación por medio de las redes sociales. Es por esto que se propone la creación de una entrada o boletín informativo mensual con información de carácter formativo relacionada con la limpieza y hacer eco de esta entrada a través de las redes sociales para poder alcanzar a una mayor cantidad de público. Esta entrada podría ser escrita directamente en algún nuevo apartado de la página web donde se pueda encontrar información sobre la optimización de los resultados de limpieza, la desmitificación de creencias populares en la limpieza o la adecuación de los distintos materiales para cada tipo de suciedad, o bien podría crearse un blog externo a la página web que indique que se lleva a cabo gracias a IPC España (Powered by IPC), lo cual ayudaría en gran medida a la mejora de la presencia de la marca en el mercado y fidelización de consumidores debido a la muestra de experiencia que se comparte.

Publicidad online

Otra acción con la que IPC España podría enfatizar en el conocimiento de la marca es la utilización de *banners* o espacios publicitarios en páginas web dónde nuestra audiencia objetivo pueda visualizar e identificar nuestra marca consiguiendo relacionarla con acciones cotidianas o acciones que pueden aportarles valor. Como ejemplo, se proponen *banners* en páginas web de ciclismo, donde podemos encontrar una gran audiencia objetivo mostrando la funcionalidad de nuestras máquinas.

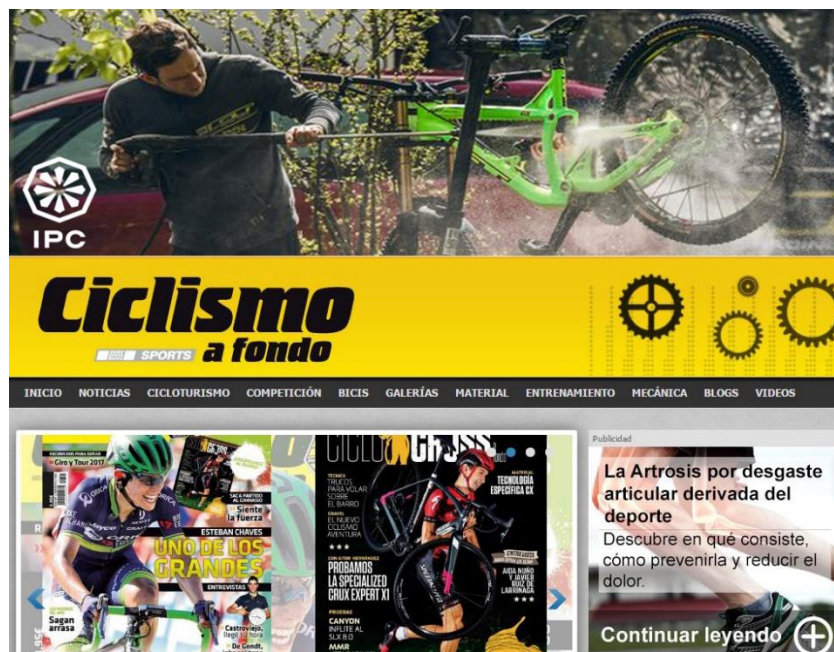


Ilustración 53 Propuesta de banner online (Fuente: Elaboración propia)

Por último, en el ámbito del marketing online está de moda la utilización de *influencers*. Los *influencers* son todas aquellas personalidades de internet que, debido a su constante aparición en los medios online y al gran interés que despiertan en su público objetivo, adquieren una capacidad de influir en el público de una manera notoria. Las marcas se están aprovechando de esta capacidad de influir que tienen los *influencers* para que den a conocer sus productos en forma de *product placement*.

En el mundo del bricolaje hay muchos de estos *influencers* que podrían utilizar en su día a día los productos que IPC España está tratando de lanzar al mercado de consumo. A través de una pequeña investigación se ha llegado a encontrar hasta cinco canales relacionados con la jardinería, el bricolaje y/o el mantenimiento del hogar que podrían hacer de prescriptores de las hidrolimpiadoras y aspiradores IPC. El primer paso para la realización de esta investigación ha sido detallar los ámbitos en los que encajan los productos que IPC trata de dar a conocer, en este caso la jardinería, el bricolaje y el hogar. En segundo lugar se han seleccionado aquellos resultados mayores niveles de audiencia y una personalidad acorde con la que trata de representar nuestra marca, ahorro, eficiencia, calidad y, sobretodo, autorrealización a través del conocido “*Do It Yourself*”. Entre otros, los *influencers* se han seleccionado los siguientes:

- El Rincón del Bricolaje. Canal de Youtube dedicado al montaje y mantenimiento de mobiliario del hogar que cuenta con un total de 4.637 suscriptores y casi 1.400.000 reproducciones en sus videos.
- Bricocrack. Se considera como el canal independiente en Internet de vídeos en español de bricolaje, decoración y jardinería, de producción propia y acumula 98.549 suscriptores y más de 28.900.000 reproducciones de su contenido.
- F1JOAQUIN. Con el ahorro por bandera, este canal se dedica a la creación de vídeos de bricolaje. Cuenta con 119.797 suscriptores y más de 20.150.000 reproducciones.
- Tu taller de bricolaje. Mediante la filosofía del reciclaje de los objetos que se han quedado obsoletos, este canal sube a la red vídeos de bricolaje, inventos y experimentos. Tiene 57.089 suscriptores y suma más de 15.000.000 de reproducciones.
- Leroy Merlin España. Una de las grandes cadenas de distribución de material para la construcción, jardinería y bricolaje, que se sumó a la actividad en el marketing online a través de los medios audiovisuales en 2008 y que cuenta con 90.321 suscriptores y más de 47.000.000 millones de reproducciones en sus vídeos. Sin duda una de las apuestas más seguras para la inversión en *influencers* pues podría jugar los papeles de prescriptor y distribuidor del producto al mismo tiempo.

Además de *influencers* en el medio audiovisual también se podrían buscar en otras plataformas como los blogs, pero el hecho de que los vídeos de bricolaje sean utilizados como sustitutos de las instrucciones clásicas aporta una mayor visibilidad al producto.

Publicidad offline

Siguiendo en esta línea de inversión publicitaria, pero abandonado las estrategias online y pasando a las offline, es conveniente tener presencia publicitaria en revistas ya sea deportivas o de cuidado del hogar. La presencia en medios de comunicación deportivos va a estar enfocada en la línea de hidrolimpiadoras, por lo que la línea de aspiradores debería estar presente en revistas como “Hogar y Jardín”, “Casa y Jardín” o “micasa” en las que los lectores son un público más maduro, con un nivel socioeconómico medio-alto y sienten preocupación por tener sus hogares limpios y ordenados.

También cabe destacar que desde hace casi seis años, IPC España y el Valencia Basket vienen manteniendo una muy buena relación, de hecho desde el 30 de Noviembre de 2011 IPC ha estado presente en todos los partidos disputados por el equipo “taronja” en la Fonteta de Sant Lluís, pues IPC ha sido el encargado de mantener el parqué seco durante los encuentros del equipo valenciano.



Ilustración 54 IPC España patrocinando al Valencia Basket (Fuente: ACB)

Esta relación debería explotarse al máximo pues nos ayuda a enfatizar en el conocimiento de marca en un gran nivel, pues actualmente el Valencia Basket está siendo uno de los equipos más decisivos de la Liga Endesa, habiéndose convertido en el primer equipo de la historia del torneo español que logra acabar una vuelta completa invicto, y no sólo eso, sino que además, con una racha de hasta 28 victorias consecutivas sumando las conseguidas en la Liga Endesa y la Europa League, ha sido uno de los mejores equipos del baloncesto europeo de la anterior temporada 2015-2016. Es por esto que planteamos la opción de retomar contacto con el club valenciano para poder llevar a cabo más acciones de marketing que pueden hacer crecer a IPC España a niveles óptimos, de hecho, una primera propuesta es plantear la opción de patrocinar la “jugada del partido”, y es que el Valencia Basket mantiene una presencia muy activa en las redes sociales y después de cada encuentro elaboran un vídeo en el que se muestra la mejor jugada del equipo durante el partido; que IPC España fuera el patrocinador de este vídeo nos permitiría alcanzar a una gran cantidad de público.

Otro acto relacionado con el Valencia Basket, es el patrocinio de alguna actividad lúdico-deportiva que realiza el club durante los descansos de los partidos que se disputan en la Fonteta, que permita obsequiar con merchandising de IPC y Valencia Basket a los participantes de las mismas.

Para finalizar con la etapa de *Conocimiento* volvemos a los deportes de montaña como el ciclismo en su versión MTB o Mountain Bike y el motocross. Como hemos visto con anterioridad, las características de este tipo de pruebas hacen necesaria una limpieza

exhaustiva de la montura al finalizar el recorrido y esto supone una gran oportunidad de dar a conocer y mejorar el *awareness* de IPC España, pero no solo patrocinando carreras de MTB y motocross, sino también creando después de cada carrera un punto de limpieza con las máquinas de IPC España para que los participantes puedan limpiar las bicicletas y motos mientras prueban las hidrolimpiadoras y despiertan la necesidad o el deseo de adquirir este tipo de producto.

