



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE VENTAS  
PARA UNA PYME.**

*Caso real de la empresa Sanher, C.B.*

Presentado por Manuel Herrero Allas

Tutelado por César Gámez Alcalde

Segovia, 11 de Julio de 2023

## RESUMEN

Una empresa debe estar constantemente en un proceso para mejorar su capacidad de gestión, usando una serie de herramientas de análisis estratégico que sean capaces de aumentar su eficiencia, así como mantener su actividad en entornos altamente competitivos y activos.

A día de hoy, la mayoría de las empresas se han visto obligadas a olvidar el método de gestión de trabajo tradicional, el cual ha quedado prácticamente olvidado ante la potente evolución de la nueva industria, cuyos objetivos son desarrollar habilidades y estrategias que aseguren un éxito y continuidad en el tiempo.

La finalidad de este trabajo es realizar un análisis de Dirección Estratégica de la empresa dedicada a la distribución y comercialización de artículos de baño “Sanher, C.B.” desde un análisis tanto interno como externo hasta la posterior propuesta e inserción de una serie de estrategias que supongan una oportunidad para facilitar y crear cualquier tipo de ventaja competitiva para la compañía y su efecto.

La empresa ha sido elegida debido al gran crecimiento que ha experimentado en los últimos años, siguiendo una hoja de ruta compuesta por acciones estratégicas muy tradicionales. También influye la relación que nos une, lo cual me permitirá tener un acceso más fácil y real a todos los datos que necesite.

## PALABRAS CLAVE

**Competencia, Clientes, Distribución, Mercado, Estrategia, Marketing.**

# ÍNDICE

<b>1. Introducción.</b>	<b>5</b>
<b>2. Presentación de la empresa.</b>	<b>6</b>
2.1. <i>Historia.</i>	6
2.2. <i>Recursos humanos.</i>	6
<b>3. Dirección estratégica.</b>	<b>7</b>
<b>4. Misión, Visión y Objetivos.</b>	<b>7</b>
4.1. <i>Misión.</i>	7
4.2. <i>Visión.</i>	7
4.3. <i>Objetivos.</i>	8
<b>5. Análisis de la situación.</b>	<b>8</b>
5.1. <i>Análisis de la situación externa.</i>	8
5.2. <i>Análisis específico-competitivo.</i>	15
5.2.1. Análisis del sector. 5 fuerzas de Porter.	15
5.2.2. Análisis DAFO.	20
5.2.3. Análisis CAME.	24
5.3. <i>Análisis interno.</i>	28
5.3.1. Análisis de los recursos.	28
5.3.2. Análisis de las capacidades.	29
5.3.3. Análisis de los clientes.	30
5.3.4. Análisis financiero.	33
<b>6. Estrategia de negocio. Plan de ventas.</b>	<b>35</b>
<b>7. Objetivos corporativos.</b>	<b>40</b>
<b>8. Conclusión y limitaciones.</b>	<b>44</b>
<b>9. Bibliografía.</b>	<b>45</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución nº trabajadores Sanher, C.B. (elaboración propia). .....	6
Tabla 2. PIB trimestral año 2022 en España (fuente: INE). .....	9
Tabla 3. Competencia actual Sanher, C.B. (fuente: eInforma). .....	17
Tabla 4. Recursos tangibles e intangibles Sanher,C.B. (elaboración propia). .....	28
Tabla 5. Resumen gastos e ingresos en los años 2021 y 2022 Sanher, C.B. (elaboración propia). .....	34
Tabla 6. Coste anual y mensual de la plataforma Google Ads para anuncio solicitado (elaboración propia). .....	36
Tabla 7. Resumen inversión plan de marketing. (elaboración propia). .....	37
Tabla 8. Resumen inversión Sanher, C.B. en plan estratégico (elaboración propia). ....	40
Tabla 9. Análisis financiero Sanher, C.B. en un escenario pesimista (elaboración propia). .....	41
Tabla 10. Análisis financiero Sanher, C.B. en un escenario medio (elaboración propia). .....	42
Tabla 11. Análisis financiero Sanher, C.B. en un escenario optimista (elaboración propia). .....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución PIB anual en España Siglo XXI (fuente: INE). .....	10
Figura 2. Evolución IPC en España (fuente: INE). .....	11
Figura 3. Evolución precio por litro de diésel en España (fuente: Datosmacro). .....	12
Figura 4. Tasa de desempleo en España Siglo XXI (fuente: INE). .....	12
Figura 5. Las 5 fuerzas de Porter (elaboración propia). .....	16
Figura 6. Análisis DAFO (elaboración propia). .....	21
Figura 7. Análisis CAME (elaboración propia). .....	25
Figura 8. Distribución geográfica de los clientes de Sanher, C.B. (elaboración propia). .....	31
Figura 9. Distribución de los clientes de Sanher, C.B. por oficio (elaboración propia). 31	
Figura 10. Distribución de los clientes de Sanher, C.B. según nº de trabajadores asalariados (elaboración propia). .....	32
Figura 11. Porcentaje de ventas en función de cada proveedor (elaboración propia). ...	33
Figura 12. Ejemplo de newsletter para Sanher, C.B. (elaboración propia). .....	37

# 1.INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de los objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte muy importante de la organización: los “stakeholders” o grupos de interés. (Jeffrey S. Harrison y Caron H. St.)

El éxito o fracaso de una empresa viene determinado por una serie de factores sobre los que hay que actuar mediante una estrategia empresarial. En este entorno tan dinámico, complicado y adverso en el que nos encontramos en el siglo actual, la formulación de estrategias se hace completamente indispensable, al igual que su implantación.

A día de hoy, las *pymes* representan más de un 98 por ciento del conjunto de empresas de España, de las cuales solo un porcentaje muy pequeño ha instaurado una Planificación estratégica y creen que puede ser un apoyo fundamental en la gestión de la empresa. Los objetivos que suelen fijar la mayoría de negocios tienden a ir relacionados directamente con el crecimiento de su cuota de mercado o de su nivel de facturación, sin tener en cuenta la gran amenaza que existe sobre todo en pequeñas empresas como es la competencia.

Debido a esto, el primer paso para poder conseguir los objetivos propuestos es comprender minuciosamente la situación interna de la organización y su entorno.

Los principales motivos o circunstancias para la elaboración e inserción de nuevas acciones estratégicas en SANHER, C.B. son los siguientes:

- La compañía está creada sobre una base de administración obsoleta, la cual está desaprovechando constantemente multitud de ventajas competitivas y eficientes.
- Inexistencia de una planificación previa para la organización y actividades empresariales
- La gestión de la empresa se ha realizado en base a los resultados de las situaciones que acontecen en el devenir de la actividad diaria, sin un planteamiento previo y protector. Una empresa no se puede manejar a corto plazo, ya que este motivo puede causar unas secuelas irremediables.
- Ausencia de un análisis tanto interno como externo de la situación de la empresa, los cuales son utilizados para aprovechar nuevas oportunidades, descubrir nuestras fortalezas o reconocer posibles fallos o amenazas futuras.
- En este sector, la competencia es muy alta y no siempre ha sido valorada como tal, este hecho puede provocar un gran deterioro en la estructura y organización

de la empresa. Por tanto, la competencia es una parte esencial para poder realizar un buen estudio de mercado, aunque en otros sectores recomienden centrarse más en otros factores, como puede ser la aceptación o validación del producto por parte del cliente, y olvidarse de la competencia

A partir de esta serie de motivos y hechos, en este trabajo se va a crear una nueva línea de manejo para la empresa, que se adapte más a un carácter empresarial propio del siglo XXI, y sea mucho más competitiva y rentable.

## 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### 2.1. HISTORIA

Sanher fue fundada por dos socios en el año 2005, con el objetivo o misión de ser una distribuidora de muebles de baño para obras grandes. En esos años, la empresa supero las expectativas puestas y con creces, hasta que llegó el año 2008 y la famosa crisis económica española. El estallido de la burbuja inmobiliaria fue tan grande que dejó paralizado un gran porcentaje del único sector en el que estaba implementado la compañía, lo que provocó la necesidad de que la empresa se adentrara en nuevos mercados.

Entre los años 2010-2017, “Sanher” empezó a abrir clientes en las provincias de Segovia y Ávila, ofreciendo la distribución de todo tipo artículos de baño y cocinas.

Fue a partir de 2018/2019, cuando la empresa empezó a evolucionar de manera muy rápida. La cartera de clientes empezaba a ser bastante amplia, el personal iba aumentando poco a poco y cada vez se ofrecía un mejor y más amplio servicio.

En el año 2020, la compañía abre un almacén de más de 400m<sup>2</sup>, lo que permite a la empresa dar un servicio más amplio, inmediato y eficaz de todos sus productos.

### 2.2. RECURSOS HUMANOS

A continuación, se muestra la evolución del número de trabajadores con los que ha contado la empresa históricamente hasta la actualidad y su tipología.

Trabajadores	2019	2020	2021	2022
Socios	2	2	2	2
Personal	1	1	2	2
Personal subcontratado	2	3	4	5

*Tabla 1. Evolución nº trabajadores Sanher, C.B.. Elaboración propia.*

### 3.DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Una correcta planificación estratégica se puede dividir en tres periodos o fases:

- ANÁLISIS ESTRATÉGICO. Compuesto por:
  - o Misión, visión y objetivos de la empresa
  - o Análisis externo
  - o Análisis interno
- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. Compuesto por:
  - o Diseño de opciones estratégicas
- IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS. Compuesto por:
  - o Evaluación y selección de estrategias
  - o Puesta en práctica
  - o Control estratégico

### 4.MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

La misión y visión de una empresa ayuda a manifestar los objetivos de una compañía y la manera en la que los va a lograr, lo que le da coherencia y autenticidad como marca.

#### 4.1 MISIÓN.

Con la definición de la misión, estamos recogiendo una referencia a la causa o razón de la existencia de la empresa, y la cual está relacionada con el momento actual de la organización. *¿Por qué existimos?*

**“Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de mobiliario de baño y de cocina. Trabajamos con la confianza que nos da la experiencia: Mas de 15 años poniendo nuestros servicios a vuestra disposición. Nos caracterizamos por nuestros principios, soluciones, innovaciones e inmediatez.”**

#### 4.2 VISIÓN.

La visión de una empresa debe reflejar los logros que se proyectan a alcanzar en un futuro, y así fijar la dirección o gestión de la empresa. Ha de ser expuesta como una idea inspiradora y ambiciosa que guía a los trabajadores con un objetivo común.

*¿A dónde queremos llegar?*

**“Ser una referencia en el sector de la distribución de mobiliario de baño y de cocina, con un crecimiento constante y firme. Para ello, vamos a centrar todos nuestros esfuerzos en servir nuestros productos a una mayor parte del territorio nacional con un servicio rápido y eficaz.”**

### 4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son una serie de retos o metas que la compañía quiere cumplir en un periodo determinado de tiempo. Estos se basan en la misión y visión de una empresa y tienen que ser coherentes, medibles y accesibles.

¿Qué queremos lograr?

- Aumento de la facturación entre un 10%-15%.
- Ampliar territorio de venta aplicando una fuerte inversión en marketing y publicidad.
- Lealtad de gran parte de los clientes.

## 5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Para una mayor facilidad a la hora de crear un plan de acciones estratégicas que realizara la empresa, se deben conocer los factores que más influyen a la compañía de manera directa o indirecta. Para realizar este análisis se necesitan datos pasados, presentes y futuros, ya que la empresa es una entidad que puede interaccionar con todo lo que está a su alrededor.

