



Universitat de Lleida

# TRABAJO FINAL DE GRADO



ESCOLA  
POLITÈCNICA SUPERIOR  
UNIVERSITAT DE LLEIDA  
INSPIRING THE FUTURE

**Estudiante:** Alberto Revilla Morlá

**Titulación:** Grau en Organització Industrial i Logística

**Título del Trabajo Final de Grado:** "The new go to market in a new energy landscape" - Green Home

**Director/a:** Dra. Carla Vintró Sánchez

Presentación

Mes: Novembre

Año: 2021

Alberto Revilla Morlá

*The new go to market in a new energy landscape – Green Home*



Universitat de Lleida  
Escola Politècnica Superior



Campus  
Universitari  
Igualada - UdL

## Agradecimientos

*Me gustaría agradecer en primer lugar a mis padres, por el gran esfuerzo que han hecho a lo largo de estos años y el apoyo que me han dado, sin ellos no sería la persona que soy hoy.*

*Agradecer a todos los profesores de la Universidad de Lleida por la formación brindada, con especial mención a la Dra. Carla Vintró, al Dr. Josep María Rius Torrentó y al Dr. Álvaro de Gracia Cuesta.*

*Finalmente, agradecer a todo el equipo de Schneider Electric de Secure Power y Home and Distribution por el trato y la tan agradable experiencia, con especial mención a Luis Catalán Abellán.*

Alberto Revilla Morlá

*The new go to market in a new energy landscape – Green Home*



Universitat de Lleida  
Escola Politècnica Superior



Campus  
Universitari  
Igualada - UdL



## Resumen

En el presente trabajo final de grado se presenta la oferta de los nuevos productos de la empresa Schneider Electric (Wiser y Wiser Energy Center) y se realiza un plan de negocio para la transformación de un modelo Business to Business a Business to Consumer debido a la transformación que está viviendo la sociedad y así adaptarse a los nuevos cambios.

Se presentan las diferentes partes de un plan de negocio, desde el análisis interno, externo y el plan estratégico empresarial, hasta las diferentes estrategias de marketing, plan de ventas y dirección de operaciones.

Dado que se trata de un proyecto borrador, ha sido mi labor redactar todo el documento, así como también la ideación de todo el contenido. Basándome en los valores y productos que ofrece Schneider Electric he diseñado las estrategias de marketing pertinentes, he desarrollado los diferentes análisis que se encuentran en el documento, he planteado la estrategia corporativa a seguir con su pertinente plan estratégico y la postulación del nuevo modelo de negocio y la ideación del plan de ventas, el plan de operaciones y control. Todo para llevar a cabo la transformación de un modelo de negocio que necesita adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

# Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>1.1. Objetivos</b> .....	11
<b>1.2. Justificación</b> .....	11
<b>2. ANÁLISIS INTERNO</b> .....	11
<b>2.1. Schneider Electric</b> .....	11
<b>2.2. Producto o servicio</b> .....	13
<b>2.2.1. Wiser</b> .....	13
<b>2.2.2 Wiser Energy Center</b> .....	17
<b>2.3. Ciclo de vida del producto</b> .....	19
<b>2.4. Estacionalidad</b> .....	20
<b>2.5. Cifras de ventas</b> .....	20
<b>2.6. Distribución</b> .....	22
<b>2.7. Precios</b> .....	24
<b>2.8. Comunicación</b> .....	25
<b>2.9. Contexto. Propuesta de valor</b> .....	25
<b>2.10. Ámbito de actuación</b> .....	26
<b>3. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	27
<b>3.1. Análisis PESTEL</b> .....	27
<b>3.1.1 Entorno Político-Legal</b> .....	27
<b>3.1.2 Entorno Económico</b> .....	29
<b>3.1.3 Entorno Sociodemográfico y cultural</b> .....	31
<b>3.1.4 Entorno Tecnológico</b> .....	32
<b>3.1.5 Entorno Ecológico</b> .....	35
<b>3.2. Análisis del sector</b> .....	37
<b>3.2.1 Descripción del sector</b> .....	37
<b>3.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas</b> .....	39
<b>3.2.3 Mapa de los grupos estratégicos</b> .....	40
<b>3.2.4 Factores clave</b> .....	41
<b>3.3. Análisis del mercado</b> .....	41
<b>3.3.1 Análisis de la competencia</b> .....	41
<b>3.3.2 Consumidor</b> .....	43

3.4.	Análisis DAFO .....	46
4.	PLAN ESTRATÉGICO .....	46
4.1.	Misión, Visión y Valores .....	46
4.2.	Implantación nuevo modelo de negocio Lean Canvas .....	47
5.	PLAN DE MARKETING .....	48
5.1.	Estrategia competitiva .....	48
5.2.	Estrategia de crecimiento .....	49
5.3.	Mercado objetivo y estrategia de segmentación .....	51
5.4.	Estrategia de posicionamiento.....	52
5.5.	Marketing mix .....	54
5.5.1	Cliente .....	54
5.5.2	Coste.....	56
5.5.3	Conveniencia .....	57
5.5.4	Comunicación.....	58
5.6.	Mix digital, marketing de contenidos, green marketing.....	58
5.6.1	Mix digital.....	58
5.6.2	Marketing de contenidos .....	59
5.6.3	Green Marketing.....	60
5.6.4	KPIs.....	60
5.7.	Plan de contacto.....	61
5.7.1	Plan de medios .....	61
5.7.2	Plan de plataformas.....	61
5.7.3	Plan de RRPP.....	61
6.	PLAN DE VENTAS.....	62
6.1.	Distribución de precios .....	62
6.2.	Pronóstico de ventas.....	64
7.	PLAN DE OPERACIONES .....	66
7.1.	Definición de necesidades .....	66
7.2.	Definición de procesos.....	67
8.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	70
8.1.	Organigrama.....	70
8.2.	Descripción de trabajos .....	71
8.3.	Salarios y costes laborales.....	72



<b>9. PLAN FINANCIERO</b> .....	72
<b>10. DIRECCIÓN Y CONTROL</b> .....	74
<b>11. CONCLUSIONES</b> .....	75
<b>12. Webgrafía</b> .....	76

## Índice de tablas y de ilustraciones

Ilustración 1: Logo Schneider Electric .....	11
Ilustración 2: Estructura matricial.....	12
Ilustración 3: Wiser portada.....	13
Ilustración 4: App Wiser.....	14
Ilustración 5: Solución Wiser.....	15
Ilustración 6: Wiser Smart Home .....	15
Ilustración 7: Micromodulo SE.....	16
Ilustración 8: Wiser voz.....	16
Ilustración 9: Wiser Energy Center France.....	17
Ilustración 10: Wiser Energy Center Panelboard.....	18
Ilustración 11: Green Home.....	19
Ilustración 12: Matriz BCG .....	19
Ilustración 13: Historical revenues .....	21
Ilustración 14: Distribución geográfica beneficios .....	22
Ilustración 15: Canal de distribución actual.....	23
Ilustración 16: Customer Journey map actual.....	23
Ilustración 17: Márgenes actores .....	24
Ilustración 18 Elevación de temperatura.....	25
Ilustración 19: Indicadores del sector .....	37
Ilustración 20: Consumo-Importaciones.....	38
Ilustración 21: I+D del sector .....	38
Ilustración 22: Mapa grupos estratégicos .....	40
Ilustración 23: Mapa de Empatía .....	43
Ilustración 24: Buyer Persona.....	45
Ilustración 25: Lean Canvas.....	47
Ilustración 26: Matriz Michael Porter.....	48
Ilustración 27: Matriz Igor Ansoff.....	50
Ilustración 28: Journey B2B .....	55
Ilustración 29: Journey B2C .....	56
Ilustración 30: Marketing digital .....	58