En España se realizan diversas pruebas de renombre tanto en la modalidad de MTB como de motocross. Algunos de los eventos de MTB más destacados son la 101 PREGRINOS, que se lleva a cabo durante gran parte del Camino de Santiago y es conocida por el largo de su trayecto pues los participantes pedalean durante 101 km; la MTB trail “GUZMAN EL BUENO” que se disputa a mediados de abril en Córdoba recorre una distancia de 87 km sobre pistas forestales de Sierra Morena o el trail ORBEA MONEGROS que con 123 km de recorrido a través del desierto de Monegros atrae a alrededor 6.700 deportistas cada año para convertirse en una de las grandes experiencias del trail de montaña de las dos ruedas. En cambio, para el motocross sería interesante estudiar la opción de patrocinar el evento y participar con un punto de limpieza en actividades como el Campeonato de España de Motocross Ciutat d’Albaida o el Campeonato de España de Enduro en Almería.



Ilustración 56 Foto de la carrera Orbea Monegros







Ilustración 55 Foto del Campeonato de España

Por último, el medio de comunicación que mayor notoriedad y credibilidad crea así como el que más ayuda en el posicionamiento de una marca o producto es la televisión. Es por esto que se propone la creación de un spot y su lanzamiento en la parrilla de las cadenas de televisión más importantes y con más audiencia de España.

Debido al coste elevado que supone la inversión publicitaria en el medio audiovisual por excelencia, se plantea el lanzamiento en primicia del anuncio en televisión y, posteriormente, su lanzamiento en la red social Youtube. El objetivo de esta estrategia es hacer llegar los productos y la marca IPC a cuanto mayor público posible a través de la televisión, y una vez se haya conseguido crear cierta notoriedad en la audiencia, trasladar el anuncio a un medio más barato como es Youtube, cuya fijación de precio se basa en el Coste Por Visualización. Este hecho hará que una vez que el anuncio esté en Youtube se sigan creando impactos, aunque el usuario salte el anuncio antes de su finalización, debido al conocimiento previo que se tiene del anuncio.

Para ello, será necesario grabar un spot de no más de 20 segundos que recoja la esencia de IPC y muestre el diseño y calidad de sus productos, también que consiga atraer a nuestro público objetivo.

Para el lanzamiento del spot en televisión se acota el horario en el que se va a visionar para tratar de conocer al máximo el presupuesto y reducirlo en la medida que sea necesario para ajustarse al presupuesto. Por esta razón se ha elegido el espacio de la parrilla reservado a las noticias de la tarde, que tiene los siguientes presupuestos según la agencia de medios Oblicua:

 ANTENA 3			 laSexta
7.500€	6.500€	7.300€	3.500€

Los precios indicados son para un espacio de 20 segundos, debido a su elevado precio y como se ha comentado anteriormente, lo que se propone es contratar este espacio los cinco días laborales durante dos semanas y posteriormente utilizar el spot para su utilización en publicidad online.

A continuación se adjunta una tabla a modo de resumen de las acciones a seguir en la etapa de *Conocimiento*:

ACCIONES ONLINE	ACCIONES OFFLINE
Redes Sociales, comunicación pasiva y sutil promocionando contenido visual sobre el logo y los productos sin intención de aumentar las ventas.	Publicidad en revista, medios como las revistas del hogar nos ayudan a obtener un mayor reconocimiento de marca en la línea de aspiradores.
Página web, centro neurálgico de la estrategia de comunicación online.	Patrocinio de eventos deportivos de montaña facilita el <i>awareness</i> .
Blog, compartir contenido de valor para los usuarios es una gran forma de aumentar el alcance de nuestra comunicación.	Patrocinio VBC, es una forma de alcanzar a un gran número de audiencia debido medios de comunicación nacional e internacional.
SEO, dar visibilidad y posicionamiento a la página web u otros sitios disponibles.	Publicidad en televisión, pese a su elevado coste es el medio de comunicación que más notoriedad, credibilidad y posicionamiento aporta.
SEM, dar visibilidad y facilidad al conocimiento de marca.	
Banners, permite crear una relación entre la utilidad, la necesidad, el producto y la marca con el público objetivo	
Publicidad en Youtube, para conseguir mantener y aumentar la notoriedad del anuncio.	
Utilización de <i>influencers</i> como prescriptores del producto.	

CONSIDERACIÓN

Una vez llevada a cabo la etapa de *Conocimiento* en la que tratamos de acercar la marca al mayor público posible, pasamos a la etapa de *Consideración* en la que se tratará de convencer de la calidad de la marca mostrando los atributos del producto, los servicios adicionales implícitos al producto y el poder de atracción que tiene la marca IPC.

Para ello, dejaremos a un lado los mensajes que no intentan atraer a la audiencia hasta la compra y pasaremos a tener una comunicación descriptiva de la marca y de los productos, mostrando las características técnicas y el precio de los mismos así como los resultados de limpieza que se obtienen. El objetivo de esta etapa es convencer de la calidad de IPC España y transformar a la audiencia en consumidores potenciales interesados por lo que ofrece la compañía.

Las estrategias online que se van a seguir para conseguirlo parten, igual que en la etapa anterior, de la nueva página web como punto donde encontrar toda la información referida a las máquinas y la marca. Pero además, toda esa información será compartida en las redes sociales, a través de los perfiles creados en la etapa anterior, mostrando contenido de interés para los usuarios acerca del producto en sí mismo o de los beneficios o formas de empleo que pueden tener. En este caso, la utilización de las plataformas Ads de las redes sociales nos van a servir para promocionar los productos, sus características y casos de éxito.

También como en el punto anterior, es importante la accesibilidad y la visibilidad de nuestra página web para nuestra audiencia, por lo que mantenemos, incluso intensificamos, nuestra inversión en SEM para dar visibilidad a nuestras *launching pages* o páginas de aterrizaje y tratar de simplificar al máximo la venta online de nuestros productos. Para esta tarea sigue siendo importante el SEO para ganar un mejor posicionamiento en los buscadores, por lo que se intensificará la actividad en el blog y se tratará de dar un mayor alcance a las publicaciones del blog con la plataforma Ads de las redes sociales.

Siguiendo la línea de actuación del blog, se propone crear un *newsletter* con el que IPC España se pueda dirigir directamente a aquella audiencia que decida suscribirse y mantenerse siempre a la última. El *newsletter* es una gran herramienta para tratar de convencer de la calidad de la marca de una forma más personal a nuestra audiencia, pues se puede adecuar el mensaje y mostrar sin tapujos los aspectos más relevantes de la marca y los productos debido a la segmentación en base al interés que tiene la herramienta, y es que si la audiencia recibe el mensaje es porque quiere recibirlo.

En cuanto a las estrategias offline, es importante mantener el carácter profesional que hasta la fecha ha caracterizado a IPC España, y una buena forma de hacerlo es acudir a las jornadas de puertas abiertas que realizan los distribuidores especializados en los que se distribuyen tanto productos profesionales como de consumo. En estas jornadas puede tenerse un trato cercano con el público, hablar de tú a tú y presentar los productos con un nivel de profesionalidad elevado que puede traducirse en una gran efectividad de comunicación directa. La presencia de agentes comerciales de IPC España

en este tipo de eventos puede ayudar a resolver dudas y ayudar a los visitantes a tomar IPC como una opción de peso a la hora de comprar máquinas de limpieza ayudando al consumidor potencial a decantarse por nuestra marca.



Ilustración 57 Jornada de puertas abiertas (Fuente: José Moreno, Dir de ventas)

De la misma manera, es también muy importante llamar la atención del consumidor potencial una vez éste está dentro de la tienda de nuestro distribuidor. Para conseguirlo es conveniente llevar a cabo una campaña de *merchandising display* o publicidad en el lugar de venta que muestre tanto la marca como los atributos de los productos.

Lo que se plantean, son dos *displays* con diferentes tamaños, el más grande tratando de emular un punto IPC o punto verde dentro de la tienda y el otro, con dimensiones más reducidas, para aquellos distribuidores que no tengan un acceso de consumidores potenciales tan elevado y que la rotación de stocks sea menor. El *display* de mayor tamaño incluiría dos puntos de atracción diferenciados, uno es la opción de poder probar una hidrolimpiadora IPC dentro de un cubo de cristal donde queda recogida el agua que desprende la pistola para volver a inducirse en la máquina y asegurar el funcionamiento continuado de la misma; el otro punto de atracción consiste en mostrar un aspirador con función de soplador manteniendo una pelota flotando. Son trucos que se llevan practicando en las ferias del sector durante mucho tiempo, pero que crean una llamada de atención y suscitan la curiosidad de aquellos que no están familiarizados.



Ilustración 58 Ejemplos de PLV

La tabla para resumir las acciones en la etapa de *Consideración* quedaría como sigue:

ACCIONES ONLINE	ACCIONES OFFLINE
Redes Sociales, comunicación activa sobre las características de los productos para tratar de seducir ligeramente a la audiencia.	Puertas abiertas, la información personal es un gran elemento de persuasión y debe ser aprovechada.
Página web, recopilación y punto de partida de información sobre la marca y los productos.	PLV, llamar la atención del consumidor potencial una vez está dentro de la tienda es un factor vital.
Blog, compartir contenido de valor para los usuarios es una gran forma de aumentar el alcance de nuestra comunicación.	
SEO, dar visibilidad y posicionamiento a la página web u otros sitios disponibles.	
SEM, dar visibilidad y facilidad al conocimiento de marca.	
Newsletter, persuadir a aquellos que voluntariamente quieren recibir información sobre IPC y sus productos.	