Muchos de los factores no son controlables por la empresa y afectan de manera muy agresiva en la rentabilidad de la compañía. Por ello, a continuación, se va a realizar un análisis de los factores más influyentes en la empresa

### 5.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Un análisis externo es un proceso que realiza una empresa para descubrir y analizar todos los agentes externos no tan conectados directamente con la empresa pero que tienen una gran influencia en la actividad diaria de una compañía. Estas situaciones son bastante complicadas de dominar puesto que son factores muy variables y que están fuera del poder de la empresa.

Aun así, es de vital importancia realizar este tipo de análisis para aprovechar oportunidades, evitar amenazas y tener tiempo de reacción ante algún cambio.

### **ENTORNO. PESTEL**

Una de las partes más importantes de una empresa es el entorno en que se llega a desarrollar su actividad. Por ello, la empresa se puede considerar como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y del que recibe influencias.

Para el estudio del entorno de la empresa se va a utilizar mediante un **Análisis PESTEL**, que tiene como objetivo definir el entorno de una empresa por medio del análisis de un conjunto de factores externos.

### FACTORES POLÍTICOS

- **Inestabilidad política.** La actual situación de inseguridad política por la que está pasando España puede tener un gran impacto negativo en la recuperación económica y podría llegar a afectar a la capacidad del Gobierno para aprobar reformas a largo plazo. La incertidumbre económica y política puede afectar de manera negativa a la inversión en España por parte de países extranjeros, al poder adquisitivo y a la confianza de los consumidores. Esto perjudica en gran medida a todo tipo de operaciones comerciales.
- **Subvenciones PYMES.** La emisión por parte de la Unión Europea de unos fondos llamados *NextGenerationEU* con el objetivo de que se usen como una herramienta temporal de recuperación para reparar los daños económicos causados por la pandemia.  
Destaca el “Kit digital”, el cual se trata de una subvención para autónomos y pymes para poder digitalizar su negocio. Se trata de una ayuda vital para las pequeñas y medianas empresas españolas, ya que estaban a la cola de Europa en cuanto a digitalización se refiere.

### FACTORES ECONÓMICOS

- PIB

Uno de los principales indicadores para medir la economía de una nación es el Producto Interior Bruto (PIB). Los datos de PIB recogidos del Instituto Nacional de Estadística muestran un crecimiento del 5,5% respecto al año 2021 y un crecimiento del 0,2% respecto al trimestre anterior.

TRIMESTRE	Tasa anual PIB ( %)	Tasa trimestral (%)
4T. 2022	2,6	0,2
3T. 2022	4,7	0,2
2T. 2022	7,8	2,2
1T. 2022	6,9	0,0

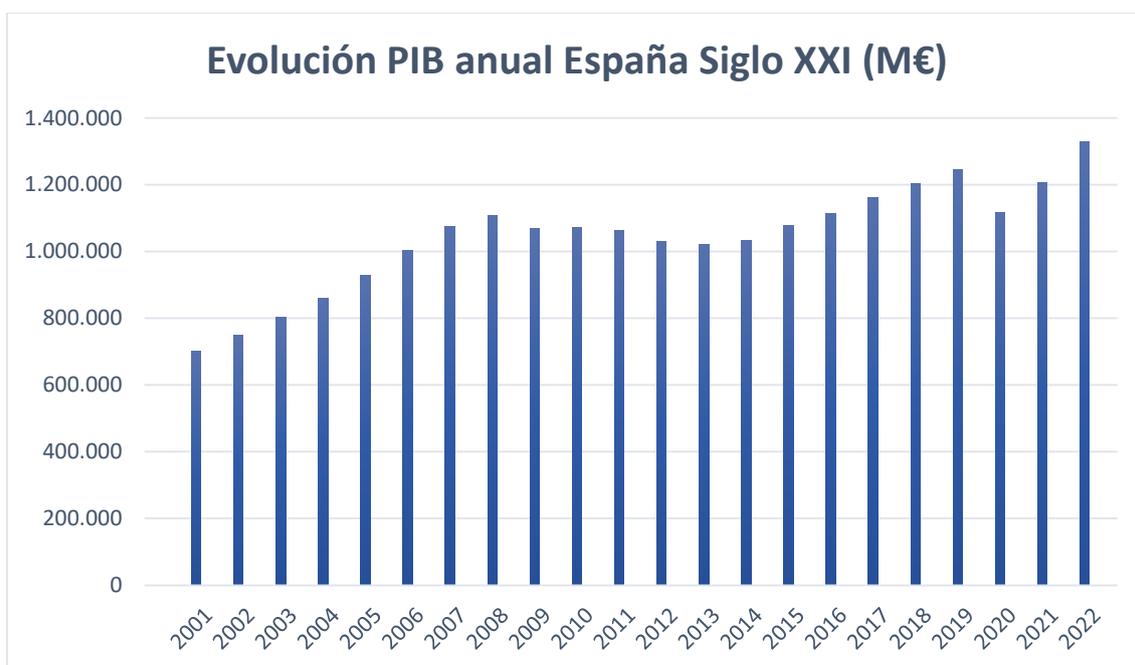
*Tabla 2. PIB trimestral año 2022 en España. Fuente: INE.*

El crecimiento del PIB en 2023 según el Banco de España será del 1,6%, tres décimas más que su anterior estimación en diciembre. Por tanto, España crecerá más de tres puntos menos que en el año 2022 (5,5%).

La economía recuperará vigor a mediados de 2023 y las previsiones para los años 2024 y 2025 son de un crecimiento del 2,3% y un 2,1% respectivamente.

Estas proyecciones a la baja vienen dadas por un contexto de gran incertidumbre debido a la inestabilidad financiera reciente y relacionada con las crisis de los grandes bancos mundiales como el de Silicon Valley (EEUU) y Credit Suisse (Suiza/Europa). Este ambiente de incertidumbre y dudas puede provocar una reducción en el gasto de las familias y las empresas

A continuación, se muestran las variaciones anuales del PIB en España en el Siglo XXI.



*Figura 1. Evolución PIB anual España Siglo XXI. Fuente: INE.*

Desde que España entró en la eurozona (1999), su economía ha pasado por dos épocas de gran expansión y por dos crisis de naturaleza muy distinta, lo que ha provocado grandes cambios y consecuencias en la política económica del país.

- INFLACIÓN

El Índice de Precio al Consumo (IPC) mide la variación media del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en un país durante un determinado momento de tiempo.

La inflación es uno de los temas que más voz tiene en España en la actualidad. Desde mediados del año 2020 los precios no han dejado de seguir una tendencia alcista, como consecuencia de varios factores, pero principalmente los siguientes:

- Pandemia del coronavirus
- Invasión a Ucrania y sanciones a Rusia

- Mayor demanda y menor oferta
- Subida de los precios de la energía

Todos estos factores han provocado que la inflación en España haya llegado a cotas no vistas desde hace más de 30 años, llegando a estar su máximo en el 10,8%. Esta evolución de los precios ha afectado de manera muy directa al gasto de las personas, lo cual está provocando que la población deje de adquirir productos que no son de primera necesidad.

Aunque esta subida de los precios está siendo mucho más persistente en comparación a las previsiones que nos ofreció el Banco de España en un primer momento, se empieza a observar un cambio de tendencia a la baja respecto a los precios.

A continuación, se muestra la evolución del IPC en los últimos cinco años.

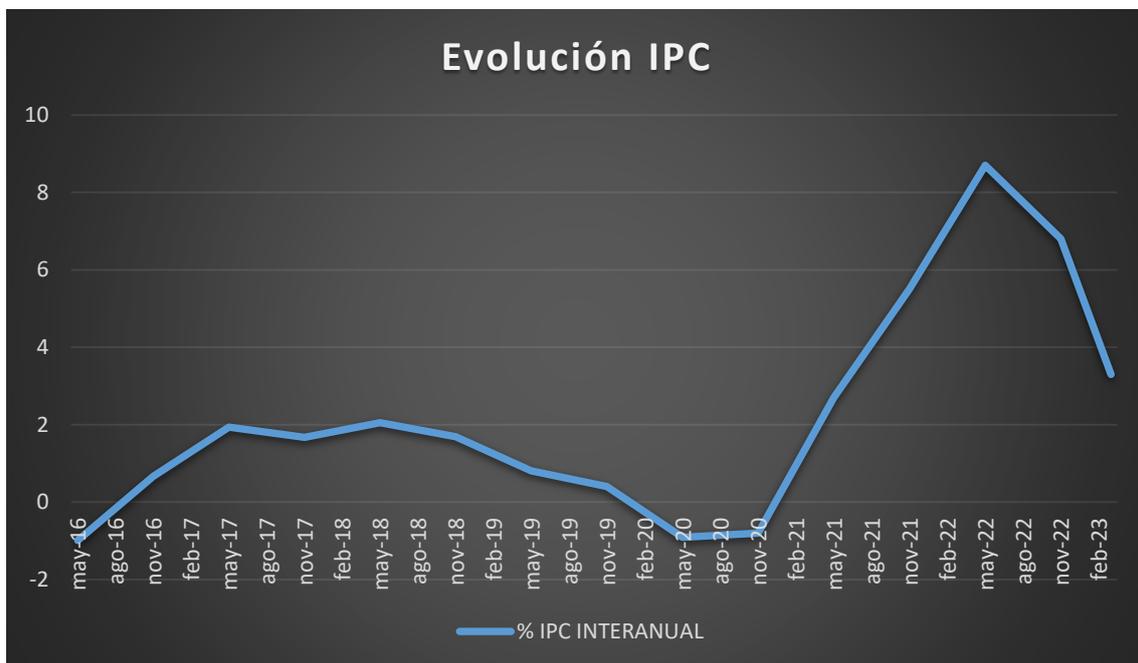


Figura 2. Evolución IPC en España. Fuente: INE.

Esta subida generalizada de precios ha afectado de muchas maneras a este sector, sin embargo, ha sido la subida del precio de la gasolina y el diésel la que más daño ha provocado. En el mercado que la compañía se encuentra actualmente, la principal forma de trabajo se realiza mediante envíos o portes.

Las principales causas son prácticamente las mismas que las que han provocado la gran inflación por la que está pasando gran parte del mundo.

En este grafico se muestra la evolución del precio del diésel por litro en España.

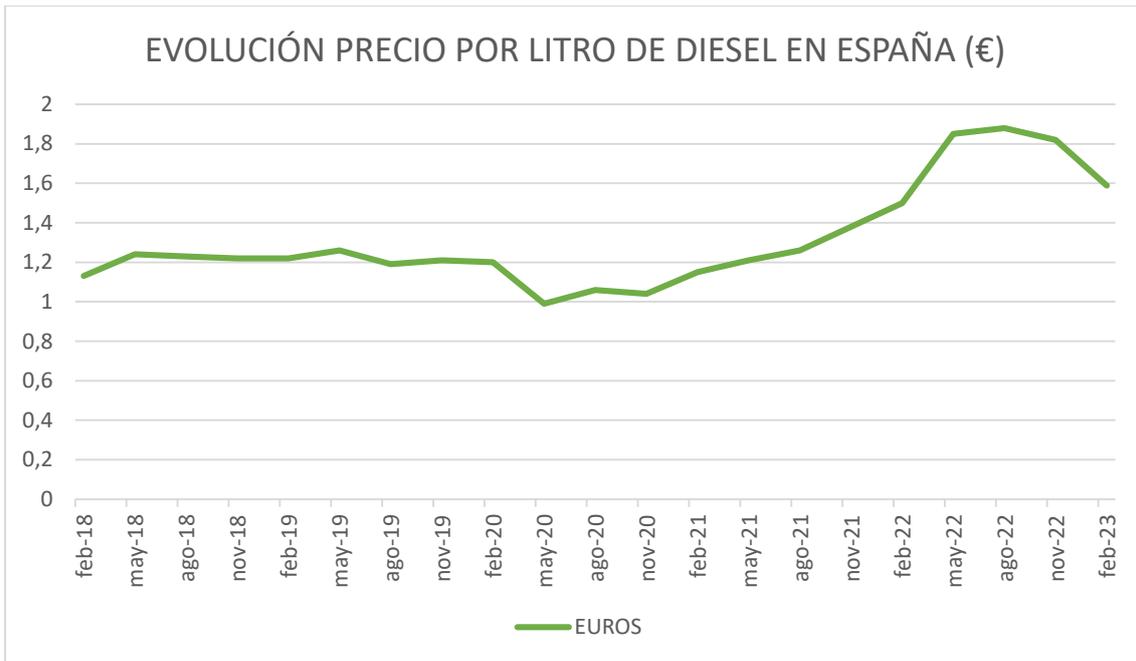


Figura 3. Evolución precio por litro de diésel en España (€). Fuente: “Datosmacro”.