Ilustración 31: Distribución precios WEC .....	63
Ilustración 32: Distribución precios Wiser .....	63
Ilustración 33: Oferta Smart Home .....	64
Ilustración 34: Pronóstico de ventas .....	65
Ilustración 35: Diagrama de procesos .....	68
Tabla 1: Matriz de competidores .....	42
Tabla 2: DAFO .....	46
Tabla 3: Key Performance Indicators .....	60
Tabla 4: Plan de medios .....	61
Tabla 5: Plan de plataformas.....	61
Tabla 6: Cuadro resumen ventas.....	66
Tabla 7: Necesidades operativas .....	66
Tabla 8: Cuadro operativo Lead Management.....	69
Tabla 9: Cuadro operativo gestión del cliente .....	69
Tabla 10: Cuadro operativo soporte legal .....	70
Tabla 11: Organigrama B2C.....	70
Tabla 12: Salarios .....	72
Tabla 13: Presupuesto marketing .....	73
Tabla 14: Flujos de caja .....	73

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Objetivos

El presente Trabajo Final de Grado tiene como objetivo desarrollar una estrategia de lanzamiento al mercado en un nuevo paradigma que requiere situar al cliente en el foco de todas las acciones junto con la creación de nuevas técnicas de generación de demanda en el sector eléctrico dentro de la renovación del hogar.

## 1.2. Justificación

Este trabajo nace del cambio de paradigma en que nos encontramos actualmente, dónde la sociedad está experimentando un cambio tanto social como tecnológico, además de la actual situación de emergencia sanitaria que supone un gran reto a todos los niveles.

Se presenta un cambio contextual debido al avance de las tecnologías y la problemática del cambio climático, dónde las personas comienzan a tomar consciencia de lo importante que es cuidar el entorno y el planeta. Es por eso que las tecnologías avanzan hacía un contexto sostenible en el que se intenta hacer del hogar, uno de los factores que más repercusión tiene en el medio ambiente, un sitio dónde aparte de maximizar el confort, se reduzcan las emisiones y se convierta en un hogar sostenible, eficiente y verde. Por tanto, es de este enunciado de dónde nace el presente Trabajo Final de Grado.

# 2. ANÁLISIS INTERNO

## 2.1. Schneider Electric

Si queremos hablar sobre una empresa que defienda los valores relacionados con la sostenibilidad, tenemos que hablar de Schneider Electric, galardonada como la empresa más sostenible del mundo, la cual toda su cadena de valor tiene integrados los valores de sostenibilidad dónde su principal objetivo es avanzar hacia un mundo digital y sostenible.



*Ilustración 1: Logo Schneider Electric*

Schneider Electric es una multinacional presente en más de 100 países, fundada en 1836. Tiene como objetivo empoderar a todos para aprovechar al máximo la energía y recursos agrupando el progreso y la sostenibilidad para todos, “Life Is On”.

La empresa impulsa la transformación digital mediante la integración de tecnologías de procesos y energía líderes en todo el mundo: productos, controles, software y servicios de conexión de punto final al cloud, a lo largo de todo el ciclo de vida; lo que permite la gestión integrada de las empresas, hogares, edificios, centros de datos, infraestructuras e industrias.

Además, es partidaria de los estándares abiertos y los ecosistemas de asociación con el objetivo de dar rienda suelta a las infinitas posibilidades de una comunidad global e innovadora apasionada por compartir el valioso objetivo y valores de inclusión y empoderamiento.<sup>1</sup>

Schneider presenta una estructura matricial ofreciendo varios productos relacionados entre sí para tal de transmitir la propuesta de valor, una gestión integrada.



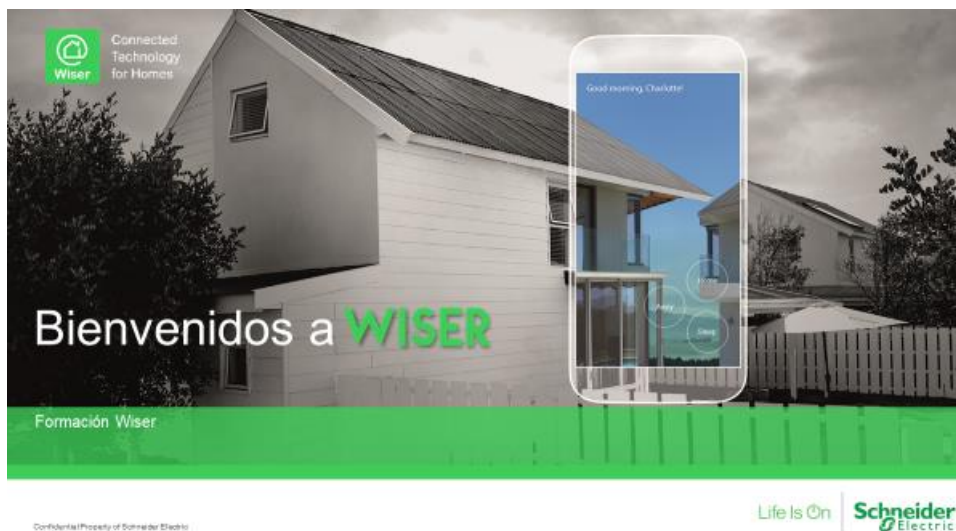
Ilustración 2: Estructura matricial

<sup>1</sup> Schneider Electric, <https://www.se.com/es/es/about-us/company-profile/>

## 2.2. Producto o servicio

Dentro de toda la oferta de productos, servicios y soluciones que presenta Schneider Electric vamos a enfocarnos en dos productos que van a tomar relevancia en los próximos años y que necesitan de un nuevo modelo de generación de demanda dada sus características. Los productos que vamos a ofertar son Wiser y Wiser Energy Center.

### 2.2.1. Wiser



*Ilustración 3: Wiser portada*

Wiser by Schneider Electric es una solución que pretende convertir tu hogar en un hogar conectado de forma sencilla, intuitiva y modulable, presente en los mecanismos de Schneider, diseñados no solo para cubrir cualquier necesidad decorativa sino para hacer de tu hogar uno más inteligente.