ACCIÓN

La etapa de *Acción* se va a basar en continuas llamadas a la acción por parte de la audiencia mediante el ofrecimiento de facilidades para la compra como el regalo de accesorios, rebajas en el precio u otras formas de ahorro.

Para poder llevar todo este tipo de acciones adelante, y como ocurre en las etapas anteriores, vamos a necesitar la información que proporciona la página web e incluso poder contar con un tipo de e-commerce que facilite el proceso de compra por parte de los usuarios a través de la página web.



Ilustración 59 Propuesta de tienda online para IPC España (Fuente: Elaboración propia)

Una vez creada y operativa la e-commerce, las herramientas más efectivas para compartir con una audiencia elevada las ofertas o los lanzamientos de productos son los perfiles corporativos en las redes sociales. Además de contar con una audiencia elevada al compartir en las redes sociales las ofertas, las plataformas de Ads nos permiten multiplicar exponencialmente el número de personas alcanzadas.



Ilustración 60 Propuesta de Facebook Ads (Fuente: Elaboración propia)

Una forma menos invasiva de promocionar los productos de IPC España es el posicionamiento de la e-commerce en los buscadores a través del SEO y SEM. Al detectar palabras clave o *keywords* que los usuarios realizan para la búsqueda de máquinas de limpieza en internet podremos posicionar los propios. Palabras como hidrolimpiadora, hidrolavadora, aspirador o limpieza van a ayudar al posicionamiento orgánico y no orgánico de nuestra e-commerce y otros distribuidores online.

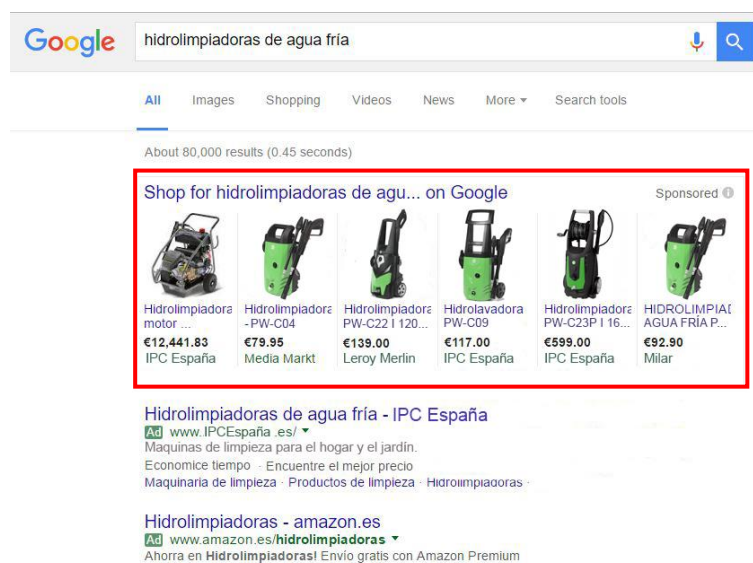


Ilustración 61 Propuesta de SEM (Fuente: Elaboración propia)

Para finalizar las estrategias online de esta etapa, destacamos la importancia de una plataforma de *emailing* para poder contactar de forma directa con nuestros clientes reales fidelizados o consumidores potenciales para notificarles de forma más personal las ofertas que les pueden ser de interés. Con los cambios de estación, por ejemplo de invierno a primavera, se puede crear una campaña de *emailing* con los nuevos productos, con ofertas de productos de estaciones anteriores o incluso ofertas para aumentar la venta de máquinas que más se van a utilizar en la próxima estación.

Por cuenta de las estrategias offline para la etapa de acción, la única y más utilizada en todo tipo de sectores, es la promoción de ventas. Con tal de estimular la demanda y

evitar la estacionalidad de los productos de limpieza pensados para el hogar IPC España preparará una serie de ofertas de carácter mensual o bimensual dirigidas al usuario final. En las siguientes imágenes observamos un folleto promocional diseñado por IPC España, en él se muestra una rebaja considerable del PVP de algunos de los productos de la nueva línea consumer, así como los accesorios con los que éstos vienen dotados. El descuento que se muestra viene dado por la reducción del margen de beneficio de IPC España en cada una de las máquinas, lo que permite al distribuidor gozar de un PVP más bajo sin que se vea afectado su margen, pues el Precio Neto también se reduce.



Ilustración 62 Promoción de ventas (Fuente: Elaboración propia)

Estos folletos estarán disponibles en el punto físico de distribución autorizado para promover la venta de las máquinas, y además podría contemplarse la opción de ser repartidos como marketing directo en aquellas zonas urbanas más propensas a la compra de este tipo de máquinas de limpieza como el extrarradio, zonas de viviendas unifamiliares o incluso zonas rurales.

Para finalizar la etapa de *Acción* se adjunta tabla resumen de las acciones a seguir:

ACCIONES ONLINE	ACCIONES OFFLINE
Página web, la creación de una e-commerce va a brindar la oportunidad de llevar a cabo campañas de venta propias.	Promoción de ventas, creación de folletos para los puntos de venta físicos avisando de una reducción en los precios.
Redes Sociales, comunicación de apoyo a la e-commerce gracias a las plataformas Ads mostrando producto y precio.	Marketing directo, envío por correo postal de los folletos de promoción a aquellas zonas urbanas más propensas a la compra de máquinas de limpieza.
SEO, dar visibilidad y posicionamiento a la e-commerce u otros sitios disponibles.	
SEM, al utilizar el SEM con palabras clave adecuadas la oferta de nuestros productos será lo primero que aparezca en la pantalla del dispositivo.	
Emailing, plataforma para el envío masivo de ofertas a aquellas personas que potencialmente pueden estar más interesadas.	

DEFENSA

La última etapa del proceso de compra, es quizás la más importante. Una vez el usuario, ha pasado de desconocer la marca a considerarla una opción de compra y más adelante a formalizar la adquisición del producto, la empresa debe poner todo su empeño en intentar que este usuario quede fidelizado y no tan sólo repita la compra, sino que además hable de forma positiva sobre la marca en su entorno.

Mediante una comunicación más directa hacia aquellos que utilizan las máquinas de IPC en las redes sociales, se debe seguir ofreciendo valor a través de consejos de utilización o correcta implementación de los accesorios para demostrar que, aun habiendo comprado el producto, IPC España se sigue preocupando por el mercado. Una correcta fase de defensa puede suponer una gran fuente de dinamismo de la venta cruzada, siendo esto uno de los mayores síntomas de fidelización hacia la marca.

No tan solo podemos ofrecer valor a través de las redes sociales para fidelizar, con prestar una atención personalizada a cada usuario que tiene dudas o problemas sobre el funcionamiento de la máquina también conseguimos un alto ratio de fidelización, pues dar la cara y mostrarnos preocupados por los problemas de los clientes va a hacer que se considere a la marca como a un igual, como a una persona física, sobre la que podemos crear empatía o desarrollar otras emociones. También podemos utilizar el blog para tratar de resolver aquellas dudas que más se repiten acerca de los productos, su utilización o la optimización de los resultados de limpieza. De esta forma también podemos utilizar la *newsletter* para mantener a los clientes informados acerca de novedades u otro tipo de sugerencias, mientras que podemos utilizar el *emailing* para preguntar directamente al cliente por su feedback y conocer su nivel de satisfacción con el producto, con los servicios implícitos en el producto y con la marca.

Por último, para finalizar el proceso de compra con las estrategias offline, se podría utilizar el *mailing* como herramienta de marketing directo para mantener el contacto con los clientes de una forma más personal y directa, agradeciendo siempre la confianza depositada en la compañía.

A continuación se adjunta una tabla para resumir las acciones de la etapa de *Defensa*:

ACCIONES ONLINE	ACCIONES OFFLINE
Redes Sociales, aportando valor al usuario y ofreciendo atención personalizada.	Marketing directo, utilizar el <i>mailing</i> como forma personal y directa de agradecimiento mientras se comparte información.
<i>Newsletter</i> , compartiendo directamente con los suscriptores información valiosa para el uso de las máquinas.	
Blog, para tratar de resolver las dudas más frecuentes.	
<i>Emailing</i> , como medio para conseguir <i>feedback</i> .	

5.4.4 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Las estrategias de distribución van a definir el proceso completo por el que la empresa va a producir los productos, almacenarlos y finalmente ponerlos a disposición de los consumidores. Dentro de la distribución, se plantearán estrategias diversas como los canales de distribución, la cobertura del mercado, la relación con el distribuidor, el merchandising, la logística y el equipo comercial.

5.4.4.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Como apunta Tomás Miquel (2014) los canales de distribución son el camino o ruta por el que circula el flujo de productos desde su creación hasta su consumo.

IPC España va a utilizar dos canales de distribución, el canal directo y el canal corto.