Como se representa en el gráfico, la subida del gasóleo a partir de 2021 fue muy elevada y eso ha provocado subidas de hasta casi un 20% del precio de venta en todos los productos que distribuye la empresa.

- TASA DE DESEMPLEO

España sufría en 2008 la mayor crisis del siglo XXI debido al *crack* de la burbuja inmobiliaria y a la quiebra de uno de los mayores bancos de inversión del mundo, Lehman Brothers.

Más de diez años después, España y prácticamente todo el planeta, sufrió la crisis de la Covid-19, la cual fue, en términos de desempleo, mucho menos agresiva que la crisis de 2008.



*Figura 4. Tasa de Desempleo Siglo XXI en España. Fuente: INE*

Entre 2006 y 2007, España contaba con la menor tasa de desempleo del Siglo XXI, y en solo dos años, esa cifra se llegó a duplicar. El mercado español tocó suelo en 2013 con una tasa mayor al 25% y más de 6 millones de personas en situación de desempleo.

A partir de 2013, España ha tenido un notable crecimiento económico, hasta la famosa crisis global del coronavirus, la cual provocó un gran parón en todas las economías.

Aunque todavía estos efectos no se ven reflejados, en 2021, se aprobó una nueva reforma laboral con el objetivo de reducir la precariedad y la temporalidad en el empleo. Se establecieron medidas que garantizan una estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo.

#### FACTORES SOCIO-CULTURALES:

- **Demografía.** Muchas de las zonas en las que opera la compañía, tienen un gran problema con la despoblación que están viviendo. La falta de industria en la comunidad es uno de los principales factores que provoca este descenso de la población. Según el INE, Castilla y León perdió un 0,5% de su población, cuando el conjunto nacional en su totalidad tuvo una subida del 0,1% de la población. Ante esta situación, la pérdida de clientes cada año será mayor, por ello la necesidad de abarcar nuevos territorios.
- **Aumento de la conciencia sostenible y ambiental.** La demanda de productos creados o desarrollados de manera sostenible está en auge. Por esto, cada vez son más los consumidores que muestran una mayor preferencia hacia los productos fabricados por empresas que pueden demostrar una mayor responsabilidad con la sostenibilidad y el compromiso ambiental.

#### FACTORES TECNOLÓGICOS:

- **Auge del comercio electrónico y marketing digital.** La venta online ha supuesto una revolución a nivel mundial en lo que a las transacciones comerciales respecta. Las empresas pueden aprovechar este tipo de comercio para poder vender sus productos en línea y así llegar a un mayor público. Según la web “Europapress” el gasto medio de los españoles en compras realizadas a través de Internet en 2022 ha sido de 3.155 euros anuales, con un incremento del 35% respecto al año 2021. Igualmente, la publicidad a través de este medio y las redes sociales cada vez son una herramienta de trabajo más competitiva a la hora de promocionar y posicionar los productos de una compañía de manera práctica.
- **Posibilidad de teletrabajo.** Los grandes avances tecnológicos que se han producido en la última década, han hecho posible el “teletrabajo”. Este nuevo

método de trabajo tiene ventajas como un mayor abaratamiento de los costes de la empresa, mayor flexibilidad y la posibilidad de dar un nuevo uso a los espacios utilizados por trabajadores. Por otro lado, este modo de trabajo puede llegar a provocar una falta de motivación, disciplina y productividad por parte de los trabajadores.

Otra de las ventajas que más puede afectar a la compañía es a la hora de crear un canal de venta online, este puede ser gestionado desde cualquier parte del mundo y no necesariamente en las instalaciones de la empresa. Esta condición es una de las peticiones más buscadas a día de hoy por las personas más cualificadas en ese tema.

### FACTORES ECOLÓGICOS:

- **Restricciones e impuestos a materiales.** El interés por la conservación y protección de los recursos naturales y el medioambiente ha excedido ya el plano legislativo, y empieza a ser un aspecto muy importante a tratar tanto para los proveedores como para los consumidores. Las restricciones que se han establecido a materiales como el plástico, está provocando en muchos fabricantes y distribuidores una readaptación de sus negocios, así como un encarecimiento de los productos y una caída de los beneficios para poder cumplir con dichas prescripciones legales.

### FACTORES LEGALES:

- **Nuevas normativas de seguridad y calidad.** Todos los fabricantes deben cumplir con los nuevos requisitos impuestos por las autoridades a la hora de comercializar un producto. Cada vez hay un mayor control sobre la resistencia que pueden ofrecer los productos, los materiales utilizados, la emisión de sustancias peligrosas o incluso la resistencia al fuego. El incumplimiento de este tipo de normativas puede derivar en sanciones o la prohibición de venta de los productos.

La aprobación reciente de la Ley de residuos y suelos contaminados del 23/03/2022 ha incluido un nuevo impuesto de 0,45 euros en los plásticos de un solo uso. Por este motivo, todos los proveedores que envían su material en pallets envueltos con plástico se han visto obligados a modificar sus tarifas o buscar nuevos métodos de embalaje.

## 5.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO-COMPETITIVO

Un análisis interno es un proceso que realiza una empresa para descubrir y analizar todos los factores internos. Se trata de evaluar los recursos, competencias y ventajas competitivas con las que cuenta una compañía para poder identificar tanto los puntos fuertes como los débiles y poder fortalecer la toma de decisiones.

### DELIMITACIÓN DE LA INDUSTRIA Y CAMPO DE ACTIVIDAD.

Para identificar el tipo de negocio que tiene una empresa se puede utilizar el *código CNAE* o *código SIC*. El sector industrial al que pertenece Sanher viene registrado con los siguientes códigos:

- **Código CNAE 2009:** 4647-comercio al por mayor de muebles, alfombras y aparatos de iluminación.
- **Código SIC:** 5021-Mayoristas de mercancías no perecederas, muebles.

#### 5.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR. LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Según Michael Porter (1982) "La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten".

Las cinco fuerzas que operan en un sector industrial se fundan en los elementos primordiales del mercado, que son:

- Rivalidad entre los competidores existentes
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos sustitutivos
- Posibilidad de entrada de nuevos competidores



Figura 5. Las 5 fuerzas de Porter. Elaboración propia.

### 1. Rivalidad entre los competidores existentes.

El número de competidores que ofrecen el mismo bien o producto en este mercado es muy elevado, y hay un equilibrio entre los mismos, dejando fuera a grandes superficies como pueden ser "Leroy Merlin", "Obramat" o "Bricocentro", que están implementadas ya por todo el territorio nacional.

Según la clasificación de actividades económicas CNAE-2009, en el código 4647 (comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios) se encuentran registradas 1081 empresas en todo el territorio nacional.

Como la rivalidad es tan alta, la diferenciación del producto y poder ofrecer a los clientes el mejor producto relación calidad/precio son las ventajas competitivas más importantes entre las empresas.

En la siguiente tabla se identifican los principales competidores del mercado en las provincias de Segovia y Ávila:

Competidor	Ubicación	Facturación	Canal tienda	Canal online	Años en el mercado
Saneamientos Casper	Segovia	500.000€ - 1.500.000€	Si	No	24
Ceisa	Segovia	NS	Si	No	NS
Cerajisa	Ávila	500.001€ - 1.000.000€	Si	No	20
Saneamientos Ávila	Ávila	>2.500.000€	Si	No	39

*Tabla 3. Competencia actual Sanher, C.B.. Elaboración propia. Fuente: Einforma*

En función de este pequeño estudio, podemos determinar que la principal competencia de la compañía es muy fuerte en cuanto a experiencia y a volumen de facturación. Sin embargo, una de sus debilidades es la falta de un canal de venta online.

En conclusión, ante un sector con un número elevado de competidores, los cuales tienen distintos objetivos, estrategias o intereses, la anticipación al comportamiento de los mismos es muy complicada.

## **2. Poder de negociación de los proveedores.**

Los principales proveedores o grupos de empresas que suministran a las empresas del sector, todo lo imprescindible para que puedan comercializar y distribuir sus productos, son fabricantes de mobiliario de baño y grandes distribuidores a nivel nacional.

Los proveedores más importantes que tiene Sanher, C.B. son algunos como “GME”, “ROCA” y “Futurbath”.

A continuación, se van a enumerar las ventajas y desventajas con las que cuenta la compañía a la hora de negociar con los proveedores.

### VENTAJAS:

- Elevado número de proveedores a nivel nacional e internacional
- Relaciones duraderas y largas entre cliente y proveedor facilita mucho los procesos de compra, así como las condiciones y los descuentos.
- La mayoría de las empresas que proporcionan los productos son fragmentadas, por ello, no hay ninguna que tenga un liderazgo destacado en el mercado.
- La amenaza de integración vertical por parte de los fabricantes es escasa, debido a su especialización en el proceso productivo y una gran falta de recursos para comercializarlo por ellos mismos.

### DESVENTAJAS:

- Volumen de ventas realizado por la empresa es un porcentaje muy pequeño en comparación con el resto del mercado.

- Los costes de cambio de proveedor resultan muy elevados, puesto que el proceso negociador es largo y complicado. Además, es muy difícil conseguir la exclusividad de venta con otros fabricantes.
- Inexistencia de productos sustitutivos a la hora de negociar con los proveedores, debido a que las empresas distribuidoras, sin tener en cuenta la calidad, venden los mismos productos.
- Elevado porcentaje de empresas cuenta con una gran diferenciación de su producto en cuanto a materiales y diseño.

La mayoría de fabricantes que trabajan en este sector se encuentran ya muy consolidados en el mercado. Es cierto, que cada vez existen más fabricantes que lanzan productos económicos y de gama baja, sin embargo, la clientela suele decidirse por los productos de marcas con más experiencia y un mayor renombre. Por ello, teniendo en cuenta los factores citados anteriormente, el poder negociador de los proveedores es muy elevado.

### **3. Poder de negociación de los clientes.**

Los clientes son una agrupación conformada por los adquirentes de los bienes y servicios.

El poder negociador de un cliente, al igual que el de un proveedor, en este mercado también es muy alto y depende de muchos factores y situaciones que pueden ser únicas. Todos estos contextos específicos se van a analizar a continuación:

- Competencia: en este tipo de mercados, en los que la rivalidad es muy fuerte, el poder negociador de los clientes es bastante elevado, puesto que tienen una mayor facilidad para comparar precios, calidad y servicios ofrecidos por cada una de las empresas que forma el sector.
- Volumen de compra: cuando un cliente simboliza una gran parte de las ventas totales de la empresa, es posible que tenga un mayor poder negociador. Van a tener la posibilidad de tratar con condiciones de pago más favorables, negociar mejores descuentos u otras bonificaciones debido a su alto volumen de ventas. Dichos beneficios pueden ser ofrecidos a los clientes que representen un mayor porcentaje del total de las ventas.
- Costes por cambio de proveedor: un cliente puede llegar a tener una gran capacidad negociadora si los costes por cambio de proveedor y su proceso son asequibles.
- Información del mercado: en este tipo de mercados, generalmente los clientes suelen tener mucha experiencia, lo que conlleva a una gran información sobre el producto, precio y las condiciones de mercado. Estos conocimientos otorgan a los clientes una base para tener una mayor fuerza negociadora con la empresa.