Wiser cuenta con una aplicación para dispositivos smartphones o tablets, la cual permite controlar de manera remota elementos del hogar como son la iluminación, la calefacción, persianas y dispositivos inteligentes como cámaras de vigilancia. Además, Wiser permite crear escenas o momentos programando de forma sencilla e intuitiva el nivel de iluminación, posición de persianas y alguna configuración adicional según se desee en el momento.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <https://www.se.com/es/es/home/smart-home/wiser/>

## Conoce Wiser by SE

Nueva aplicación con una interfaz de usuario más intuitiva y nuevas funcionalidades para un hogar resiliente, hiper eficiente, personal y sostenible:

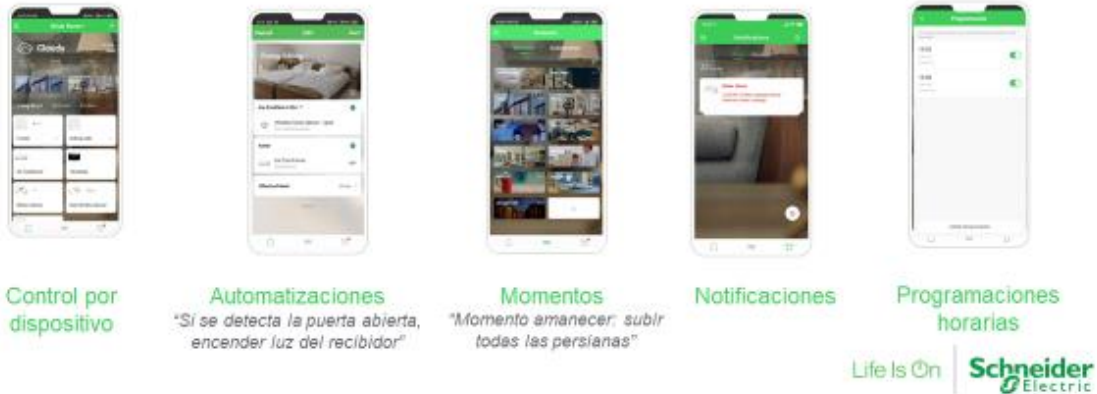


Ilustración 4: App Wiser

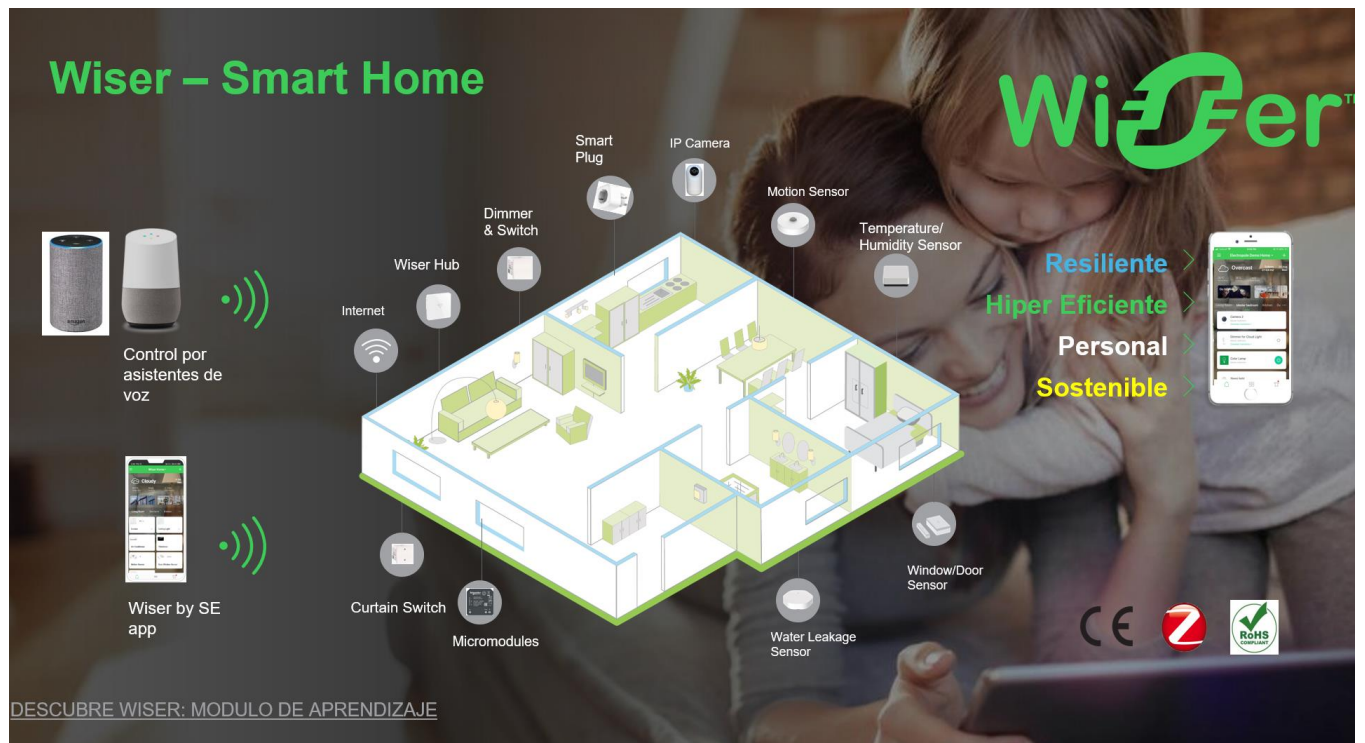
Dentro de la solución Wiser encontramos varios productos que funcionan con el protocolo de comunicación Zigbee actuando como receptores y emisores, creando una malla, cosa que brinda una ventaja ya que no encontraremos problemas de comunicación entre dispositivos.

A continuación, observamos la oferta de Schneider Electric para la solución Wiser.



*Ilustración 5: Solución Wisier*

Una vez presentados los productos podríamos poner un ejemplo de cómo sería un hogar conectado con la solución tipo de Wisier, brindando seguridad, confort y siendo más sostenible y eficiente:



*Ilustración 6: Wiser Smart Home*

Wiser by Schneider Electric no solo se limita a mecanismos de Schneider sino también permite convertir un mecanismo convencional, independientemente del fabricante, en un mecanismo Wiser mediante un micromódulo que se inserta en las cajas de conexiones y se conecta al pulsador normalmente abierto.



Ilustración 7: Micromódulo SE

Además de todas las características comentadas anteriormente, podemos añadir que Wiser permite la interacción con controladores de voz como Alexa, Google Home y Siri.

"Alexa, enciende la luz de la cocina"

"Hey Google, abre la persiana del dormitorio"

**Wiser™**

es compatible con los principales servicios de control de voz

Asistentes de voz +



WORKS WITH  
amazon alexa



works with the  
Google Assistant



Siri

### Beneficios de usar un asistente de voz:

- Manos libres: Utilízalo mientras aspiras el hogar, cocinas o para personas con limitaciones de movilidad
- Comodidad: Puedes controlar múltiples dispositivos al usar un comando por voz.
- Flexible: Puedes tener múltiples asistentes de voz como Google Home y Alexa en una misma Vivienda.

Por tanto, la solución Wiser nos permite tener una solución integral y económica del hogar, ofreciéndonos un entorno resiliente, hiper eficiente, personalizado y sostenible.

## 2.2.2 Wiser Energy Center

La otra solución que presenta Schneider Electric, está más destinada a sostenibilidad, es el Wiser Energy Center. Se trata de un cuadro eléctrico con la particularidad de que cuenta con inteligencia artificial capaz de gestionar las cargas eléctricas del hogar, disminuyendo el consumo energético y las emisiones generadas, además es capaz de predecir y adaptarse a todo tipo de situaciones.