CANAL DIRECTO

El canal directo de distribución es aquel en el que el producto va directamente desde el fabricante hasta el consumidor sin pasar por ningún eslabón intermedio. De esta forma se consigue un alto grado de retroalimentación y se reduce el recorrido del producto para ir del productor al consumidor, debido al contacto directo entre ambos. Así es como funciona un canal de distribución directo:



Ilustración 63 Canal de distribución directo

IPC España sólo será capaz de mantener este canal de distribución a través de una tienda online que le permita estar en conexión con el público objetivo las 24 horas al día los 365 días del año, por tanto junto con la creación del nuevo sitio web de IPC España es interesante estudiar la viabilidad de apertura de un e-commerce sobre el que realizar nuestra estrategia de comunicación online para generar un número elevado de ventas a través del canal de distribución directo que se plantea.

Este canal de distribución también supone una ventaja a la hora ofrecer productos cautivos como son los accesorios opcionales que pueden ser utilizados con las máquinas. Un producto cautivo es aquel que por sí solo no tiene valor, pero sí lo tiene cuando es utilizado conjuntamente con otro producto. Siendo más claros, una boquilla de aspiración carece de utilidad si no se tiene un aspirador al que conectar la boquilla. Por

tanto, la venta de maquinaria por internet es también una gran oportunidad de llevar a cabo la técnica de cross-selling, ya sea con productos cautivos o productos de la misma línea pero de uso distinto (hidrolimpiadoras-aspiradores aspiradores-hidrolimpiadoras) y también de up-selling, ofreciendo productos con mejores prestaciones a un precio más elevado.

Esto puede suponer un cambio en la estructura logística de la empresa, pues si se crea una alta rotación de inventario en los productos de consumo, será necesaria una reestructuración de la política de stock de la empresa, así como la posible mejora en las prestaciones de transporte.

CANAL CORTO

El canal corto es el canal en el que entre el fabricante y el consumidor final tan solo hay un eslabón, el detallista o minorista. Este canal de distribución nos va a permitir acceder a un mercado más amplio que el directo citado anteriormente. Una definición gráfica del canal de distribución corto sería la siguiente imagen:



Ilustración 64 Canal de distribución corto

El canal de distribución corto tiene ciertas ventajas sobre el canal de distribución directo que hemos planteado en el punto anterior, y es que en el canal corto el producto se coloca en los lineales del distribuidor cerca del consumidor potencial, esto puede motivar al consumidor pues conoce el producto físicamente y puede valorar el producto de una forma más personal y cercano, siendo posible en ciertas ocasiones probar el producto. Otro aspecto positivo de que el producto se encuentre cerca del consumidor potencial, es que las necesidades de los consumidores pueden variar dependiendo del momento de tiempo en que se encuentre, por ejemplo, si un consumidor potencial necesita de manera urgente un aspirador de agua y polvo y para conseguir el de IPC España debe esperar a comprarlo por internet y que la empresa lo envíe, decidirá comprar algún otro de la competencia que pueda conseguir en un lineal de distribuidor y hacer uso de él de forma inmediata.

Otro aspecto vital a la hora de acercar el producto a los consumidores, es la visibilidad que se otorga a las máquinas en la tienda del distribuidor. Si se posicionan en un lugar sin apenas tránsito o a una altura en la que pasan desapercibidos será imposible generar rotación de las máquinas. Debe atraerse la atención de los visitantes de la tienda y para ello es necesario una campaña de merchandising que facilite la visibilidad y atraiga al mayor número de consumidores potenciales posible. Para mejorar este aspecto, IPC España obsequiar al distribuidor con expositores en los que colocar las máquinas cuando éste realiza una compra con importe superior a una cantidad determinada, de esta forma se cubre el coste de creación del expositor y se asegura la visibilidad del producto en la tienda.

5.4.4.2 ESTRATEGIAS DE COBERTURA DEL MERCADO EN EL CANAL CORTO

La estrategia de cobertura del mercado nos obliga a elegir entre tres opciones de distribución, habiendo de elegir aquella que más nos interese y, por supuesto, que sea aceptada por los distribuidores en las fases de negociación.

Las distintas opciones estratégicas de distribución son:

- Distribución intensiva. En ella el productor lleva el producto al mayor número de distribuidores posibles para abarcar cuanta mayor superficie de mercado sea posible.
- Distribución selectiva. Caracterizada por la elección de un número de distribuidores inferior al disponible.
- Distribución exclusiva. En esta estrategia tan sólo uno o escasos distribuidores reciben el derecho de vender el producto.

En este caso, y debido a la tipología de producto que comercializa IPC España, creemos conveniente utilizar la estrategia de distribución selectiva segmentado y seleccionando los distribuidores según el tamaño del distribuidor, la calidad del servicio y la competencia técnica. Con esta estrategia se persigue optimizar las infraestructuras logísticas de la organización así como la relación con el distribuidor.

En el canal corto IPC España va a distribuir sus productos a través de dos tipos de distribuidores, las tiendas especializadas y los grandes distribuidores especializados. Cada uno de ellos reportará a la distribución de las máquinas de IPC unos beneficios distintos durante el proceso de compra.



Ilustración 65 Ejemplos de intermediarios

TIENDAS ESPECIALIZADAS

Hasta la fecha IPC España ha trabajado con distribuidores especializados como ferreterías industriales y suministros industriales. Este tipo de tiendas especializadas a las que aparte de acudir personas jurídicas acuden también personas físicas, cuentan con una imagen profesional que aporta calidad y fiabilidad a los productos que ofrecen.

El punto fuerte de este tipo de distribución es la fuerte especialización y conocimiento técnico de los trabajadores que asesoran a los consumidores. Como se ha comentado con anterioridad, las máquinas de limpieza son productos que necesitan un elevado conocimiento técnico para poder ser comparados con los productos de la competencia y encontrar una correcta relación calidad-precio.

GRAN DISTRIBUCIÓN ESPECIALIZADA

Este tipo de puntos de venta, también conocidos como *category killers*, son establecimientos comerciales de gran tamaño especializados en una categoría de producto concreta. Al contrario que ocurre con las tiendas especializadas, estos puntos de venta carecen del elevado conocimiento técnico del personal, que aunque formado y capaz de arrojar buenas conclusiones sobre la comparativa de dos productos, no conoce tan a fondo el producto como lo hace un trabajador de la tienda especializada.

Los establecimientos de gran distribución especializada son los principales puntos de venta que visitan los consumidores cuando experimentan algún tipo de necesidad relacionada con la electrónica, por este motivo se considera importante estar disponible en todos, o en su defecto en la mayoría, para poder estar disponibles a la mayoría de consumidores y conseguir una mayor cuota de mercado.

Existe un gran número de *category killers* entre los que se destacan:

- Media Markt, especializado en aparatos electrónicos y eléctricos.
- Worten, especializado en aparatos electrónicos y eléctricos.
- Tien 21, especializado en electrodomésticos.
- Milar, especializado en aparatos electrónicos y eléctricos.
- Fnac, pese a ser un *category killer* dedicado a los libros y películas, también tiene oferta de aparatos electrónicos entre los que podemos encontrar a la competencia.
- Leroy Merlin, especializado en el cuidado del hogar por lo que cuenta con un apartado de limpieza.

5.4.4.3 ESTRATEGIAS DE RELACIÓN Y NEGOCIACIÓN CON EL DISTRIBUIDOR

Estas estrategias consisten en definir el modo en IPC España va a tratar de activar la demanda de los productos que ofrece al mercado. Existen dos formas de hacerlo y se conocen como estrategia Push y Estrategia Pull.

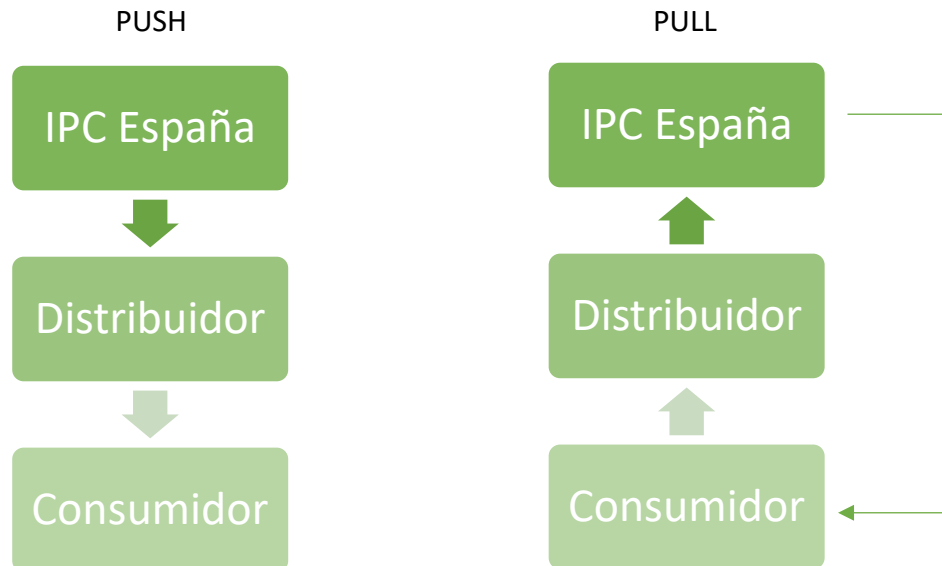


Ilustración 66 Estrategias Push y Pull (Fuente: Libro de apuntes Tomás Miquel 2014)

La estrategia Push es aquella en la que el fabricante hace presión sobre el distribuidor para que éste actúe de prescriptor de los productos y convenza a los consumidores para activar la demanda. Por su parte, la estrategia Pull, es la estrategia en la que el fabricante centra sus estrategias de comunicación en el consumidor con tal de activar la demanda de forma directa, utilizando al distribuidor tan sólo como medio a través del cual conseguir el producto deseado.