Dependiendo de los factores mencionados anteriormente los clientes van a tener una mayor o menor capacidad negociadora. Generalmente, su poder va a ser bastante alto en este sector, puesto que la mayoría de compradores tienen una larga veteranía y abundante información en el mercado.

#### **4. Amenaza de productos sustitutivos**

Según Porter (1982), “los productos sustitutivos son aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado”.

El amplio catálogo de productos con el que cuenta la empresa Sanher, C.B. deja a la compañía en una posición muy fuerte ya que actualmente no existen productos sustitutivos a nivel nacional en el sector de baños y cocinas, más allá de los productos ya existentes con los que comercializa la empresa como son las mamparas de baño, platos de ducha, muebles, cocinas y espejos.

Comienzan a ser una amenaza para la empresa los productos inteligentes que proceden de China y otros países asiáticos como son los espejos y algunos sanitarios, los cuales llevan incorporada la tecnología y tienen más funciones (antivaho, control de temperatura, control de luz) que las que disponen los productos nacionales, y en este caso, los que distribuye Sanher, C.B..

Otra amenaza que podría afectar a la compañía son los productos ofertados por grandes superficies que cumplen su función de amueblamiento y decoración, pero no otras funciones como puede ser la ergonomía. Estos productos están fabricados exclusivamente para que el propio cliente se encargue de montarlo o instalarlo, lo que conlleva a un precio mucho menor en comparación a los productos que puede presentar la empresa. No obstante, el número de consumidores que ven satisfechas sus necesidades con este tipo de productos es bastante bajo.

Por tanto, la amenaza de productos sustitutivos es moderada en este sector, lo cual puede ser muy atrayente.

#### **5. Posibilidad de entrada de nuevos competidores.**

Las empresas con capacidad de penetrar y medirse a las ya establecidas en un subsector concreto son consideradas como nuevos competidores.

La cantidad de posibles competidores se verá afectada por las barreras de entrada que existan para ingresar al mercado y por la capacidad de respuesta de las empresas ya establecidas en el sector.

En este caso, las barreras de entrada son realmente bajas puesto que las economías de escala son nulas, tampoco existen autorizaciones administrativas específicas para poder llegar a competir en este sector, los accesos a insumos son bastante favorables y la inversión para las empresas de comercialización es muy reducida, aunque para las empresas distribuidoras puede llegar a ser un tanto más elevada.

Los pocos recursos con los que cuentan las sociedades ya implementadas en el mercado, hacen muy dificultoso la posibilidad de defenderse ante nuevos candidatos. Por lo que no existe una práctica común de defensa ni respuesta hacia las empresas que quieren entrar en el mercado.

Una amenaza real para este sector, son las empresas ya establecidas en un sector cercano o parecido al que se encuentra ya Sanher, C.B., como pueden ser grandes almacenes, ferreterías o bazares. Estos comercios, para aumentar su cuota de mercado, podrían empezar a comercializar con productos relacionados con el baño y la cocina puesto que ya se dedican a productos para el hogar

Sin embargo, lo que puede llegar a ser más complejo para una compañía que se inicia en este mercado es empezar una relación de trabajo con un proveedor. Muchas empresas tienen acuerdos de exclusividad con proveedores para que solo esa dicha empresa pueda trabajar esa marca en una zona determinada. Estos pactos de exclusividad pueden suponer para un nuevo competidor una fuerte inversión y larga proceso de negociación para encontrar los proveedores adecuados.

Por tanto, aunque las barreras de entrada pueden ser sencillamente vencibles, la dificultad y el gasto relacionado con la entrada a los proveedores de la industria, hace que la posibilidad de ingreso de nuevos competidores no sea una amenaza potente.

El entorno en el que se encuentra una empresa decreta su funcionamiento interno, y por ello, repercute directamente en sus resultados. En el caso de Sanher, C.B., la mayoría de las fuerzas son desfavorables para la empresa, ya que al menos tres de ellas son muy poderosas, lo que puede llegar a reducir la posibilidad de obtener grandes beneficios al igual que disminuir el atractivo por la industria.

A pesar de que las circunstancias pueden llegar a no ser favorables, es posible alcanzar una posición competitiva si se utilizan estas condiciones como incentivo para la innovación y el progreso.

Un aspecto adicional que no está contemplado en el modelo de Porter (1982) es la inclusión de los productos complementarios, los cuales satisfacen conjuntamente un mismo tipo de necesidad y pueden llegar a añadir un mayor valor a un producto. Autores como Grant (1991) han propuesto la ampliación del modelo a seis fuerzas, incorporando en el mismo los productos complementarios. La existencia de estos productos en la industria incrementa el nivel de atractivo del sector.

## 5.2.2. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO o FODA es un análisis que identifica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa u organización. Nace de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) y fue popularizado por el economista estadounidense Albert Humphrey en la década de 1960.

Su objetivo era encontrar los fallos en una planificación corporativa de una empresa y como poder analizar la competitividad frente a sus rivales.

Con este análisis, una empresa pretende encontrar los cuatro elementos mencionados anteriormente para poder tomar y desarrollar estrategias que aumenten sus ventajas competitivas y reduzcan sus riesgos.

A continuación, se detalla un cuadro resumido con el análisis DAFO de Sanher, C.B.



Figura 6. Análisis DAFO. Elaboración propia.

## DEBILIDADES.

Las principales debilidades que tiene Sanher, C.B. y que por ello puede ver lastrada su posición competitiva en el mercado son las siguientes:

- **Escasa cuota de mercado:** la mayoría de los clientes de la compañía se encuentran en las provincias de Segovia y Ávila. Estas dos zonas cuentan con un porcentaje de población muy reducido en comparación con otras grandes ciudades. Esta limitación acompañada al problema de la despoblación en ambas provincias provoca que la cuota de mercado de la empresa en la actualidad es muy reducida.  
Según el INE, el número de empresas que pueden estar relacionadas con el sector de la compañía (“Actividades técnicas y profesionales”) en Segovia y Ávila es de 1558 y 1231 respectivamente. Sin embargo, otras provincias cercanas como Valladolid, cuentan con 5893 empresas en este sector.
- **Nula inversión en marketing y publicidad:** la parte de presupuesto destinada a publicitar o mejorar la comercialización de sus productos ha sido prácticamente inexistente en los más de quince años que lleva la empresa en funcionamiento. Además, la falta de recursos tecnológicos tampoco ha permitido crear ninguna estrategia de marketing digital para poder llegar a captar más clientes.  
El negocio ha crecido significativamente gracias a una sólida base de clientes fieles y satisfechos que han recomendado los servicios o productos de la empresa a otras personas.
- **Altos costes de transporte en la actualidad:** desde el año 2020, los costes de transporte o envío de productos ya sea vía marítima o terrestre han sufrido un encarecimiento insostenible para algunas empresas. Los motivos principales de este aumento de los costes de envío son unas drásticas subidas del precio del

combustible, la escasez de conductores y ciertas regulaciones gubernamentales impuestas a las compañías de transporte, entre otros.

Para una empresa que se dedica a la distribución, este factor tiene un impacto directo en su funcionamiento, lo cual provoca una subida del precio de los productos y una menor demanda.

## FORTALEZAS

Las principales fortalezas con las que cuenta Sanher, C.B. para poder generar una ventaja competitiva dentro de su mercado son las siguientes:

- Experiencia en el sector: un punto fuerte que posiciona favorablemente a la empresa, son sus casi veinte años de experiencia y conocimiento en el sector de los baños y cocinas. Sumado a eso, cuenta con una plantilla con una larga trayectoria en esta industria.  
El bagaje con el que cuenta la compañía en el mercado ofrece una amplia serie de ventajas como pueden ser: conocimiento y estudio profundo del sector (características y tendencias), una abundante red de contactos, capacidad de respuesta y de anticipación a cambios o problemas, mejoras en la toma de decisiones y una mayor credibilidad hacia los clientes.
- Especialización en diseños a medida: otro atributo que puede destacar a la empresa en el mercado y diferenciarse de sus competidores es la relación con proveedor exclusivo que fabrica todo tipo de diseños a medida en muebles y mamparas de baño. Esta ventaja otorga a la organización la posibilidad de aumentar su cartera de clientes ya que se trata de un servicio exclusivo en la zona que desarrolla su negocio.
- Gran capacidad de almacenamiento: Sanher, C.B. dispone de un almacén con más de 400 metros cuadrados para almacenar los productos que comercializa y distribuye en su totalidad. Esta capacidad brinda a la empresa los siguientes beneficios:
  - Posibilidad de una gestión y mantenimiento eficiente del inventario, evitando así futuros problemas de stock.
  - Servicio inmediato al cliente con entregas entre 48 y 72 horas.
  - Mayor flexibilidad a la hora de la planificación y de la organización facilitando así la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda o plazos de entrega por parte de los proveedores.
  - Oportunidad de compras en grandes cantidades lo que posibilita unas mejores condiciones económicas y descuentos.

## AMENAZAS

Las principales amenazas externas e incontrolables que pueden aparecer para la empresa y que afectan negativamente a su desarrollo y posición de mercado son las siguientes:

- Elevada competencia externa: uno de los principales problemas de este sector es la gran competencia que hay dentro del mercado. Este problema se vuelve mucho más grande cuando aparecen competidores, en este caso, distribuidores de fuera de las provincias en las que trabaja la compañía, puesto que la competencia es doble. A todos estos rivales, hay que sumar la expansión de algunas franquicias como son “Leroy Merlin” o “Bricocentro” cada vez establecidas en más zonas.  
Esta fuerte competencia conlleva a la empresa una fuerte presión en los precios, una mayor dificultad para diferenciarse y la exigencia de mantener una constante búsqueda de innovación.
- Aumento incontenible de los precios en las materias primas: la fuerte inflación en la que está sumergida nuestro país y mucha parte del mundo está provocando considerables estragos en el sector de los baños y cocinas. Los elevados costes de los principales materiales con los que se fabrican los productos, como son la madera, cristal o el aluminio, provoca aumentos significativos de los precios en las tarifas, así como una reducción en los márgenes de beneficio y la necesidad de ajustar las estrategias de aprovisionamiento.
- Crisis económica: la inestable dudosa situación por la que está pasando España a nivel económica y social perjudica de manera directa a la compañía. Un periodo de dificultades económicas puede afectar negativamente a la demanda de los productos con los que trabaja Sanher, C.B. puesto que es común que la población reduzca su gasto en productos que no son de primera necesidad. Además, en una época de crisis es posible que aparezcan problemas de liquidez ya que las empresas padecen dificultades a la hora de obtener financiamiento o de cobros en su debido momento por parte de los clientes.

## OPORTUNIDADES

Las oportunidades externas que pueden aparecer para la empresa y por las que puede sacar un beneficio para crecer son las siguientes:

- Página web: el aumento de la digitalización en el sector y las herramientas que existen actualmente permiten la posibilidad de poder crear una página web de venta online con la necesidad de pocos recursos. Esta nueva oportunidad generaría a la empresa una serie de beneficios que podrían aumentar sus ventas considerablemente.  
Estos beneficios son algunos como la reducción de costos operativos, acceso a un mercado global, mayor visibilidad y la posibilidad de desarrollar estrategias de marketing digital, lo que empujaría a un mayor crecimiento y éxito de la empresa.  
Cada vez son más los negocios dedicados a este sector que cuentan con un canal de venta física y online.