Algunas de las características del WEC:

- Control y gestión automatizada de calderas
- Regulación y control de la energía
- Control y gestión de cargas

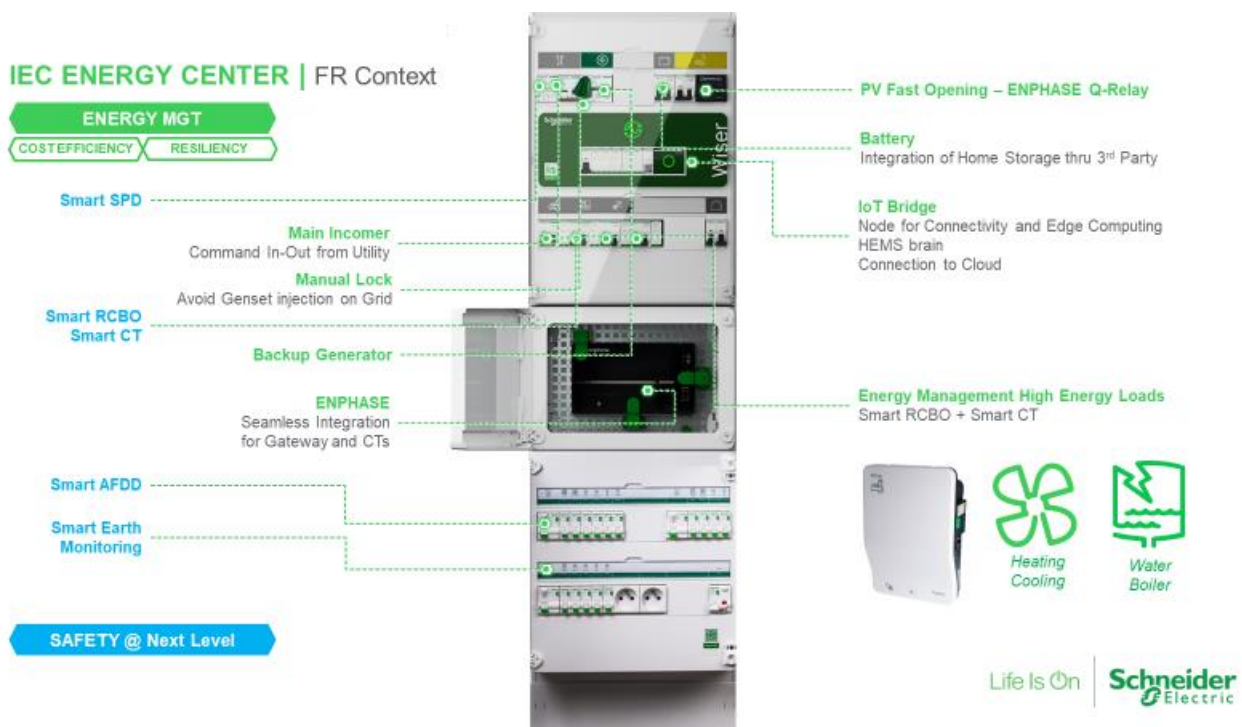


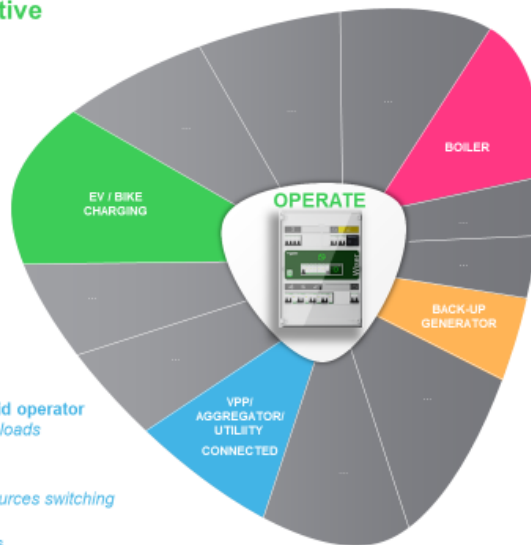
Ilustración 9: Wiser Energy Center France

**PANELBOARD HEMS' perspective**

Families for Use Cases

- Manage Max Power Limit**  
Start/Stop Charging (Prio. remain)
- Manage EV Green Charging**  
Deliver to EV same power as produced by PV
- Manage Full Speed Charging**  
Deliver to EV {Grid + Solar} Power
- Optimize Low Energy Cost Charging**  
Optimize charge depending on tariffs

- Execute Load Shedding from Grid operator**  
Switch off or dim down non-critical loads
- Execute Source switching**  
Respect IEC Standard rules for Sources switching
- Market Place for Electricity offers**  
Thru analytics, advise the best offer to save money



- Switch ON boiler**  
Optimize kWh & sanity rules
- Be SG-Ready**  
Advise for kWh optimization
- Monitor & Alert Hot Water Temperature**
- Optimize and Inform Energy storage in Hot Water kWh Equivalent**

- Switch Off non-critical loads when Islanded**
- Charge Battery**  
(avoid noise during the night)
- Alert when tank is empty**
- ATS On main Income**  
Respect IEC Std rules

Life Is On | Schneider Electric

*Ilustración 10: Wiser Energy Center Panelboard*

La justificación del Wiser Energy Center viene dada por el cambio de paradigma sobre el sistema energético que se está viviendo actualmente, con la transición energética de fuentes convencionales a energías renovables.

Aparte de este efecto, también se tienen en cuenta otros factores como son el aumento del precio de la electricidad y la disminución de la tarifa de integración de energía a red eléctrica, la disminución del retorno de la inversión de los paneles fotovoltaicos, la depreciación de baterías, la dependencia de la red eléctrica, el auge del vehículo eléctrico, el hogar conectado, el cambio de la legislación y regulación y por último el cambio de mentalidad de los ciudadanos respecto a la sostenibilidad dónde se toma consciencia de la importancia del cuidado del medioambiente.

Estos son algunos de los factores más importantes que se han tomado en consideración a la hora de diseñar el producto Wiser Energy Center para lograr crear un hogar conectado y sostenible, el hogar del futuro, Green Home.

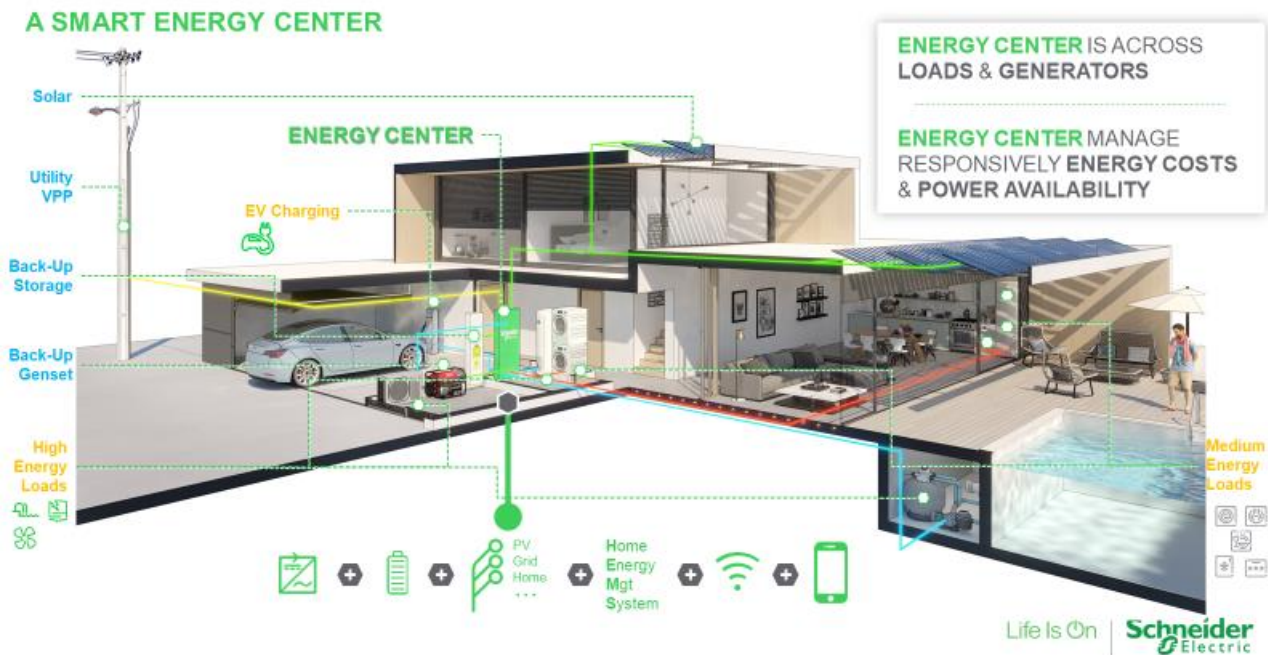


Ilustración 11: Green Home

### 2.3. Ciclo de vida del producto

Para acabar de analizar los productos que Schneider Electric ofrece vamos a realizar un análisis del ciclo de vida del producto basándonos en la matriz BCG.