En este punto, cabe destacar que la estrategia idónea para IPC España para activar la demanda de la nueva línea de máquinas consumer es la Mixta. Una estrategia Mixta es aquella que combina aspectos de la estrategia Push y de la estrategia Pull con el objetivo de aumentar y/o maximizar la penetración del producto lanzado en el mercado.

Para que una estrategia Mixta sea viable debe aportar beneficios al distribuidor, mientras que IPC España trata de aportar valor añadido al producto a través de las estrategias de comunicación. En el momento que uno de estos aspectos no se cumpla, se estará dejando de lado o bien la estrategia Push o la estrategia Pull y por tanto dejará de ser una estrategia Mixta.

El tipo de beneficios que debe aportar IPC España a sus distribuidores son claramente monetarios, pues como cualquier empresa, el distribuidor tan sólo tiene interés en conseguir el máximo beneficio a través del intercambio de productos con el consumidor. Para ello es importante que IPC España ofrezca un buen margen de beneficio al distribuidor, así como un buen servicio logístico que asegure al distribuidor una correcta rotación de los productos.

ACCIONES DE LA ESTRATEGIA PUSH

Como se ha comentado anteriormente, las estrategias Push son aquellas que, por beneficio del propio distribuidor, tratan de activar la demanda ejerciendo presión a través de los distribuidores para que el consumidor sea influenciado hacia la compra del producto.

El beneficio que puede aportar IPC España al distribuidor en la estrategia Push es puramente económico. De esta forma IPC España beneficiará a sus distribuidores con las siguientes estrategias:

- Un buen margen de beneficio. Para obtener una penetración considerable en el mercado es importante contar con la ayuda del distribuidor a la hora de incidir en el proceso de compra de los consumidores potenciales, para ello, IPC España ofrece un gran margen de beneficio con la venta de sus máquinas. De esta forma, no sólo IPC España sale beneficiada con la venta de la máquina. A continuación se adjunta la tabla de descuentos que IPC España ofrece al distribuidor y los márgenes de beneficio resultantes para el mismo:

NOMBRE	P.VENTA	DTO	MARGEN	DTO	MARGEN	DTO	MARGEN	DTO	MARGEN
		30%		35%		40%		45%	
PW-C04	90,00 €	63,00 €	30%	58,50 €	35%	54,00 €	40%	49,50 €	45%
PW-C08	105,00 €	73,50 €	30%	68,25 €	35%	63,00 €	40%	57,75 €	45%
PW-C09	136,00 €	95,20 €	30%	88,40 €	35%	81,60 €	40%	74,80 €	45%
PW-C22 I 1207 A-M	195,00 €	136,50 €	30%	126,75 €	35%	117,00 €	40%	107,25 €	45%
PW-C22P I 1207 A-M	238,00 €	166,60 €	30%	154,70 €	35%	142,80 €	40%	130,90 €	45%
PW-C22P I 1307 A-M	266,00 €	186,20 €	30%	172,90 €	35%	159,60 €	40%	146,30 €	45%
PW-C22P I 1508 A-M	308,00 €	215,60 €	30%	200,20 €	35%	184,80 €	40%	169,40 €	45%
PW-C23 I 1610 A-M	555,00 €	388,50 €	30%	360,75 €	35%	333,00 €	40%	305,25 €	45%
PW-C23P I 1610 A-M	542,00 €	379,40 €	30%	352,30 €	35%	325,20 €	40%	298,10 €	45%
FOX	90,00 €	63,00 €	30%	58,50 €	35%	54,00 €	40%	49,50 €	45%
YP 1/6 DRY	85,00 €	59,50 €	30%	55,25 €	35%	51,00 €	40%	46,75 €	45%
YP 1/20 W&D	90,00 €	63,00 €	30%	58,50 €	35%	54,00 €	40%	49,50 €	45%
YS 1/20 W&D	100,00 €	70,00 €	30%	65,00 €	35%	60,00 €	40%	55,00 €	45%
YP 1/WET	360,00 €	252,00 €	30%	234,00 €	35%	216,00 €	40%	198,00 €	45%

Tabla 21 Descuentos y márgenes para los distribuidores

- Una rotación de existencias elevada. IPC España va a proponer una atención especial a todos aquellos distribuidores que necesiten una rotación elevada de los productos que ofrecen al mercado, tratando de optimizar los procesos de envío, transporte y entrega con la intención de reducir al máximo los tiempos de espera en la consecución del producto. Este beneficio estará soportado por una importante implementación y puesta a punto de los centros logísticos con los que IPC España cuenta alrededor de la península ibérica, así como de la preparación, segmentación y posible ampliación del equipo comercial.
- Incentivos por volumen de compra. La tabla de descuentos y márgenes anterior muestra todas las combinaciones posibles, pero obviamente no todos los distribuidores contarán con el mismo tipo de descuento y por consiguiente del mismo margen. El porcentaje de descuento que se aplique a cada distribuidor vendrá dado por la importancia estratégica del mismo y por el volumen de compra que realice, de este modo, no se aplicará el mismo porcentaje de descuento a una tienda de suministros industriales que a una gran distribuidora especializada como Media Markt. Además, y a modo preventivo para una posible reducción del tipo de descuento, nunca se aplicará el descuento del 45% sobre el PVP. Para ofrecer un mejor precio de venta al distribuidor y no tener problemas a la hora de negociar el descuento a posteriori, como descuento máximo se aplicará el 40% y se añadirá a la oferta una cierta cantidad de productos sin cargo como incentivo por el volumen de compra.

ACCIONES DE LA ESTRATEGIA PULL

Las estrategias de Pull son aquellas que tratarán de activar la demanda de forma vertical ascendente, es decir, haciendo que el consumidor sea aquel que solicite al distribuidor el producto en cuestión.

Decimos que la estrategia de relación y negociación con el distribuidor que va a llevar a cabo IPC España es Mixta debido a que adicionalmente a las acciones de Push citadas anteriormente, se han planteado estrategias de comunicación basadas en el modelo *Purchase Funnel*, que está centrado exclusivamente en la comunicación al consumidor potencial. Por lo tanto estas acciones de comunicación tratarán de activar la demanda desde el propio consumidor, aportando la parte Pull de nuestra estrategia Mixta.

El hecho de comunicar directamente al consumidor va a favorecer a la aceptación del producto por parte del mercado, lo que supondrá una mayor penetración en el mercado de consumo y por tanto en el canal de distribución.

5.4.4.4 MERCHANDISING

Según Tomás Miquel (2014) el *Merchandising* es el conjunto de técnicas que actúan sobre el consumidor en el punto de venta y tienen como finalidad que éste satisfaga los deseos que le llevaron allí, le recuerde algunos olvidados y le cree algunos nuevos para aumentar la cantidad y frecuencia de compra.

Los tres aspectos básicos en los que se basa el *Merchandising* son:

- La implantación en el punto de venta
- La gestión del lineal
- La animación en el punto de venta

Una correcta combinación de estos aspectos va a resultar en un máximo beneficio tanto para IPC España como para el distribuidor, pese a que su gestión va a pertenecer exclusivamente al distribuidor.

LA IMPLANTACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA

El concepto de implantación en el punto de venta hace referencia al punto exacto donde estarán colocados los productos dentro de la superficie de venta del distribuidor. Se conocen dos clasificaciones distintas para los diferentes tipos de localizaciones:

- Puntos calientes. Son los puntos físicos que más tráfico o flujo recogen en toda la tienda. Este flujo de consumidores puede ser debido a causas naturales como la cercanía a las cajas registradoras o a causas artificiales como la ambientación del lugar o la colocación estratégica de promociones.
- Puntos fríos. Son aquellos puntos que a causa de las características arquitectónicas del propio establecimiento no gozan del mismo flujo de consumidores que los puntos calientes. Esto puede ser debido a los rincones o pasillos sin salidos en los que se colocan los lineales.

Para tratar de optimizar los puntos calientes y de contrarrestar el efecto de los puntos fríos, el distribuidor debe procurar que los consumidores circulen por todas las secciones y que los productos de IPC España estén a la vista sin obstaculizar el paso. El papel de IPC España en este punto es aportar el máximo beneficio en la estrategia Push al distribuidor y tratar de activar la demanda de la mayor forma posible a través de la estrategia Pull para que el distribuidor obtenga un beneficio tangible en la gestión de las acciones de la implantación en el punto de venta.

LA GESTIÓN DEL LINEAL

El principal protagonista en estas acciones es, evidentemente, el lineal donde se exponen los productos. Las principales funciones del lineal según Tomás Miquel (2014) son:

- Atraer la atención.
- Ofrecer el producto y hacerlo accesible.
- Facilitar la elección.
- Provocar el acto de compra.