- Marketplaces: el auge de las famosas plataformas en las que diferentes arcas o empresas pueden vender sus productos pueden ser una oportunidad a valorar. Los famosos Marketplaces como “Amazon”, “Mano Mano” o “Aliexpress” entre otros, están experimentando un crecimiento formidable tanto por parte de vendedores como de compradores. Se trata de una plataforma que actúa como intermediario, en la que la empresa puede anunciar todos sus productos a millones de compradores de todo el mundo, sin la necesidad de realizar una inversión inicial. La forma en la que se lucran estas plataformas es a través de comisiones por cada uno de los productos vendidos.
- Auge en el sector de la reforma: en los últimos diez años y especialmente desde que apareció la pandemia “Covid-19”, el sector de la reforma ha sufrido un crecimiento muy destacable. El aumento de la demanda de estos servicios de remodelación se debe a un encarecimiento de la vivienda nueva, un aumento en la propiedad de las viviendas y el envejecimiento de estas. Como dato, según la Asociación Nacional de Distribuidores de Cerámica y Materiales de Construcción (Andimac), en el año 2022 se reformaron 1,75 millones de viviendas, lo que supone 55.000 más que en 2021, un aumento del 3´14%. Este crecimiento de la reforma puede afectar muy positivamente a la empresa, puesto que la mayoría de sus clientes se dedican en este sector, y un aumento de su trabajo se traduciría en un aumento de la demanda de los productos de Sanher, C.B..

Esta serie de oportunidades mencionadas deben ser reconocidas en su momento justo por parte de la empresa para no desaprovechar las ventajas competitivas que pueden generar.

### 5.2.3. ANÁLISIS CAME

El acrónimo CAME se refiere a las iniciales de las siguientes palabras: corregir, afrontar, mantener y explotar. Un análisis CAME es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para analizar y elaborar estrategias basadas en un anterior análisis de la matriz DAFO. Las cuatro acciones fundamentales que se plantean son las siguientes:

- Corregir las deficiencias o debilidades internas del negocio y realizar las correcciones pertinentes. **Estrategia de reorientación.**
- Afrontar las amenazas externas que el mercado puede plantear a la compañía y tomar medidas para contrarrestarlo. **Estrategia de supervivencia.**
- Mantener las fortalezas inherentes de la empresa. **Estrategia defensiva.**
- Exploitar las oportunidades que proporciona el mercado. **Estrategia de ataque-posicionamiento.**

A continuación, se muestra un cuadro resumido con el análisis CAME de Sanher, C.B.

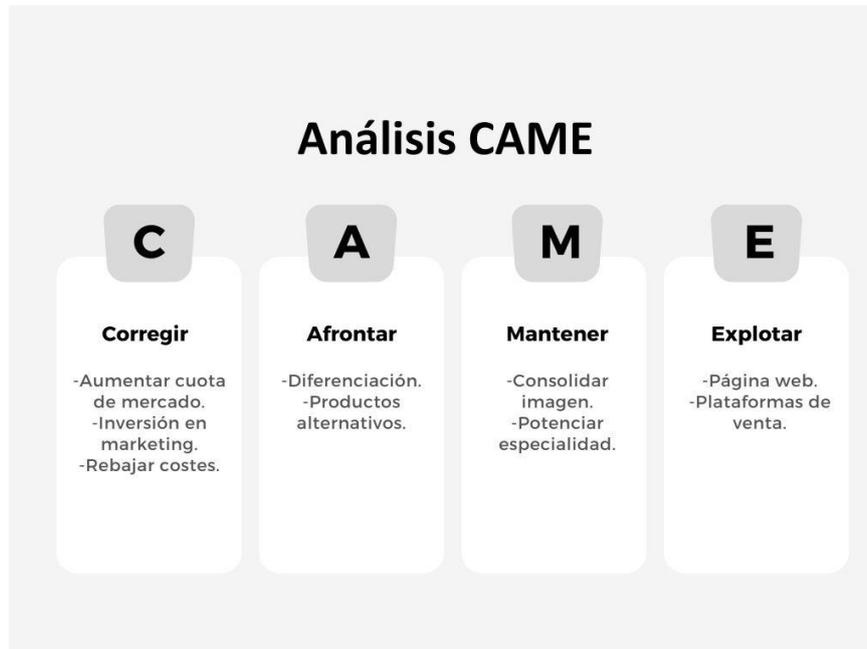


Figura 7. Análisis CAME. Elaboración propia.

### CORREGIR DEBILIDADES. Estrategia de reorientación.

Las estrategias de reorientación que puede utilizar la empresa para corregir sus debilidades son las siguientes:

- Aumentar cuota de mercado. Dado el escaso mercado que hay en Segovia y Ávila, y lo complicado que es abarcar nuevas zonas dada la reducida plantilla. Se va realizar una nueva estrategia de captación de clientes en Castilla Y león fuera de las zonas en las que trabaja la compañía a través de comerciales que trabajan mediante comisiones, normalmente un 10% sobre el precio de la venta. El porcentaje de beneficios será menor para la empresa en cada venta, pero el número de salidas y de rotación del producto será mucho mayor.
- Inversión en marketing y publicidad. Empezar a invertir de manera reducida, pero continua, en marketing y publicidad a través de radio, prensa o medios digitales (redes sociales, newsletters, anuncios en línea). Hoy en día, con los recursos que existen, esta inversión puede llegar a ser poco costosa y permitiría a la empresa aumentar su visibilidad y número de ventas, adaptarse a cambios en el mercado y recopilar información eficaz de los clientes. Para empezar con esta inversión en publicidad, la empresa debe destinar 2.000€ en publicitarse a través de los medios citados anteriormente.
- Agrupación de cargas. Dados los elevados costes de transporte que están sufriendo las empresas en la actualidad, una estrategia para reducir ese gasto y seguir compitiendo en precios, es la agrupación de cargas. Es decir, la empresa debe intentar agrupar el máximo número de productos en los envíos a los

clientes para reducir el número de portes y su elevado coste actual. Para ello, la empresa ofrecerá y premiará con mayores descuentos a los clientes que sean capaces de realizar pedidos de altas cantidades, en vez de pedidos con productos de uno en uno.

## AFRONTAR AMENAZAS. Estrategia de supervivencia.

- Diferenciación del producto. En un sector en el que la competencia es tan elevada, la mejor estrategia para la empresa es la diferenciación de los productos. Por ello, la empresa tiene que realizar un análisis constante del mercado, enfocarse en la calidad e innovación de su producto y elaborar una estrategia de precios que sea capaz de diferenciarse de sus competidores. Poder diferenciarse en un mercado con una rivalidad tan fuerte es primordial para captar la atención de los clientes y destacar.
- Productos alternativos. Ante la situación tan inestable en la que se encuentra envuelta España y lo cambiante que puede llegar a ser el entorno, es de vital importancia que una empresa se caracterice por su flexibilidad. Sanher, C.B. tiene que tener la capacidad de dar respuesta ante cualquier cambio que se produzca en el entorno. Además, la empresa tiene que tener siempre buenas relaciones con más proveedores fuera de los habituales, para evitar posibles roturas de stock o aumentos insostenibles de los precios por parte de algún proveedor.

## MANTENER FORTALEZAS. Estrategia defensiva

Las estrategias defensivas de la compañía para poder mantener las fortalezas afrontando las diferentes amenazas que se pueden encontrar en el mercado son las siguientes:

- Experiencia y consolidación de la imagen. La experiencia con la que cuenta la empresa y los trabajadores altamente especializados en el sector de los baños y de las cocinas es una variable muy importante que la empresa debe mantener siempre para tratar de ser superior al resto de la competencia. Este factor va a afianzar a la empresa una imagen profesional, una mayor satisfacción y retención por parte de los clientes y una diferenciación competitiva. En el caso de la compañía, cuentan con una ventaja importante ya que lleva establecida en el mercado 18 años.
- Potenciación de la especialidad. Sanher, C.B. cuenta con la posibilidad de vender un producto (mamparas y muebles de baño) a medida y con cualquier tipo de diseño. Una buena implantación y publicidad de este tipo de productos puede generar una mayor ventaja competitiva frente a sus rivales. Este poder frente al resto de la competencia debe potenciarse de manera que llegue a un mayor público tanto de la zona en la que opera la empresa como en nuevos territorios.

## EXPLOTAR OPORTUNIDADES. Estrategia de ataque-posicionamiento

Las estrategias para poder llevar a cabo la explotación de las oportunidades que aparecen en el mercado a través de estrategias ofensivas van a ser las siguientes:

- Página web. Creación de una página web en la que vaya incorporada una pasarela de pago y que pueda ser utilizada como sitio de venta online. Esta acción aumentaría considerablemente sus ventas ya que podría llegar a cualquier persona y podría empezar a vender sus productos fuera de España. Es necesario una fuerte inversión inicial, pero en la actualidad la parte del comercio que está en la red es muy alta como para dejar pasar una oportunidad de este tipo.  
Para empezar con este proyecto, la empresa debería destinar entre 2.000 y 3.000 € para su creación.
- Plataformas de venta. Entrada en “Marketplaces” que son sistemas o programas informáticos diseñados para facilitar la ejecución de transacciones de compra y venta en línea como pueden ser Amazon o Aliexpress y ofertar así los productos de la compañía a todos los clientes de estas plataformas. Es una oportunidad interesante para empezar a vender a través de internet sin tener que realizar un desembolso significativo de capital y con la cual se puede tener acceso a un mercado global de clientes, dar una mayor visibilidad a los productos y poder detectar los puntos fuertes y débiles de todos los artículos que dispone la empresa.  
El precio a pagar por cada venta que se realizara desde esa plataforma es de un 15% sobre el precio de venta sin incluir los gastos de transporte.

Estas acciones pueden llegar a dar el paso de convertirse en futuras fortalezas para Sanher, C.B. frente a sus competidores.

## 5.3. ANÁLISIS INTERNO

Con el análisis interno de Sanher, C.B., se van a analizar los recursos y capacidades de la empresa para la consecución de resultados óptimos, empleando las herramientas estratégicas adecuadas.

### 5.3.1. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS

A continuación, se van a identificar y examinar los recursos de los que dispone la empresa a través de una clasificación genérica: tangibles o intangibles.

RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS INTANGIBLES
Red de distribución	Capacidad organizativa
Oficinas y equipos informáticos	Capital humano
Productos	Reputación y marca

*Tabla 4. Recursos tangibles e intangible de Sanher, C.B.. Elaboración propia.*

**RECURSOS TANGIBLES:** los bienes o recursos de los que dispone la empresa y que ocupan un espacio físico, se perciben y se pueden medir, son los siguientes:

- **Red de distribución.** La empresa dispone de un centro de distribución en Segovia de más de 200 m<sup>2</sup>, en el cual se reciben, almacenan y controlan todos los productos en grandes cantidades para su posterior distribución a todos los clientes. Para la distribución en las provincias de Segovia y Ávila, la compañía cuenta con un vehículo comercial ligero y un turismo. Sin embargo, el envío de productos a otras provincias, como Madrid, es subcontratado a una empresa transporte, con la cual existe un acuerdo firmado y ofrece un menor coste.
- **Oficinas y equipos informáticos.** Dentro de la nave comercial que dispone la empresa, se encuentran las oficinas. En dicho espacio, se ejecutan todas las funciones comerciales y administrativas, tales como, facturación, atención al cliente, trámites administrativos, gestión de cobros y creación de presupuestos. Dentro de este espacio, la empresa también cuenta con una pequeña exposición, en la que se encuentran los productos más vendidos y las nuevas novedades, para que cualquier cliente pueda verlo en persona. Al cargo de la administración se encuentran 2 personas, que realizan sus funciones a través de un software llamado “Hispagest”.
- **Productos.** La empresa cuenta con un catálogo en el que se encuentran más de 100 tipos distintos de productos de cocinas y baños. Alrededor de 1000 unidades de producto (platos de ducha, grifería, mamparas de baño, espejos...) se encuentran almacenados en sus instalaciones, lo que confiere un servicio inmediato y eficaz.