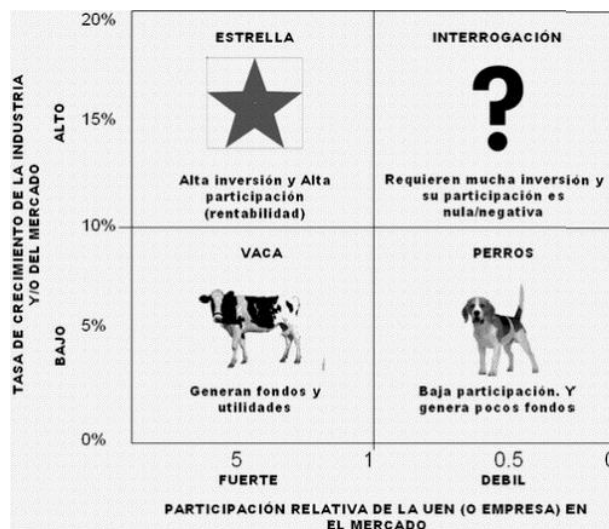


Ilustración 12: Matriz BCG<sup>3</sup>

<sup>3</sup> <https://www.ceupe.com/blog/matrices-bcg.html>

Como podemos observar la matriz se divide en cuatro sectores, estrella, interrogación, vaca lechera y perro. La estrella hace referencia a productos con gran crecimiento y gran participación de mercado, el interrogante son productos con gran crecimiento, pero poca participación de mercado ya que se desconoce cómo afectará a los clientes. La vaca representa al bajo crecimiento, pero con una alta participación de mercado y por último el perro, que son productos que no presentan ningún crecimiento y además la participación de mercado es baja.

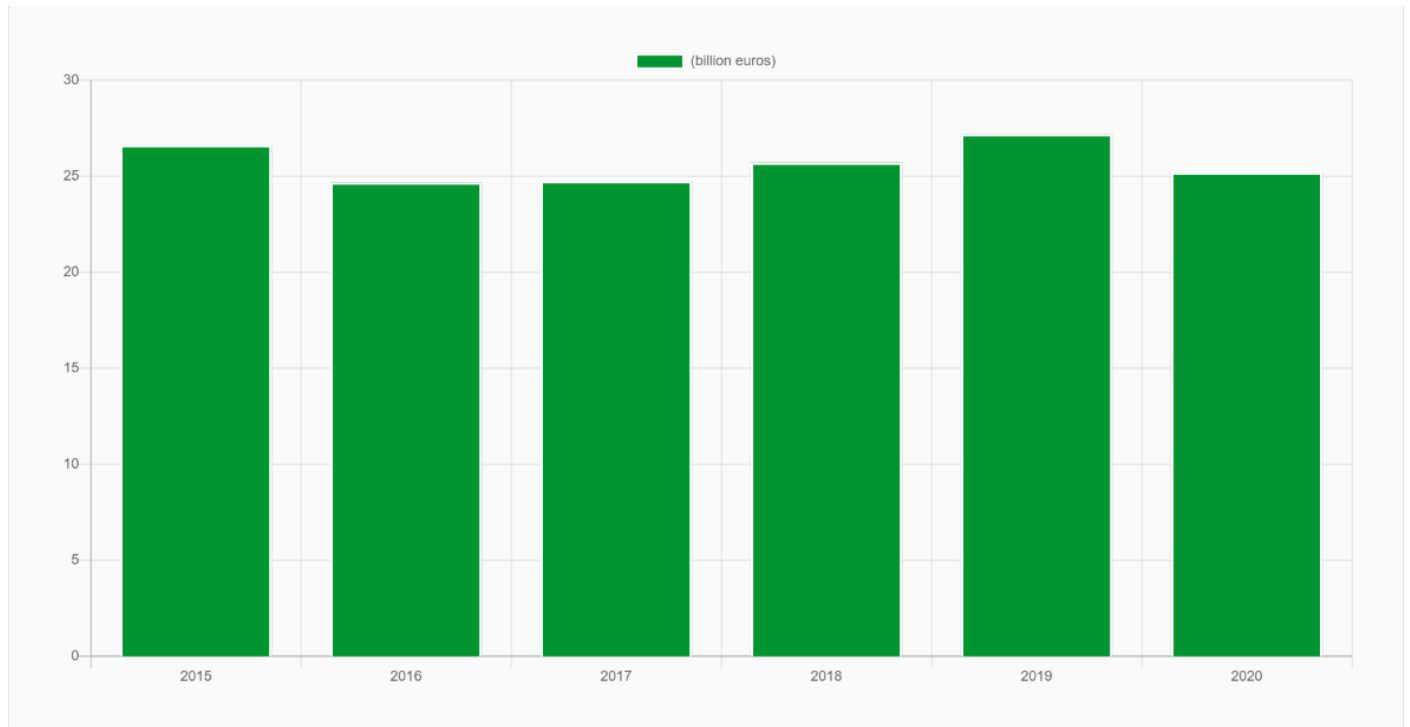
Por tanto, comentado lo anterior, analizando los productos de los cuales estamos hablando, se podrían clasificar entre estrella e interrogación, ya que, se prevé una tasa de crecimiento muy elevada con una participación del mercado inicialmente baja, no obstante, creemos que tendrá un comportamiento exponencial con tendencia creciente, de esta manera, tendremos un área de negocio emergente la cual debemos potenciar hasta que madure y nos proporcione ingresos de manera estable.

## **2.4. Estacionalidad**

Aunque a priori no se observa una estacionalidad marcada, sí que se ha observado que durante los meses de marzo, abril, mayo y junio la demanda de presupuestos es más elevada, cosa que tendremos en cuenta para realizar el forecast de ventas más adelante.