Estas funciones, que se destacan como principales del lineal, serán de mayor efectividad sobre los productos que a IPC España concierne cuanta más visibilidad les sea otorgada. Pues si los productos de IPC España están escondidos en el lineal o gozan de escasa visibilidad no conseguirán atraer la atención y la oferta del producto quedara mermada. Para evitar esta situación es aconsejable colocar los productos de forma premeditada y a una altura óptima. El lineal se clasifica en cuatro partes: inferior, medio-inferior, medio-superior y superior; la parte inferior queda a la altura de los pies, la parte medio-inferior a la altura de las manos, la parte medio-superior a la altura de los ojos y la parte superior a la altura de la cabeza. Tras muchos estudios de neuromarketing realizados en materia de gestión de lineal se ha concluido que la parte que más atrae la atención de los consumidores es la parte media-superior debido a su altura ajustada a los ojos, pues el producto o packaging primero debe ser visto y considerado atractivo para plantear una posible compra. Por tanto se debe conseguir colocar las máquinas de IPC España en la parte medio-superior del lineal.

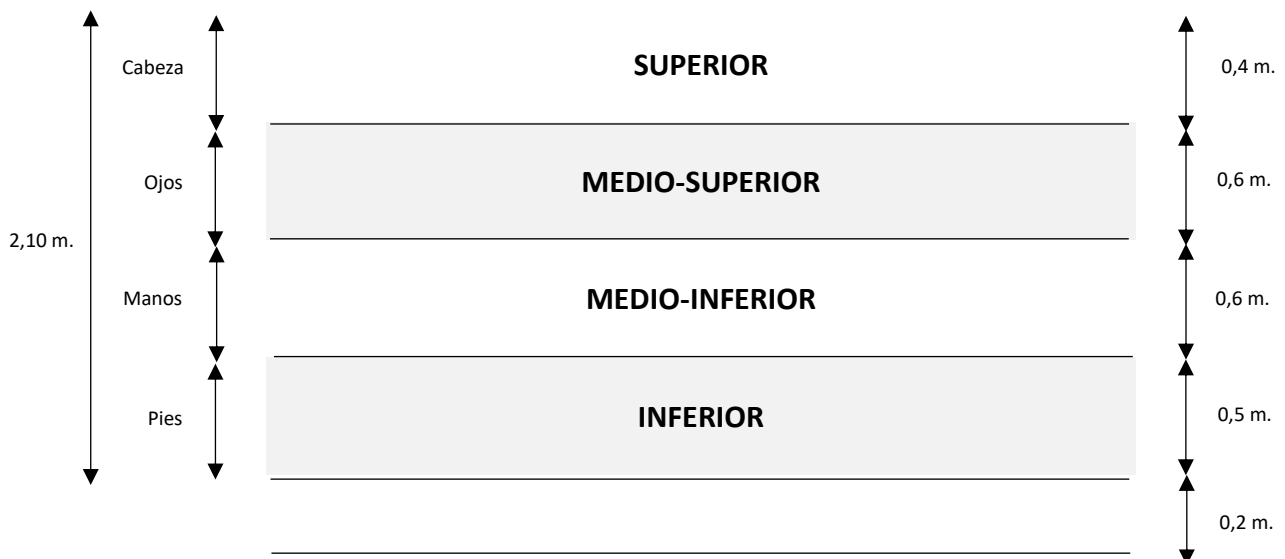


Ilustración 67 División del lineal o góndola (Fuente: Libro de apuntes Tomás Miquel 2014)

ANIMACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA

La animación en el punto de venta es definida por Tomás Miquel (2014) como el conjunto de técnicas que tienen como finalidad captar la atención del cliente, estimulando y precipitando la decisión de compra. Se puede clasificar en tres grupos:

- Animación externa. Se refiere al propio edificio en el que está situada la tienda, así como su fachada o los escaparates.
- Animación interna. Toma lugar dentro del establecimiento y agrupa técnicas como la promoción, el decorado de los lineales o medios humanos como azafatas, expertos etc.
- Publicidad en el lugar de venta

El objetivo principal e todas las acciones es conseguir aumentar el tráfico y generar un mayor volumen de compras.

En el apartado de la animación externa IPC España no puede incidir como nos gustaría debido a que es el distribuidor quien tiene el poder de ejecución en este tipo de acciones. Aun así IPC España puede tener un lugar especial en el escaparate del distribuidor creando un *display* que facilite la colocación de sus productos en el mismo. Este tipo de acciones crea valor tanto para IPC España que consigue percibir la atención de cuantos viandantes pasen por delante del establecimiento, como para el distribuidor que consigue vestir y mostrar la oferta de productos que pueden encontrarse en el interior.

Para ello se crea un *display* sencillo en el que se puedan colocar dos, como máximo tres, productos de IPC España para mostrar el producto y realzar sus atributos físicos que transmiten calidad y confianza.

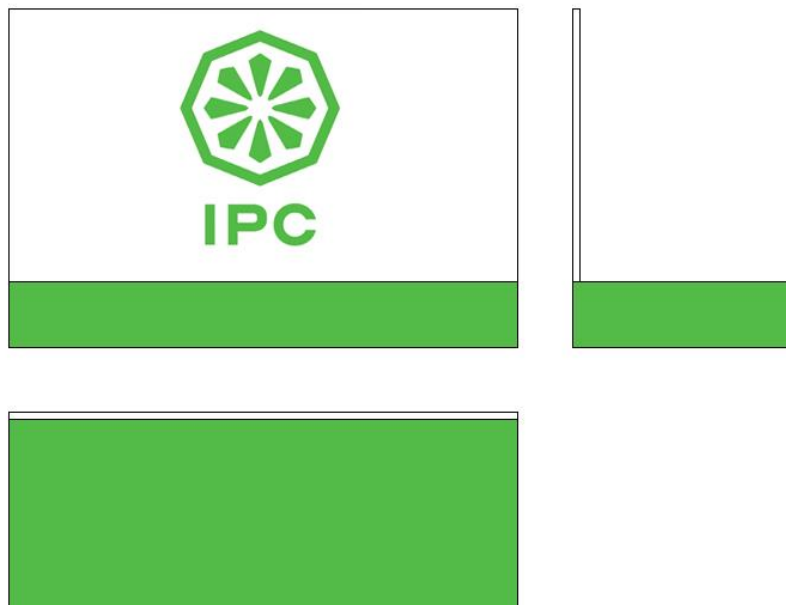


Ilustración 68 Propuesta de PLV para escaparates (Fuente: Elaboración propia)

En cuanto a la animación interna, y debido al gran conocimiento técnico de la maquinaria de limpieza que se requiere para hacer una buena elección de compra, es importante que el equipo comercial de IPC España refuerce esporádicamente los establecimientos de aquellos distribuidores que más volumen de compra generen para captar una mayor atención sobre los consumidores potenciales y conseguir arraigar el posicionamiento de marca de confianza y calidad. Puesto que será difícil que el equipo comercial de IPC España cuente con disponibilidad temporal para llevar a cabo este tipo de acciones de manera continuada, la organización propondrá al distribuidor ofrecer formaciones acerca de nuestras máquinas al personal encargado de la sección pertinente agregando valor añadido a la simple compra de las máquinas por parte del distribuidor.

Finalmente, abordado la publicidad en el lugar de venta y como ya se destacó en el apartado de Consideración de las Estrategias de Comunicación, las acciones que atraen la atención y suscitan interés en los consumidores potenciales generaran un mayor tráfico sobre la sección en que estén colocados los productos. La idea principal de este tipo de acciones para IPC España, es crear un punto de venta exclusivo IPC dentro del propio establecimiento del distribuidor.

Como se mencionó en las Estrategias de Comunicación se crearán *displays* que colocados de forma conjunta formen un punto verde o punto de venta IPC. Además para atraer la atención y suscitar la curiosidad de aquellos que circulen cerca de este punto verde se colocará un aspirador en función de soplador sosteniendo una pelota en el aire simulando que estuviera levitando y un cubo de cristal que permita probar una de las hidrolimpiadoras IPC redirigiendo el agua de nuevo al circuito hidráulico de la máquina para asegurar su funcionamiento continuado.



Ilustración 69 Propuesta PLV para interiores (Fuente: Aitana Llorens)

5.4.4.5 LOGÍSTICA

La logística engloba todo el conjunto de acciones que van a llevar el producto desde el lugar donde es producido hasta los establecimientos en los que se van a ofrecer al mercado. Para facilitar el proceso logístico para la distribución de las máquinas de limpieza para el mercado de consumo de IPC España es importante conocer cuáles son los puntos logísticos con los que cuenta la empresa y cómo se va a segmentar el territorio español.

CENTROS LOGÍSTICOS Y DE ABASTECIMIENTO

IPC España cuenta con tres centros logísticos en la península ibérica con los que poder segmentar el mercado español, el principal centro logístico se encuentra en Barcelona donde están situadas las oficinas centrales; recientemente se decidió abrir un nuevo centro logístico en Madrid debido al auge nacionalista catalán que surgió con el referéndum que se llevó a cabo el 9 de Noviembre de 2014; y finalmente, se creó un último centro logístico de dimensiones más reducidas en Valencia a inicios del año 2015.