**RECURSOS INTANGIBLES:** los bienes o recursos de los que dispone la empresa y que no se perciben ni se pueden medir, son los siguientes:

- **Capital humano.** Es la pieza clave de la organización debido a su experiencia y manejo del sector. Dentro de la empresa podemos encontrar: 2 personas al cargo de la administración, 1 persona al cargo de los envíos y almacén, y una cuarta persona que hace la función de “comercial” visitando clientes. Además, la compañía también ofrece a sus clientes el montaje de los productos que distribuye, y para lo que trabajan otras 5 personas de forma subcontratada.
- **Capacidad organizativa.** La organización en una empresa tan pequeña no es muy compleja. Cada semana, se fijan unos objetivos que tienen que ser cumplidos a través de una comunicación clara, coordinación eficiente y toma de decisiones rápida entre los compañeros. A destacar también, la flexibilidad de horarios para el personal, lo cual transmite confianza y motivación.
- **Reputación y marca.** Tras 18 años en el mismo sector, Sanher, C.B., se ha cargado de confianza entre sus clientes debido a la relación calidad-precio de su producto, una rápida actuación a la hora de resolver incidencias y la gran cantidad de soluciones que pueden llegar a ofrecer.

La aportación de cada uno de los recursos que tiene la empresa en su mano y la dedicación por parte de sus empleados en mejorar día tras día ha generado un activo intangible de enorme importancia: su reputación.

### 5.3.2. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES

Gracias a los recursos mencionados anteriormente, la empresa ha logrado adquirir capacidades clave que constituyen la base de su ventaja competitiva. Estas capacidades son las siguientes:

- **Capacidad para la negociación con los proveedores.** Sanher, C.B. ha conseguido establecer acuerdos contractuales con las marcas líderes y más reconocidas del mercado (GME, ROCA, Futurbath, AQQ, Manillons Torrent), estableciendo en muchas de ellas cláusulas de exclusividad que otorgan a la empresa la excepcionalidad de ser los únicos vendedores de su producto en los territorios en los que actualmente compete. Adicionalmente, existe una gran colaboración entre los proveedores y la empresa, ayudándose mutuamente mediante estudios de mercado, informes de nuevos productos e intercambiando información.
- **Capacidad para la selección y diseño de productos.** La cualidad para seleccionar productos atractivos y de calidad es fundamental. La empresa tiene una gran capacidad para identificar las tendencias y preferencias del mercado con el objetivo de ofrecer siempre productos competitivos ante situaciones de demanda cambiantes por parte de los clientes. En este caso, cada trimestre del año se intenta introducir una novedad en el catálogo de productos de la compañía.

- **Capacidad para la gestión de la cadena de suministro.** Perfecta coordinación a la hora de pedir productos a los proveedores, almacenamiento, gestión de inventario, así como una correcta planificación y cumplimiento con los plazos de los pedidos. Sanher, C.B. tiene como misión gestionar el almacén de la manera más rápida y eficiente, ya que es la clave del negocio. Por ello, los productos más demandados se encuentran en las zonas más cercanas al muelle o zona de carga, mientras que los productos con menor rotación se encuentran más alejados. Esto permite una mayor velocidad a la hora de gestionar y enviar los pedidos.
- **Capacidad para ofrecer soluciones personalizadas.** La empresa da una especial atención a ayudar a sus clientes para encontrar todo tipo de soluciones. Por este motivo, no se limita solo a los productos estandarizados y es capaz de ofrecer productos personalizados, ya sea por su color, forma, medidas o cualquier complemento que desee el cliente. Por ejemplo, muebles de baño con medidas especiales, mamparas de ducha serigrafiadas y con diseños complejos o platos de ducha de cualquier color de la carta RAL, entre otras cosas. Esto va relacionado con la capacidad de negociación con los proveedores, lo que permite a la compañía ofrecer este tipo de soluciones, generando así una ventaja competitiva con la empresa.
- **Capacidad para dar un buen servicio al cliente y soporte posventa.** La empresa se preocupa también principalmente en brindar un excelente y profesional servicio al cliente, así como un fuerte servicio de posventa. Para ello, el personal de oficina está capacitado para la resolución rápida de problemas o cualquier tipo de incidencia que pueda surgir y una atención al cliente de la manera más correcta y cordial. Además, todos los productos ofertados por Sanher, C.B. cuentan con una garantía entre 2 y 5 años, que ofrecen al cliente una mayor seguridad a la hora de comprar un producto.

### 5.3.3. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Para tener una visión objetiva y clara de los tipos de clientes con los que cuenta la empresa. Se va a realizar un informe gracias a los datos proporcionados por el Software que utiliza la empresa (“Hispagest”). La empresa cuenta con un total de 225 clientes registrados en su base de datos y se van a clasificar según la provincia en la que se encuentra su domicilio fiscal, sector de la actividad que desarrolla y el tipo de empresas que son.

- Distribución geográfica de los clientes.

En el siguiente grafico se muestran como están repartidos los clientes entre la comunidad de Castilla y León.



Figura 8. Distribución geográfica de los clientes de Sanher, C.B. en Castilla y León. Elaboración propia.

Como se aprecia en el mapa, la mayor zona de acción de la empresa es Segovia que cuenta con un 51,5% (116) del total de los clientes y la menor zona de acción es Valladolid con un 0,4% (1). El 27,3% restante de los clientes se encuentra en la Comunidad de Madrid con un total de 61 clientes.

- Distribución sectorial.

En el siguiente grafico se muestra la distribución de los clientes de la compañía según su oficio.



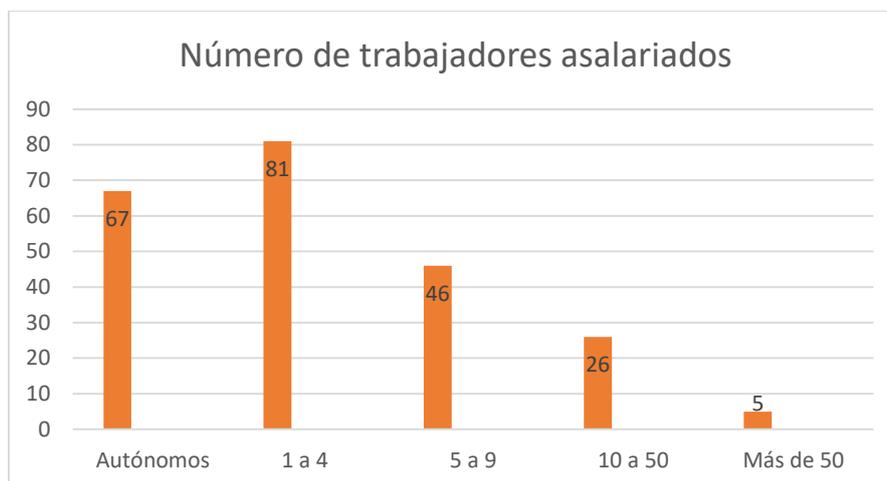
Figura 9. Distribución de los clientes por oficio. Elaboración propia.

Como se observa, los comercios y las cristalerías forman la mayor parte de la clientela de Sanher, C.B., con un total de 71 y 58 respectivamente. Mientras que otros empleos

como los albañiles o los decoradores de interior tienen un menor peso de compra para la empresa.

- Distribución según el número de trabajadores asalariados.

A continuación, se expone un gráfico con la distribución del número de trabajadores asalariados por cliente.



*Figura 10. Distribución según el número de trabajadores asalariados por cliente. Elaboración propia.*

Como se puede percibir en el gráfico, la gran mayoría de los clientes de la compañía se trata de microempresas y autónomos (86%), mientras que la otra minoría la conforman empresas de más de 10 trabajadores.

## COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES

Gracias al software “Hispagest”, vamos a analizar las tendencias o patrones de compra por parte de los clientes.

En el año 2022, la empresa solo en los meses de junio, julio, agosto y septiembre, facturó un 42% del total anual, mientras que el otro 58%, se facturó en los 8 meses restantes. Siendo el mejor mes a nivel de facturación Junio y el peor mes enero. Esto quiere decir, que hay una tendencia por parte del consumidor, a comprar los productos que comercializa y distribuye Sanher, C.B. en los meses más cálidos. Sin embargo, en los primeros meses del año, resulta más complicado llegar a los niveles de facturación deseados. La empresa tiene que tener como objetivo, que ese rango de ventas, sea constante durante los 12 meses del año.

Otro patrón de compra a destacar del año 2022, es la creciente tendencia del color negro en los baños. Cada vez es más habitual la decoración de un baño con artículos en color negro, ya sea la perfilería de una mampara, la grifería o incluso el plato de ducha. Esto

es motivo más que suficiente para que la empresa empiece a hacer un mayor hincapié en los productos con acabados en color negro, ya que empiezan a ser productos muy demandados por los clientes.

Por último, a continuación, se muestra un gráfico, con el porcentaje de productos vendidos por Sanher, C.B., en función del proveedor.

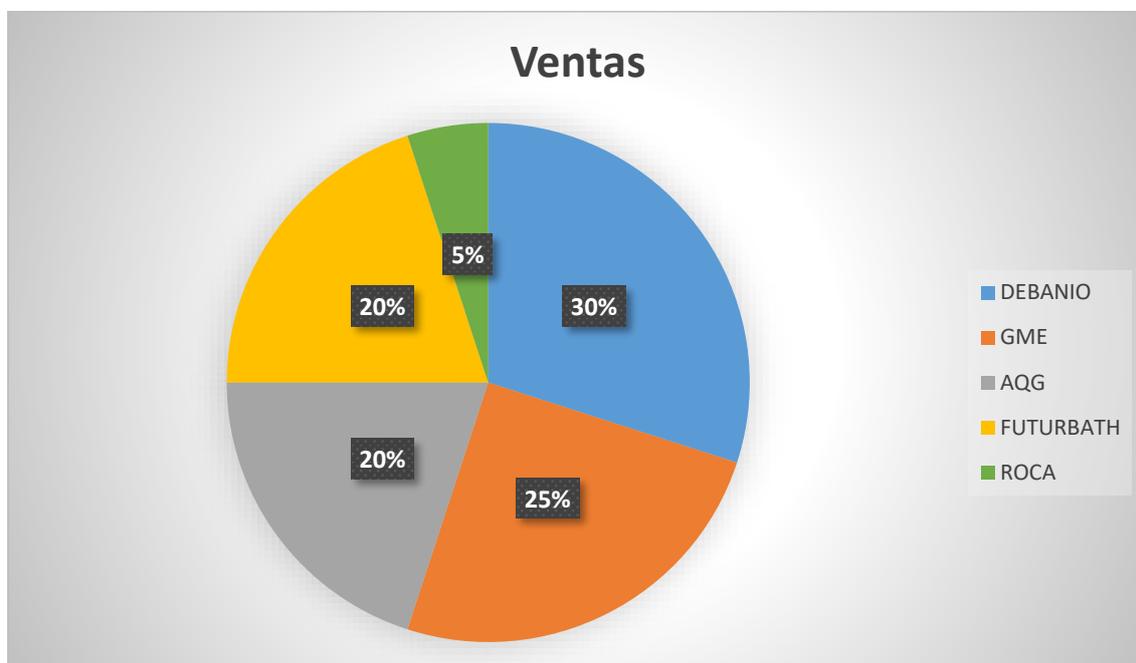


Figura 11. Porcentaje de ventas en función del proveedor. Elaboración propia

Como se puede observar, hay una clara tendencia hacia los productos de marcas como GME y DEBANIO, dadas las calidades de sus artículos y sus precios. Por el contrario, la marca ROCA tiene un menor interés entre los clientes de la empresa, debido a sus elevados precios en muchos artículos y los reducidos descuentos que llegan a ofrecer a los clientes.