## **2.5. Cifras de ventas**

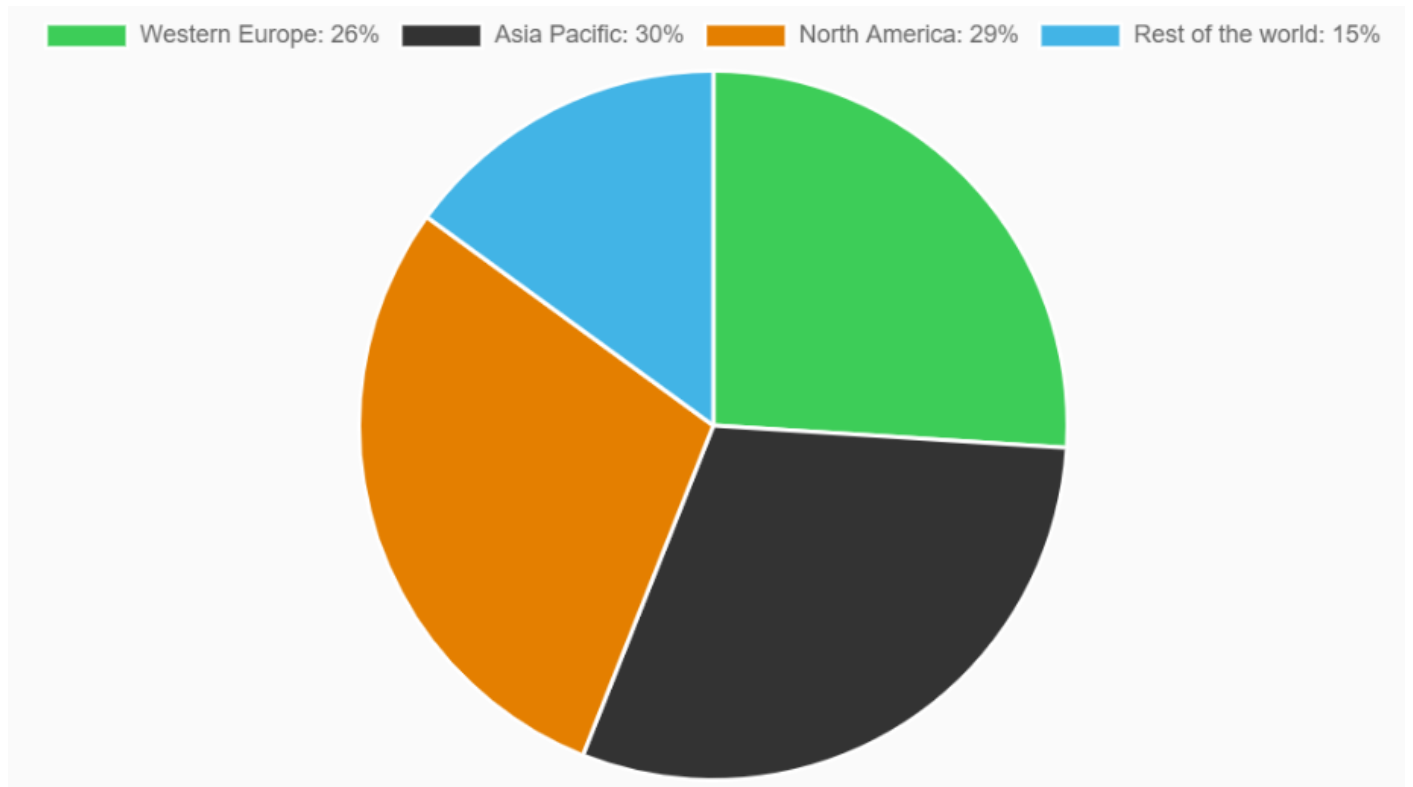
Para tener una idea de las cifras de ventas de Schneider Electric se ha observado la información que proporciona la empresa sobre los resultados obtenidos a lo largo de los seis últimos años donde se puede observar lo siguiente:



*Ilustración 13: Historical revenues<sup>4</sup>*

En el gráfico se puede observar la evolución de los ingresos a nivel global, donde se ve una disminución en el último año debido a la pandemia. En 2019 se cerró el ejercicio con unos beneficios de 27,2 billones de euros, en cambio, en 2020 acabó con 24,7 billones de euros.

<sup>4</sup> <https://www.se.com/ww/en/about-us/investor-relations/investment/key-figures.jsp#barometer>



*Ilustración 14: Distribución geográfica beneficios<sup>5</sup>*

Si analizamos en detalle por zona geográfica podemos observar cómo Asia Pacífico, América del Norte y el Oeste de Europa representan la mayor parte de los beneficios respecto al resto del mundo.

## 2.6. Distribución

En este punto vamos a hablar de un aspecto clave, que es la distribución de nuestros productos y el canal en el que se realiza.

Actualmente Schneider Electric sigue la siguiente estrategia de distribución, dividida en tres canales:

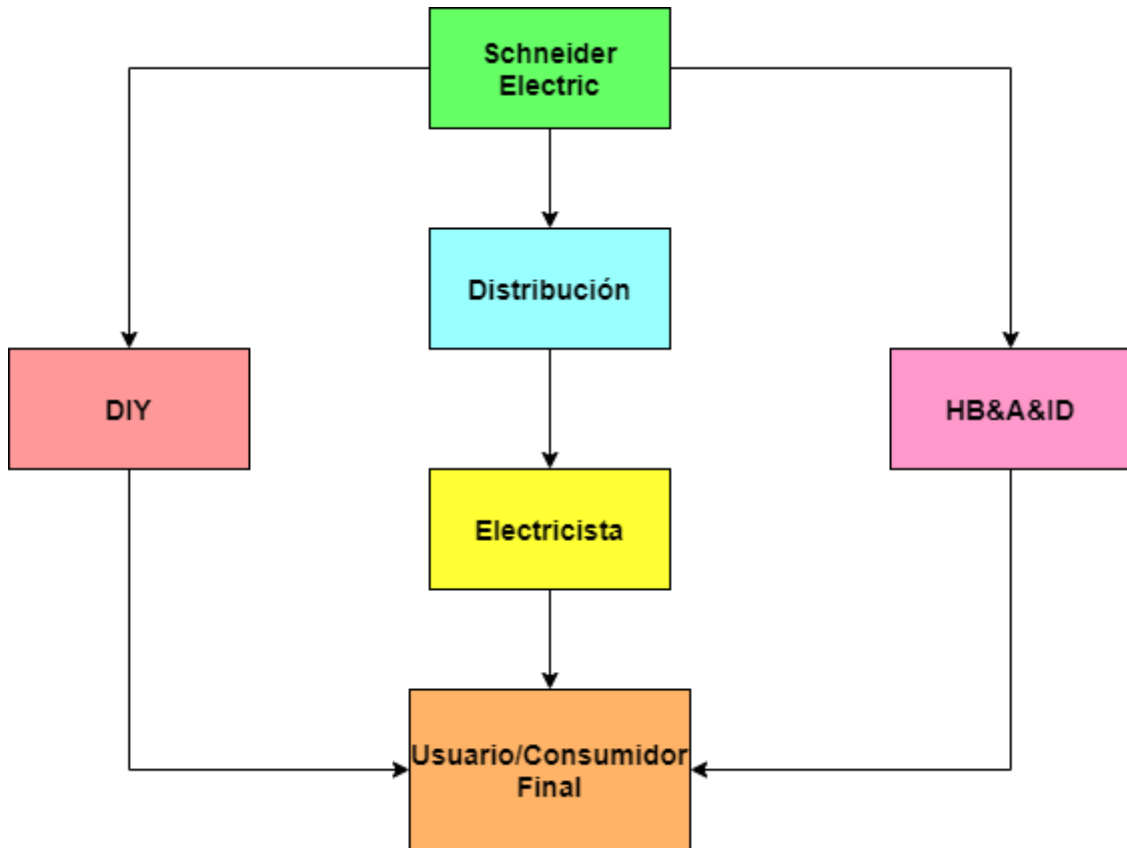
- Canal electricistas
- Canal grandes superficies (DIY)
- Canal promotores, arquitectos, diseñadores.