Ilustración 70 Mapa de centros logísticos de IPC España (Fuente: Elaboración propia)

Estos tres centros logísticos van a suponer una gran ayuda a la hora de llevar a cabo las operaciones de transporte, recepción, almacenaje y envío de productos hacia las distintas ciudades de la geografía española donde se necesiten.

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO ESPAÑOL

Como se ha comentado, a partir de la ubicación de los tres centros logísticos con los que cuenta IPC España se va a proceder a segmentar el mercado español según su geografía. Se crearán tres zonas sobre las que trabajará cada uno de los centros logísticos, y la segmentación por provincias será la siguiente:

IPC MADRID	IPC BARCELONA	IPC VALENCIA
Madrid	Vizcaya	Valencia
Guadalajara	Álava	Cuenca
Toledo	Gipúzcoa	Alicante
Badajoz	La Rioja	Albacete
Cáceres	Navarra	Murcia
Ávila	Soria	Almería
Salamanca	Zaragoza	Granada
Segovia	Teruel	Jaén
Valladolid	Huesca	Ciudad Real
Zamora	Lérida	Córdoba
Burgos	Gerona	Málaga
Cantabria	Barcelona	Sevilla
Palencia	Tarragona	Cádiz
León	Castellón	Huelva
Asturias	Islas Baleares	
Lugo	Islas Canarias	
La Coruña		
Pontevedra		
Orense		

Tabla 22 Segmentación de las provincias para cada centro logístico

Con esto, la distribución del territorio sobre mapa quedaría de la siguiente manera:



Ilustración 71 Segmentación geográfica de los centros logísticos

La razón por la que se ha decidido llevar a cabo esta segmentación es la distribución de las principales carreteras de España, pues la comunicación entre los centros logísticos y las distintas ciudades debe ser lo más óptima posible.

De hecho, el centro logístico de Madrid se ocupará de la distribución a Extremadura por la conexión entre ambas comunidades mediante la autovía radial A-5, al igual que ocurre con Galicia mediante la A-6 que además cruza por completo Castilla y León; por último, se destaca también la conexión entre Madrid y la parte norte del país con la A-1. Mientras que Barcelona conecta con Aragón hasta la ciudad de Zaragoza mediante la autopista AP-2, y con La Junquera y Castellón a través de la AP-7. En cuanto a Valencia, se le otorga la distribución a la provincia de Cuenca por su conexión mediante la carretera N-III, y Andalucía por la continuación de la AP-7 que se extiende hasta Algeciras.

Además el centro logístico de Barcelona se encargará de la distribución a las Islas Baleares y Canarias debido a su cercanía al puerto de Barcelona, el puerto más importante de España.

6. PLAN DE ACCIÓN

Con las estrategias definidas se realiza una tabla con las acciones a llevar a cabo.

	ACCIÓN	RESPONSABLE	PERIODO
PRODUCTO	1. Diseño del packaging de la gama completa de productos.	Empresa especializada	01/04/2017-30/04/2017
PRECIO	2. Verificar y optimizar la tabla de precios.	Dep. comercial	01/04/2017-30/04/2017
PRECIO	3. Presupuestar costes de transporte.	Dep. logística	01/04/2017-30/04/2017
PRECIO	4. Llevar a cabo un ABC de ventas.	Dep. logística	01/04/2017-31/12/2017
COMUNICACIÓN	5. Creación de una nueva página web y e-commerce.	Empresa especializada	01/04/2017-31/05/2017
COMUNICACIÓN	6. Mejora del posicionamiento a través de SEO y SEM.	Empresa especializada	01/06/2017-30/06/2017
COMUNICACIÓN	7. Creación de un blog-newsletter.	Dep. marketing	01/04/2017-31/05/2017
COMUNICACIÓN	8. Realizar campaña inbound marketing en RRSS.	Dep. marketing	01/06/2017-31/12/2017
COMUNICACIÓN	9. Contratación de espacios para publicidad en TV	Dep. marketing	01/05/2017-31/05/2017
COMUNICACIÓN	10. Realización de spot para TV y Youtube	Empresa especializada	01/04/2017-30/04/2017
COMUNICACIÓN	11. Contratación de banners y espacio en revistas.	Dep. marketing	01/04/2017-31/05/2017
COMUNICACIÓN	12. Contacto con Influencers	Dep. marketing	01/04/2017-31/12/2017
COMUNICACIÓN	13. Actualización de la relación con Valencia Basket.	Dep. marketing	01/04/2017-30/04/2017
COMUNICACIÓN	14. Patrocinio de carreras MTB.	Dep. marketing	Según fechas
COMUNICACIÓN	15. Participar en jornadas de puertas abiertas con distribuidores.	Dep. comercial	Según fechas
COMUNICACIÓN	16. Creación de promociones temporales.	Dep. comercial	Trimestrales
COMUNICACIÓN	17. Campañas de emailing para clientes.	Dep. marketing	01/04/2017-31/12/2017
COMUNICACIÓN	18. Campañas de marketing directo para clientes.	Dep. marketing	01/04/2017-31/12/2017
DISTRIBUCIÓN	19. Negociación con los distribuidores deseados.	Dep. comercial	01/04/2017-31/05/2017
DISTRIBUCIÓN	20. Diseño del display para escaparate.	Empresa especializada	01/06/2017-30/06/2017
DISTRIBUCIÓN	21. Diseño de display para plv.	Empresa especializada	01/06/2017-30/06/2017

Tabla 23 Plan de acción detallado

Una vez han sido recogidas todas las estrategias en el plan de acción se va a realizar un cronograma en el que se mostrará de forma gráfica qué departamento es el responsable de llevar a cabo la acción y los plazos temporales que se han fijado para ello.

Departamento comercial		Departamento de logística		Departamento de marketing		Empresa especializada	
------------------------	--	---------------------------	--	---------------------------	--	-----------------------	--

	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									

Ilustración 72 Gráfico del plan de acción detallado por meses

Como se observa en el cronograma, el departamento con una mayor carga de trabajo es el departamento de marketing, pues cuenta con el 33% de las estrategias a realizar y prácticamente la mitad se prolongan en el tiempo hasta el año de duración. Por otro lado, el departamento de logística cuenta con tan solo dos acciones a realizar pero una de ellas, la realización de un ABC de ventas, se prolonga también hasta el año de duración. En cambio el departamento comercial deberá realizar tareas puntuales como la verificación de precios o la negociación con distribuidores, y también tareas esporádicas como la participación en jornadas de puertas abiertas o acciones de apoyo a los distribuidores y la elaboración de las promociones trimestrales. Por último, en color púrpura se destacan las acciones, que por su carácter tan específico, van a llevar a cabo empresas especializadas.

7. PLAN DE RENTABILIDAD

El último paso para la realización del plan de marketing es la elaboración de los presupuestos o plan de rentabilidad que tratan de arrojar la viabilidad del proceso que se documenta en este trabajo. Para ello se realizan dos tablas, la primera para las inversiones que se realizarán en el primer año 2017 y la segunda para las inversiones del 2018, pues el plan de marketing detalla objetivos a dos años vista.

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN
1. Diseño packaging	2.000€
2. Creación página web nueva	2.750€
3. Creación de e-commerce	1.750€
4. Posicionamiento SEO/SEM	3.000€
5. Creación de blog/newsletter	2.390€
6. Contratación publicidad online	4.800€
7. Contratación publicidad Youtube	5.000€
8. Contratación publicidad revistas	5.400€
9. Contratación publicidad televisión	248.000€
10. Grabación y rodaje del anuncio	10.000€
11. Patrocinio Valencia Basket	10.000€
12. Patrocinio carreras MTB	5.000€
13. Product Placement con Influencers	10.000€
14. Adquisición de PLV	40.000€
15. Adquisición display escaparate	20.000€
16. Creación de promociones	1.500€
17. Adquisición de bases de datos	1.200€
TOTAL	372.790€

Tabla 24 Plan de rentabilidad para el año 2017

Como se puede observar en la tabla, la mayor inversión a realizar en el año 2017 se corresponde con la adquisición de los *displays* para realizar la promoción de los productos en el lugar de la venta. También supone un gran desembolso la publicidad en televisión, así como mantener, reforzar y renovar la relación de patrocinio con el Valencia Basket Club e incluir los productos IPC en la red a través de los *influencers* anteriormente mencionados. Pese al gran desembolso que estas dos acciones suponen, se presuponen de gran importancia para el éxito del proyecto. Con esto, la suma total de las inversiones a realizar en el año 2017 asciende a 372.790€.

En cuanto al presupuesto para el siguiente año 2018, se va a ver notablemente reducido pues debido al reconocimiento de marca y al posicionamiento generado durante el año 2017 ya no será necesario realizar una inversión tan elevada. Aun así, para seguir creando una imagen de marca sólida y consistente se seguirán manteniendo en 2018 las principales partidas del 2017 como son la inversión en publicidad tanto online como offline, el patrocinio con el Valencia Basket Club y la adquisición de nuevos *displays* para la promoción dentro del establecimiento. Con esto, el total de la inversión prevista para el año 2018 será de 223.200€, lo que supone una rebaja de aproximadamente el 40% con respecto al año anterior.