Con esta información, la empresa tiene que empezar a promocionar y publicitar de mejor manera los productos de las marcas menos demandadas, y tener una mayor constancia en los fabricantes que generan un mayor rango de facturación para la empresa.

#### 5.3.4. ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación, se detalla en el cuadro un resumen de gastos e ingresos real sin contar impuestos de la empresa Sanher, C.B. en los dos últimos años, con el objetivo de tener una perspectiva real y objetiva de la situación económica de la empresa y saber cuál es nuestro punto de partida.

AÑO	2021	2022	%
Ventas	392.742,29	464.459,70	+18,26%
<b>Total ingresos</b>	<b>392.742,29</b>	<b>464.459,70</b>	<b>+18,26%</b>
Costes variables	295.936,57	347.968,96	+17,58
Costes fijos	51.084,60	61.305,22	+20%
<b>Total gastos</b>	<b>347.021,17</b>	<b>409.274,18</b>	<b>+17,9%</b>
<b>BAIT</b>	<b>45.721,12</b>	<b>55.185,52</b>	<b>+20,7%</b>

*Tabla 5. Resumen gastos e ingresos año 2021 y 2022 de la empresa Sanher, C.B..  
Elaboración propia.*

Como se puede observar en el cuadro anterior, la diferencia entre ingresos y gastos o beneficio neto antes de impuestos (BAIT) de la empresa en el año 2021 y 2022, fue de 45.721,12 y de 55.185,52 respectivamente. La empresa aumentó sus beneficios en un 20,7% en comparación con el año anterior (2021), lo que indica un crecimiento positivo.

Las ventas del año 2022 se vieron incrementadas en más de un 18% respecto al año anterior.

Por otro lado, en el apartado de gastos, aumentan más de un 17% respecto al año anterior. Destacable, el aumento del coste de los alquileres debido a la subida del precio de la luz que experimento España en el año 2022.

Para calcular el margen de beneficio neto, vamos a utilizar la siguiente formula:  
Beneficio neto/Ingresos.

- AÑO 2022 =  $55.185,52 / 464.459,70 = 11,87\%$ .
- AÑO 2021 =  $45.721,12 / 392.742,29 = 11,64\%$ .

## 6. ESTRATEGIA DE NEGOCIO – PLAN DE VENTAS

Una vez que se han llevado a cabo las evaluaciones tanto del entorno externo como interno de la empresa, y se ha realizado una evaluación de la situación, es momento de establecer las estrategias y acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos en el plan estratégico.

A continuación, se van a desarrollar los principales planes de acción a realizar por parte de la empresa. Estos planes van a establecer objetivos específicos, costes estimados y plazos para cada uno de ellos.

### - Plan de marketing

La inversión en publicidad en esta empresa ha sido prácticamente nula durante los 18 años de existencia. Por ello, es más que necesario establecer un nuevo plan de marketing digital con el objetivo de aumentar los beneficios y dar una imagen de empresa seria, responsable y eficiente. Las tácticas van a ser las siguientes:

- Creación de contenido en las principales redes sociales.  
Apertura de un perfil en las redes sociales más relevantes en la actualidad como son Instagram, Facebook, Tik Tok y YouTube. A través de estas redes sociales, se va a crear contenido relacionado con la empresa y su sector.  
En YouTube y Tik Tok se publicarán videos diarios que incluyan imágenes de los productos una vez instalados, las nuevas novedades que incorpore la empresa y las tendencias actuales.  
En Instagram y Facebook, se publicarán imágenes de las instalaciones de la empresa, de todos los productos que se encuentran en el catálogo de Sanher, C.B., además de dar la función adicional de atención al cliente.  
También, en estas redes sociales, se podrá encontrar el catálogo de productos en formato PDF, así como toda información de contacto relevante.  
Esta estrategia tendrá el **coste de 0€**, puesto que la creación de un perfil en estas redes sociales es gratuita, y el encargado de crear contenido será una de las dos personas que se encuentran al cargo de la administración, dada la reducida carga de trabajo por parte de una de ellas en la actualidad.
- Anuncios en radio.  
Publicidad de la empresa a través de mensajes de radio y publicaciones en los periódicos online.  
El anuncio en la radio será retransmitido en un primer lugar en la emisora local más importante de la provincia de Segovia. El anuncio constara con un breve resumen de lo que ofrece la empresa y su información de contacto.  
El coste a pagar por una cuña de 20 segundos en la sección de “programación local” en la emisora “Cadena ser” va a ser de 52€ diarios.  
La empresa al ser anunciante local cuenta con un descuento del 50% durante los 12 primeros meses y con la posibilidad de emitir 20 cuñas al mes.

Por tanto, el coste mensual de anunciar la empresa por las radios locales será de **780€**

Según la Cadena Ser, la emisora cuenta con un total de 27.000 oyentes diarios, por lo que puede ser una buena fuente de publicidad para atraer más clientes.

○ Anuncio publicitario.

En 2022, Google llegó a procesar más de 40.000 búsquedas por segundo, lo que implica que llega a producir más 3.500 millones de búsquedas diarias. Por este motivo, una opción que puede llegar a ser muy ventajosa es “Google ads”.

Esta plataforma de publicidad en internet desarrollada por Google permite a los anunciantes promocionar sus empresas, productos y sitios web asociados.

El anuncio se puede crear rellenando la siguiente información:

- Ubicación: los anuncios se van a mostrar en el territorio que se elija
- Meta: la meta u objetivo de la campaña consiste en la acción que va a realizar el usuario cuando ve el anuncio, es decir, solicitar presupuesto, ponerse en contacto, consultar la web, etc.
- Categoría empresarial y descripción: tiene que ser breve, clara y concisa, en definitiva, palabras clave de búsqueda.

La ventaja de esta plataforma es que utiliza un modelo de publicidad de pago por clic y en el cual tú eliges el presupuesto en función de lo que quieras gastar.

Google Ads recomienda la siguiente opción, una vez se han rellenado los datos anteriores:

Coste anual medio	Coste mensual medio	Impresiones	Clics
<b>1.236,00€</b>	<b>103,00€</b>	<b>2.079-3.515</b>	<b>160-350</b>

*Tabla 6. Coste anual y mensual de la plataforma Google Ads para anuncio solicitado. Fuente: Elaboración propia.*

○ Newsletter.

Envío de publicaciones digitales cada 2-3 meses con las novedades de los productos y con nuevas promociones y descuentos.

Estas publicaciones serán enviadas a todos los clientes actuales con los que cuenta la empresa y que permiten las comunicaciones por correo electrónico a través de su email.

Gracias a estas publicaciones mensuales, los clientes de la empresa estarán al corriente de cualquier novedad o información nueva de la empresa, con el principal objetivo de conseguir una mayor fidelización, crear mejores relaciones con el cliente y aportar un valor añadido.

Un ejemplo de newsletter sería el siguiente:



Figura 12. Ejemplo de newsletter para la empresa Sanher, C.B.. Elaboración propia.

A continuación, se indica en la siguiente tabla el gasto anual que va a suponer **el plan de marketing**.

ESTRATEGIA	COSTE ANUAL
Creación de contenido en redes sociales	<b>0,00€</b>
Publicidad en radio	<b>6.240,00€</b>
Anuncios publicitarios en Google	<b>1.236,00€</b>
Newsletter	<b>0.00€</b>

Tabla 7. Resumen inversión plan de marketing. Fuente: Elaboración propia.

- Creación página web de venta online.

Apertura de una página web con funcionalidad de eCommerce para tener la posibilidad de vender en todos los puntos de España. El contenido de la web va a ser el siguiente:

- ❖ INICIO. Página principal en la que se muestran imágenes de los productos con los que trabaja la empresa, así como las novedades.
- ❖ QUIÉNES SOMOS. Breve descripción de la empresa en la que se incluyen datos y logros conseguidos con respecto a los clientes y los valores empresariales que posee la empresa.

- ❖ PRODUCTOS. Enlace directo al catálogo desde el cual se verán imágenes y una breve descripción de cada producto. Desde esta pestaña los clientes tendrán la posibilidad de comprar los artículos que deseen.
- ❖ CONTACTO / ATENCIÓN AL CLIENTE. Para que todos los clientes se puedan dirigir a la empresa ya sea mediante email, vía telefónica o con la opción de relleno de un formulario.

El principal objetivo en cuanto al diseño de la web es que sea clara, concisa y que sea fácil de usar para cualquier consumidor.

Sanher, C.B. todavía es una empresa muy pequeña y no puede permitirse elevados costes para la creación de una página web por desarrolladores web. Por ello, la opción más asequible es a través de “Wordpress”, la cual es una plataforma con la que se pueden desarrollar sitios web con todas sus funcionalidades y su coste medio será el siguiente:

- Aspectos esenciales: la posibilidad de tener un alojamiento en internet + nombre de dominio + certificado SSL para la seguridad tiene un coste medio de **500€ anuales**.
- Diseño web: creación de un diseño de web con un tema básico tendrá un coste medio de **90€**.
- Añadir funcionalidad de eCommerce: la posibilidad de poder vender productos de la empresa a través de internet y su funcionalidad tendrá un coste medio de **250€**
- Plugins y complementos: algunos suplementos necesarios que debe incluir la web como formularios de contacto, botones con acceso a las redes sociales o una mejor optimización para la velocidad de carga de la web tendrán un coste medio de **90€** al año por complemento.
- SEO: el conjunto de estrategias que tiene que llevar una web para aparecer constantemente en los principales buscadores de internet como “Google” y “Yahoo” va a tener un coste medio de **100€ mensuales**.
- Mantenimiento: el servicio de mantenimiento y mejoras del sitio web va a tener un coste medio de **50€ mensuales**.
- Pasarela de pago: para poder conectar la cuenta bancaria con el procesador de pagos que incluya la web, se va a necesitar los servicios de la plataforma de pagos más famosa que hay en la actualidad, “PayPal”. Y ello, supondrá un coste medio de **0.35€** por transacción + **2,49%** de comisión sobre el precio final de la venta.

Por tanto, con el objetivo de empezar a vender entre 30 – 40 productos mensuales y con un precio medio por producto de 100€. La creación de una página web que tenga la opción de vender a través de internet va a tener un coste aproximado de **4.000€** anuales.

Gracias a la creación de esta página web, la empresa puede llegar a conseguir numerosos beneficios tales como: un mayor alcance global, posibilidad de estar vendiendo en cualquier momento del día, mayor seguimiento y análisis de datos y una mayor conveniencia para los consumidores a la hora de comprar.

## - Ventas a través de “Marketplaces”

Con el objetivo de tener una mayor visibilidad, mayor confianza y unos menores costes iniciales, la empresa va a empezar a vender sus productos a través de los dos “Marketplaces” más relevantes que hay en el sector de los baños y las cocinas en la actualidad, como son: Amazon y Mano Mano.

Amazon en 2022 generó unas ventas brutas por valor de 6.400 millones de euros, mientras que Mano Mano realizó una facturación por encima de los 1.200 millones de euros. Estas cifras tan agigantadas pueden llegar a ser motivo más que suficiente para que la empresa diese el paso a vender a todos los clientes de estos nuevos establecimientos comerciales electrónicos.