El principal problema que nos encontramos es en el canal electricistas, dónde Schneider Electric tiene muy poca capacidad de generar demanda y los electricistas actúan como comercial de cara al usuario final, los

<sup>5</sup> <https://www.se.com/ww/en/about-us/investor-relations/investment/key-figures.jsp#barometer>

cuales tienen poca capacidad para vender un producto dando un valor añadido, además de un descontrol en cuanto a los márgenes de beneficios que se lleva cada actor del canal.

Es por eso que nace el presente Trabajo Final de Grado.



*Ilustración 15: Canal de distribución actual*

Siguiendo el actual modelo podemos detectar varios “painpoints” por parte del usuario final, como se observa en el siguiente “journey”, la experiencia de usuario es prácticamente nula.

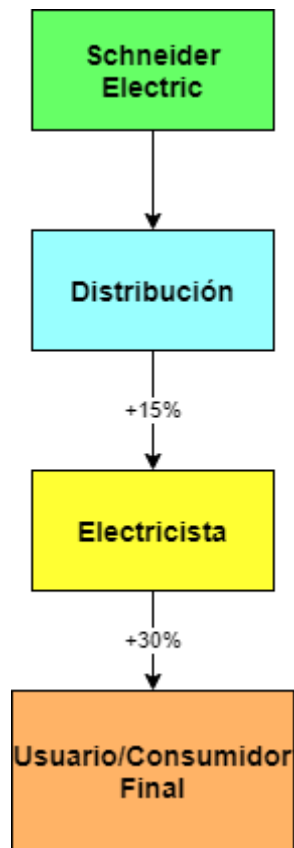


*Ilustración 16: Customer Journey map actual*

## 2.7. Precios

Dentro de la política de precios, Schneider Electric se basa en márgenes y descuentos a lo largo del canal de distribución.

A la distribución por norma general, se le suele hacer un descuento de alrededor del 45-50% con unas tarifas llamadas ZCAM, que se acuerdan a principios del ejercicio para cada familia de productos, a parte de estas encontramos las ZNOR y ZOES que son tarifas para casos especiales que incluyen descuentos o variación de precios fuera de lo comúnmente establecido. Los márgenes de cada actor quedan reflejados de la siguiente manera:



*Ilustración 17: Márgenes actores*

Además, a la distribución si cumplen con los objetivos de venta pactados, se les compensa con lo que se le llama el *rappel*, que no es más que un bonus/descuento del total de la compra inicial para tal de incentivar la relación comercial.

## 2.8. Comunicación

A continuación, comentaremos la comunicación de Schneider Electric al público.

Schneider utiliza todos los medios a su alcance, desde comunicación externa, hasta interna y online.

Empezando con la comunicación externa, Schneider utiliza a su fuerza de ventas para transmitir y comunicar desde sus diferentes novedades hasta posibles ofertas, no obstante, este tipo está siendo poco a poco substituida por la comunicación online, dónde la empresa utiliza Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter y Instagram, además destaca el uso de Newsletters destinada a comunicar las novedades junto con el email marketing e incluso WhatsApp marketing.

Respecto a la comunicación interna, tienen una fuerte propuesta, ya que cuentan con diferentes plataformas, desde blogs, Yammer y comunicados internos para transmitir las actualizaciones y estado de la empresa en cada trimestre.

## 2.9. Contexto. Propuesta de valor

Como hemos mencionado anteriormente hay varios factores que influyen directamente al desarrollo de nuevos productos y tecnologías que tengan como finalidad aumentar la sostenibilidad de los hogares y edificios, pero si tuviésemos que destacar algunos, los más relevantes serían el cambio climático y la evolución de las tecnologías de la información, así como el cambio generacional que existe en la sociedad.

Actualmente estamos viviendo una situación crítica dónde la temperatura global esta aumentado debido a la actividad humana.<sup>6</sup>

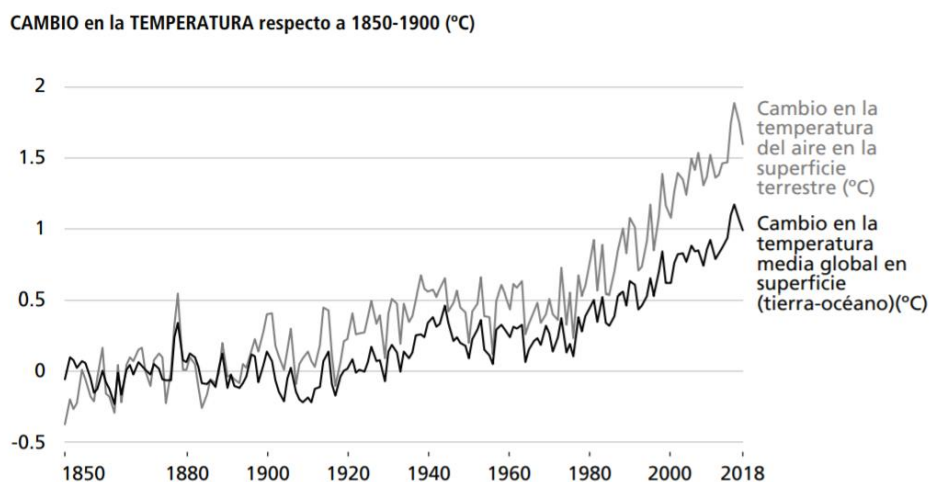


Ilustración 18 Elevación de temperatura

<sup>6</sup> Resumen para responsables de políticas, IPCC, [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/4/2020/06/SRCCL\\_SPM\\_es.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/4/2020/06/SRCCL_SPM_es.pdf)

Sumando a esta situación de emergencia, surge la pandemia de la covid-19 producida por el coronavirus, que ha hecho que la gente pase mucho más tiempo en casa, es por eso, que el objetivo de aumentar el confort en los hogares al mismo tiempo que se reducen las emisiones y se aumenta la eficiencia energética se ha convertido en una prioridad.

En Schneider Electric creemos que el acceso a la energía y a la tecnología digital es un derecho humano básico. Es una base esencial para construir sociedades pacíficas y prósperas. Nuestro mundo se está transformando rápidamente; y nuestra generación se enfrenta a un cambio tectónico en la transición energética y la revolución industrial, catalizado por la digitalización acelerada en un mundo más eléctrico. Por primera vez en la historia, todos podemos participar en un cambio radical en la eficiencia y en la rara oportunidad de reconciliar la paradoja entre el progreso para todos y un futuro sostenible para nuestro planeta, abordando los efectos del cambio climático y protegiendo la biodiversidad natural.

Hacemos que todos puedan hacer más con menos, asegurándonos de que la vida siga en marcha, en todas partes, para todos y en todo momento. Proporcionamos soluciones energéticas y de automatización para la eficiencia y la sostenibilidad. Combinamos tecnologías energéticas líderes en el mundo, automatización en tiempo real, software y servicios en soluciones integradas para hogares, edificios, centros de datos, infraestructuras e industrias. Hacemos que los procesos y la energía sean seguros y fiables, eficientes y sostenibles, abiertos y conectados.<sup>7</sup>

Por tanto, la principal propuesta de valor de Schneider Electric es empoderar a la sociedad para tomar consciencia y actuar tomando medidas sostenibles acompañándose de tecnologías digitales que faciliten una transición de un modelo energético caduco e ineficiente a un modelo sostenible, renovable, ágil, con personalidad propia y vivo, haciendo de nuestros hogares y edificios sitios donde la vida sea más fácil y confortable, al mismo tiempo se maximiza la sostenibilidad.