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN
1. Mantenimiento SEO/SEM	1.500€
2. Contratación publicidad online	4.800€
3. Contratación publicidad Youtube	5.000€
4. Contratación publicidad revistas	5.400€
5. Contratación publicidad televisión	150.000€
6. Grabación y rodaje del anuncio	10.000€
7. Patrocinio Valencia Basket	10.000€
8. Patrocinio carreras MTB	5.000€
9. Product Placement con Influencers	10.000€
10. Creación promociones	1.500€
11. Adquisición PLV	20.000€
TOTAL	223.200€

Tabla 25 Plan de rentabilidad para el año 2018

Tras conocer el grueso de las inversiones que se van a realizar, y en base a la facturación obtenida en los ejercicios anteriores, se procede a calcular el retorno de la inversión en los años 2017 y 2018 en la siguiente tabla:

RETORNO DE LA INVERSIÓN		
Año	2017	2018
Porcentaje objetivo	10%	15%
Facturación extra	645.100€	967.650€
Inversión	372.790€	223.200€
Resultado	272.310€	744.450€

Tabla 26 Plan de retorno de la inversión para los años 2017 y 2018

8. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS

Con este proyecto de final de grado se ha detectado y tratado de erradicar la relación existente entre la evolución de la facturación de IPC España y el desarrollo de la economía española. Al trabajar únicamente en el mercado industrial y carecer de una imagen fuerte y poder de financiación elevada, IPC España se veía obligada a crecer o decrecer al mismo ritmo que lo hace el mercado, no teniendo opción a ser considerado un líder y gozar de la libertad y bonanza con la que cuentan otras empresas del sector. Para ello, se ha estudiado la viabilidad de abrir una nueva oportunidad de negocio en el mercado de consumo, el cuál es totalmente diferente al mercado industrial, que permita a IPC España crecer a un ritmo más elevado y de forma independiente a las variaciones de la economía española.

El primer paso para conseguirlo ha sido el análisis de la situación actual del país, así como del sector de la maquinaria de limpieza para el mercado de consumo. Tras haber obtenido conclusiones positivas del avance del mercado, se ha desarrollado un análisis interno o funcional con el que se pudiera demostrar la capacidad real de la empresa para aprovechar esta nueva oportunidad de negocio.

Posterior al análisis, se ha estudiado la aplicación de este proyecto para la definición de estrategias y objetivos que plantasen las bases del marketing mix. Con las 4 Ps se han desarrollado las principales acciones y estrategias a llevar a cabo para la puesta en marcha del proyecto, y por último, se ha realizado un plan de rentabilidad con el que se demuestra de forma numérica la viabilidad del proyecto.

El plan de rentabilidad se ha establecido en un horizonte temporal de dos años, pues es prácticamente imposible que las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas de un país o la evolución del sector se mantengan estables durante un periodo de tiempo prolongado. En él, se han detallado todas las inversiones que se deben llevar a cabo en el año 2017 y se ha estudiado también cuál será su retorno sobre la inversión en base al último dato de facturación de la compañía y los objetivos establecidos. Para el año 2018, se reduce considerablemente el peso de las acciones pese a que sigue siendo una cifra elevada para tratar de seguir construyendo y manteniendo el posicionamiento y cuota de mercado que se haya generado en el año anterior.

En cuanto al futuro del proyecto, se considera importante la realización de un estudio de control y planificación, pues podría darse el caso de que algunas de las estrategias o acciones desarrolladas en el proyecto no estén obteniendo la rentabilidad que se consideraba o agoten las oportunidades de triunfar de la empresa.

Así mismo, y teniendo en cuenta que nos dirigiremos al mercado de consumo a través de distribuidores, sería interesante la realización de un plan de trade/retail marketing que fuera capaz de generar una experiencia de compra adecuada y valorada por el usuario final, otorgando al distribuidor de las medidas necesarias para forzar el PUSH hacia el consumidor.

9. BIBLIOGRAFÍA

A continuación se presentan todas las referencias que se han utilizado para la realización del proyecto:

- ACB. "IPC España se une a la 'Cultura del Esfuerzo' del Valencia Basket", 2011.
- Agencia Tributaria. "informe anual de recaudación tributaria 2015", 2015
- Barney, Jay. "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of management 17.1 (1991)
- Burnett, John. "Core concepts of marketing." 2008.
- Capó Vicedo, Josep. "Estrategia y diseño de la organización", 2012.
- Datosmacro (2015). Consulta sobre la Mortalidad en España. <<http://datosmacro.com>> [Consulta: 6 de Octubre de 2016]
- Datosmacro (2015). Consulta sobre la Natalidad en España. <<http://datosmacro.com>> [Consulta: 6 de Octubre de 2016]
- De la Tajada, Luis Angel Sanz. "Los fundamentos del Marketing y algunos Métodos de Investigación Comercial." Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, 1974.
- Diario Expansión. "Más de 3.000 empresas se van de Cataluña desde el inicio del desafío secesionista" 2015
- EAE Business School (2016). Consulta sobre análisis PEST < <http://retos-directivos.eae.es/>> [Consulta: 24 de Septiembre de 2016]
- Economía Digital. "La justicia europea zarandea la legislación laboral española" 2016.
- El Confidencial. "El abandono escolar en España, en la tasa más baja de su historia: 19,7%" 2016
- El País. "El comercio electrónico crece en España a su mayor ritmo en casi seis años", 2016.
- El País. "Los evasores podrán acogerse a la amnistía fiscal pagando menos del 10%" 2012.
- Eurostat (2016). "Estadística sobre los salarios mínimos" < <http://ec.europa.eu/>> [Consulta: 5 de Octubre de 2016]
- Fregona (2016). Consulta sobre la invención de la fregona. <<http://fregona.com>> [Consulta: 25 de Octubre de 2016]
- Infoautonomo (2016.) Consulta sobre el Impuesto sobre Sociedades <<http://infoautonomos.eleconomista.es/>> [Consulta: 3 de Octubre de 2016]
- Instituto Nacional de Estadística (2014). Consulta sobre Nivel de formación de la población adulta <<http://ine.es>> [Consulta: 6 de Octubre de 2016]
- Instituto Nacional de Estadística (2014). Consulta sobre renta neta anual media <<http://ine.es>> [Consulta: 6 de Octubre de 2016]
- Instituto Nacional de Estadística (2016). Consulta sobre envejecimiento de la población española <<http://ine.es>> [Consulta: 6 de Octubre de 2016]
- Instituto Nacional de Estadística (2016). Consulta sobre EPA <<http://ine.es>> [Consulta: 5 de Octubre de 2016]
- Instituto Nacional de Estadística (2016). Consulta sobre IPC <<http://ine.es>> [Consulta: 5 de Octubre de 2016]
- Instituto Nacional de Estadística (2016). Consulta sobre PIB <<http://ine.es>> [Consulta: 5 de Octubre de 2016]

- Instituto Nacional de Estadística. "Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas", 2015-2016.
- Jeremy Waite. "Which Social Networks should you care about in 2014" Adobe Social, 2014.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, and Richard Whittington. "Exploring corporate strategy: Text and cases". Pearson Education, 2008.
- Kärcher (2016). Consulta sobre la historia de la compañía <<https://kaercher.com/es/>> [Consulta: 28 de Octubre de 2016]
- La Vanguardia. "El comercio por internet en España crecerá un 19 % en 2016, según RetailMeNot", 2016.
- La Vanguardia. "La reforma laboral al detalle" 2012.
- Lewis, E. S. E., and S. Elmo. "Aida funnel model." (1925).
- Liam Fahey y V.K. Narayanan "Macro Environmental Analysis for Strategic Management" 1968.
- McCarthy, E. J. "Basic Marketing: A Managerial Approach" 1960.
- Ministerio de Fomento. "Observatorio de vivienda y suelo: Boletín especial Censo 2011. Parque edificatorio", 2011.
- Oblicua (2017). Consulta sobre los precios de publicidad en TV <<https://oblicua.es>> [Consulta: 15 de Febrero de 2017]
- Organización Mundial de la Salud (2005). Consulta sobre definición de Calidad de Vida <<http://www.who.int/es/>> [Consulta: 6 de Octubre de 2016]
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE. "¿Cómo va la vida en España?" 2016
- Osorio, Javier. "Análisis interno de una empresa: los recursos disponibles" Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Porter, Michael E. "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors." Simon and Schuster, 2008.
- Sainz Fuertes. Antonio "El analisis estrategico: la empresa y el entorno" Universidad de Alcalá de Henares, 1993.
- Sunglasses Restorer. "marchas BTT 2016 – 52 pruebas imprescindibles en todas las provincias de España", 2016.
- Tomás Miquel, José Vicente. "Apuntes de dirección comercial". Universitat Politècnica de València, 2014.
- United Nations Framework Convention on Climate Change (2012). Consulta sobre el Protocolo de Kyoto. <<http://unfccc.int/>> [Consulta: 9 de Octubre de 2016]
- Wikipedia (2016). Consulta sobre la compañía iRobot. <<http://wikipedia.org>> [Consulta: 25 de Octubre de 2016]
- WWF. Consulta sobre las normas medioambientales internacionales, comunitarias y estatales. <<http://wwf.es>> [Consulta: 9 de Octubre de 2016]