La dinámica es muy sencilla en estas plataformas, la empresa sube a su web los productos que quiere vender y sus millones de clientes tienen acceso a comprar dichos productos.

Los costes de vender en Amazon van a ser los siguientes:

- Tarifa mensual de **39€**.
- Comisión media de un 12% sobre el precio final de venta de cada producto.

Los costes de vender en Mano Mano van a ser los siguientes:

- Tarifa mensual de **100€**.
- Comisión media de un 15% sobre el precio final de venta de cada producto.

Por tanto, la inversión a realizar para la venta de productos a través de los mencionados marketplaces va a ser de **139€** al mes + comisiones de venta.

El objetivo principal en estas plataformas es vender una mayor cantidad de productos que en la propia página web puesto que se va a dirigir a un mayor público, y poder realizar un estudio sobre los productos más exitosos entre los consumidores.

Las principales desventajas de este tipo de plataformas son:

- Mayor competencia.
- Menor beneficio por producto.
- Dependencia de la plataforma y de sus políticas, términos y condiciones.

Por tanto, esta opción puede llegar a ser muy interesante para que la empresa cumpla los objetivos inicialmente propuestos, aun sabiendo los inconvenientes que presenta.

## 7. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Una vez se han desarrollado las estrategias a seguir para la consecución de los objetivos propuestos inicialmente:

- Aumento de la facturación entre un 10% y un 15%.
- Ampliar territorio de venta
- Fidelización de una gran parte de los clientes.

A continuación, se van a analizar una serie de posibles escenarios en un futuro una vez se ha realizado la inversión para conseguir dichos objetivos.

La inversión inicial va a suponer un coste total anual de:

ESTRATEGIA	COSTE ANUAL
Creación de contenido en redes sociales	0,00€
Anuncios en radio	6.240,00€
Anuncios publicitarios en Google	1.236,00€
Newsletter	0,00€
Página web de venta online	4.000,00€
Venta a través de Marketplaces	1.680,00€

*Tabla 8. Resumen inversión en plan estratégico Sanher, C.B.. Fuente: Elaboración propia.*

Esta inversión va a suponer un coste aproximado de **13.156,00€**.

Se va a utilizar como referencia el número de clientes actual y el análisis financiero de los años 2021 y 2022 para analizar los tres posibles escenarios y sus valores aproximados.

- ESCENARIO 1. Pesimista.

En este primer posible escenario, se va a analizar de manera poco optimista el análisis financiero de la empresa en los cinco años siguientes, teniendo en cuenta que el coste del plan de ventas aumentará un 2% debido a la tasa de variación anual del IPC.

AÑO	2021	2022	AÑO + 1	AÑO + 3	AÑO + 5
Ventas	392.742,29	464.459,70	460.000,00	450.000,00	445.000,00
<b>Total ingresos</b>	<b>392.742,29</b>	<b>464.459,70</b>	<b>460.000,00</b>	<b>450.000,00</b>	<b>445.000,00</b>
Costes variables	295.936,57	347.968,96	345.000,00	337.000,00	333.000,00
Costes fijos	51.084,60	61.305,22	65.000,00	67.600,00	70.360,00
Plan de ventas	-	-	13.156,00	13.687,00	14.241,00
<b>Total gastos</b>	<b>347.021,17</b>	<b>409.274,18</b>	<b>423.156,00</b>	<b>418.287,00</b>	<b>417.601,00</b>
<b>BAIT</b>	<b>45.721,12</b>	<b>55.185,52</b>	<b>36.844,00</b> <b>(-33,24%)</b>	<b>31.713,00</b> <b>(-42,5%)</b>	<b>27.399,00</b> <b>(-50,36%)</b>

Tabla 9. Análisis financiero (€) Sanher, C.B. en un escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla, un escenario a tener a cuenta, es que el plan de ventas no funcione, ya sea por diferentes motivos como una escasa demanda, cambio de tendencia en los productos de baños y cocinas, Etc. Esto provocaría descensos de más de un 50% de los beneficios en comparación con el año 2022 debido a que la inversión realizada tendría un resultado nulo.

La facturación se vería reducida al igual que los beneficios de la empresa.

Por otro lado, el número de clientes habituales y registrados en la base de datos estaría entre los **250-275**. Esta situación dejaría en evidencia el fracaso tanto a la hora de la fidelización de los clientes como el objetivo de ampliar territorio de venta, ya que la demanda sería igual que en la actualidad o menor.

#### - ESCENARIO 2. Medio

En este segundo escenario se va a analizar la situación de la empresa en los próximos cinco años de una manera intermedia entre el pesimismo y el optimismo.

AÑO	2021	2022	AÑO + 1	AÑO + 3	AÑO + 5
Ventas	392.742,29	464.459,70	465.000,00	490.000,00	515.000,00
<b>Total ingresos</b>	<b>392.742,29</b>	<b>464.459,70</b>	<b>465.000,00</b>	<b>490.000,00</b>	<b>515.000,00</b>
Costes variables	295.936,57	347.968,96	348.000,00	362.000,00	378.000,00
Costes fijos	51.084,60	61.305,22	65.000,00	67.600,00	70.360,00
Plan de ventas	-	-	13.156,00	13.687,00	14.241,00
<b>Total gastos</b>	<b>347.021,17</b>	<b>409.274,18</b>	<b>426.156,00</b>	<b>443.287,00</b>	<b>462.601,00</b>
<b>BAIT</b>	<b>45.721,12</b>	<b>55.185,52</b>	<b>38.844,00</b> <b>(-29,61%)</b>	<b>46.713,00</b> <b>(-15,35%)</b>	<b>52.399,00</b> <b>(-5%)</b>

Tabla 10. Análisis financiero (€) Sanher, C.B. en un escenario medio. Fuente: Elaboración propia.

En esta segunda situación, la facturación de ventas en 5 años se iba a incrementar más de un 10%, el cual era uno de los objetivos. Aunque, el beneficio neto seguiría siendo menor que años anteriores, puesto que la inversión realizada en el plan de ventas, antes no estaba contemplada.

En un plazo de 5 años, la empresa debería estar generando prácticamente los mismos beneficios que en la actualidad, y con una tendencia claramente ascendente.

La cuota de clientes habituales registrados en la base de datos aumentaría entre los **350-400**, encontrándose algunos de ellos fuera de los territorios habituales para la empresa. Por ello, la fidelización de los clientes y la ampliación de territorio de venta iría por el camino adecuado.

- ESCENARIO 3. Optimista

En este tercer y último escenario, se va a analizar la situación de la empresa en los siguientes cinco años de un modo optimista.

AÑO	2021	2022	AÑO + 1	AÑO + 3	AÑO + 5
Ventas	392.742,29	464.459,70	475.000,00	530.000,00	585.000,00
<b>Total ingresos</b>	<b>392.742,29</b>	<b>464.459,70</b>	<b>475.000,00</b>	<b>530.000,00</b>	<b>585.000,00</b>
Costes variables	295.936,57	347.968,96	353.000,00	390.000,00	430.000,00
Costes fijos	51.084,60	61.305,22	65.000,00	67.600,00	70.360,00
Plan de ventas	-	-	13.156,00	13.687,00	14.241,00
<b>Total gastos</b>	<b>347.021,17</b>	<b>409.274,18</b>	<b>431.156,00</b>	<b>471.287,00</b>	<b>514.601,00</b>
<b>BAIT</b>	<b>45.721,12</b>	<b>55.185,52</b>	<b>43.844,00</b> <b>(-20,55%)</b>	<b>58.713,00</b> <b>(+6,4%)</b>	<b>70.399,00</b> <b>(+27,5%)</b>

*Tabla 11. Análisis financiero (€) Sanher, C.B. en un escenario optimista. Fuente: Elaboración propia*

En este contexto positivo, se puede apreciar el incremento de la facturación al igual que los beneficios antes de impuestos en más de un 25% en un periodo de 5 años.

Adicionalmente, la cuota de clientes mostraría un incremento hasta llegar a los **500** clientes habituales, ocupando un 50% de las provincias que se encuentran en España.

Estos datos y estas previsiones indicarían que el plan de ventas propuesto ha sido el acertado en el medio plazo, además de un holgado cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente.

## 8. CONCLUSIÓN Y LIMITACIONES

El objetivo de este análisis y propuesta de acciones estratégicas para una PYME ha sido desarrollar en torno a la empresa, un plan estratégico con el que se pueda mejorar todo lo que ya está establecido, en base a la información real y actual de la empresa, entorno y sector.

Dados los resultados actuales de Sanher, C.B., se daba la posibilidad de poder realizar una gran primera inversión inicial en el plan de negocio, ya que se ha destinado casi un 25% de los beneficios obtenidos en el año 2022. Lo que resulta en una mayor facilidad a la hora de obtener los resultados esperados tales como el aumento de la facturación, ampliación del territorio de venta y una mayor fidelización de los clientes.

Después de completar la elaboración del plan estratégico, se puede concluir que su implementación podría ser exitosa. El trabajo de marketing realizado representa un avance significativo que transformará la empresa en un competidor fuerte del sector, a pesar de que anteriormente su capacidad era un poco limitada. Además, una vez aplicadas las estrategias mencionadas anteriormente, la empresa va a tener una mejor y mayor difusión por diferentes canales (web, radio, anuncios...), y no será solo conocida por el “boca a boca”.

La actual incertidumbre que nos rodea con la subida generalizada de los precios, ha generado ciertas restricciones a la hora de realizar el análisis, puesto que la variación de precios está siendo muy elevada en periodos cortos de tiempo. Esto puede provocar grandes incrementos en el precio analizado para el plan de negocio en cuestión de meses.

Además, una gran limitación ha sido la pequeña investigación realizada sobre los marketplaces, ya que estos solo proporcionan unas tarifas de entrada y una escasa información sobre cómo vender los productos en dicho mercado.

No obstante, los resultados obtenidos son muy positivos y esperanzadores, y no se descarta que dicho análisis pueda ser convertido a la realidad en un futuro no muy lejano.

En definitiva, este proyecto ha presentado los fundamentos esenciales para promover el desarrollo de un plan estratégico en una pequeña o mediana empresa. También, ha permitido poner de manifiesto la clara ventaja competitiva de contar con un plan de acciones, resultado de análisis minucioso de los distintos factores que afectan a una empresa.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### BIBLIOGRAFÍA

Jeffrey S. Harrison y Caron. ST. John (2002). Fundamentos de la dirección estratégica. España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2007). La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones. España: Aranzadi, S.A.

Michael E. Porter (1982) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial Continental.

### WEBGRAFÍA

*Clave Para el Éxito de la Empresa*, disponible en: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>  
(Consulta: 23 de abril de 2023)

*El DAFO análisis para tu modelo de negocio*, disponible en: <https://www.dynamicgc.es/dafo-analisis-modelo-negocio/> (Consulta: 2 de mayo de 2023)

*Este año se reformarán 1,75 millones de viviendas en España* (2022), disponible en: <https://www.fotocasa.es/fotocasa-life/hogar/reformas/este-ano-se-reformaran-175-millones-de-viviendas-en-espana/> (Consulta: 25 de mayo de 2023)

*Cómo Vender en Amazon – Una Guía básica*, disponible en: <https://sell.amazon.es/vender-online/guia-para-principiantes> (Consulta: 4 de junio de 2023)

*Estrategia de negocio con el análisis CAME* (2023), disponible en: <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/>  
(Consulta: 21 de mayo de 2023)

Páginas web consultadas:

<https://www.ine.es/>

<https://datosmacro.expansion.com/>

<https://www.einforma.com/>

<https://www.oblicua.es/index.htm>