## **2.10. Ámbito de actuación**

En principio el ámbito de actuación del presente proyecto está pensado para el mercado español, no obstante, al ser una compañía presente en más de 100 países es probable que se extrapole al resto de mercados globales.

---

<sup>7</sup> Propuesta de Valor para el Sector Residencial, Schneider Electric.

### 3. ANÁLISIS EXTERNO

A continuación, vamos a realizar el análisis externo con un análisis pestel donde se analizan los diferentes contextos que afectan a la situación de la empresa, político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

#### 3.1. Análisis PESTEL

##### 3.1.1 Entorno Político-Legal

En primer lugar, empezaremos hablando del entorno político en que nos encontramos actualmente, evaluando de qué forma la intervención del gobierno puede afectar a la empresa.

El sistema político español está constituido por un sistema de partidos dentro de una monarquía parlamentaria la cual se erigió con la constitución aprobada en el año 1978.

El Rey es el jefe del Estado y el comandante en jefe del Ejército; su papel es principalmente simbólico y representativo. Tras unas elecciones legislativas, el líder del partido mayoritario o de la coalición mayoritaria es designado presidente del Gobierno por el monarca y elegido por el Parlamento para un ejercicio de 4 años. El presidente del Gobierno es el jefe del Gobierno. Sus poderes ejecutivos incluyen la ejecución de las leyes y la gestión de los asuntos habituales del país. El Consejo de ministros es designado por el Rey a recomendación del presidente del Gobierno. Existe también un Consejo de Estado, que ejerce el papel de órgano consultivo supremo del Gobierno. No obstante, sus recomendaciones no son vinculantes.

El presidente de cada Comunidad Autónoma pertenece al partido mayoritario o a la coalición mayoritaria que haya ganado las elecciones a los parlamentos autonómicos, que se celebran cada cuatro años. El presidente forma un gobierno de consejeros, respaldados por un gabinete, que se encargan de las consejerías para las que la Comunidad Autónoma tiene competencias en sustitución del Estado español (administración única).

El poder legislativo es bicameral, formado por el Senado y el Congreso de los Diputados.

El poder ejecutivo del Gobierno depende directa o indirectamente del apoyo del Parlamento, a menudo expresado mediante voto secreto. El poder legislativo pertenece al Gobierno y a las dos cámaras del Parlamento al mismo tiempo. El presidente del Gobierno no tiene autoridad para disolver el Parlamento directamente, aunque puede sugerir su disolución al rey. Los ciudadanos españoles disfrutan de unos derechos políticos considerables.

Las 17 Comunidades Autónomas también disfrutaron de poder legislativo ejercitado por su Parlamento monocameral, dentro del límite de competencias fijado en sus estatutos.

Actualmente, España se encuentra en un entorno político inestable de constantes cambios. El actual gobierno está formado por el presidente, cuatro vicepresidencias y 18 ministros, el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) liderado por Pedro Sánchez, actual presidente del gobierno, se encuentra gobernando en coalición con el partido Unidas Podemos con Pablo Iglesias como líder del partido y actual vicepresidente del gobierno, que, no obstante, al presentarse a la alcaldía de Madrid, deberá rescindir de su actual posición de mandato<sup>8</sup>. Salvador Illa anterior ministro de sanidad también dejó el cargo al presentarse a las elecciones catalanas, tal y como decíamos anteriormente exaltando el actual contexto inestable.

En cuanto al marco fiscal, regido por la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera que tiene como objetivos garantizar la sostenibilidad financiera de todas las Administraciones Públicas, fortalecer la confianza en la estabilidad de la economía española y reforzar el compromiso de España con la Unión Europea en materia de estabilidad presupuestaria<sup>9</sup>, se destacan cinco puntos clave:

1. Los datos de ejecución apuntan a un menor impacto de la pandemia en el déficit público que el previsto hace tres meses.
2. Se confirma una lenta recuperación de los ingresos públicos, mientras que el gasto habría mantenido su crecimiento sin precedentes. Ello lleva a revisar la previsión del déficit de 2020 hasta el 11,5% del PIB.
3. Para el bienio 2021 y 2022 se espera que la recuperación cíclica de la actividad y, en menor medida, la temporalidad de gran parte de las medidas aprobadas favorecerá una reducción del déficit hasta el 8,9% del PIB en 2021 y el 5,6% a finales de 2022.
4. La aprobación en tiempo de los PGE 2021 es una buena noticia, ya que otorga certidumbre al entorno fiscal, si bien las medidas que lo acompañan –subidas impositivas y de salarios y pensiones- no parecen adecuadas con la actividad todavía por recuperarse.
5. Se prevé un importante aumento de la deuda pública que se situará a finales de 2022 por encima del 116% del PIB.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> <https://www.lamoncloa.gob.es/gobierno/composiciondelgobierno/Paginas/index.aspx>

<sup>9</sup> <https://www.hacienda.gob.es/en-GB/CDI/Paginas/EstrategiaPoliticaFiscal/EstrategiaPoliticaFiscal.aspx>

<sup>10</sup> <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/espana-observatorio-fiscal-1t21/>

Actualmente el gobierno ofrece diversas ayudas a empresas, autónomos y emprendedores para realizar su actividad. Algunas de las ayudas que ofrece el gobierno son las subvenciones para autónomos, pago único, subvenciones financieras, ayudas de servicios, ayudas para formaciones, subvenciones por contratación de personal, ayudas a mujeres emprendedoras, ayudas a jóvenes emprendedores, los ENISA, ayudas a la innovación CDTI, préstamos ICO, ayudas por coronavirus, avales y protecciones antes OPAs hostiles.<sup>11</sup>

Finalmente, tras la agitación política que conllevó la condena de los líderes independentistas catalanes y las elecciones de noviembre de 2019, el líder del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), Pedro Sánchez, fue confirmado para un segundo mandato por los diputados del Congreso en enero de 2020. La alianza Unidas Podemos ha gobernado desde entonces. El presupuesto del gobierno para 2021 propuso un aumento del gasto público tras la crisis de COVID-19, que requerirá un aumento en el ingreso impositivo de 13%. La propuesta fue aprobada por el Parlamento a principios de diciembre, con el apoyo de 11 partidos políticos, incluyendo a los separatistas catalanes y vascos.<sup>12</sup>

Tras los datos expuestos anteriormente, podemos afirmar que, en cuanto al marco político, aunque incierto, es un buen momento para aprovechar las diferentes ayudas que ofrece el gobierno, no obstante, se puede ver incrementado el gasto impositivo debido a la subida de impuestos.

### **3.1.2 Entorno Económico**

A continuación, hablaremos sobre el entorno económico del país y como puede afectar a la empresa.

La economía española presentó un cierre 2020 con la peor recesión económica desde el final de la Guerra Civil como resultado de la pandemia originada por la COVID-19. La caída prevista del PIB para este año se situará alrededor del 11%. Afortunadamente, y a diferencia de otras recesiones, sus efectos pueden ser más transitorios y la recuperación más rápida. De hecho, tras un descenso del PIB del 22,1% en el primer semestre, en el tercero creció un 16,5%, por lo que la actividad se sitúa ya un 9,1% por debajo de la observada a finales de 2019.

Aunque a corto plazo la recuperación se está viendo afectada por las restricciones de movilidad y de actividad asociadas a la segunda ola que está experimentado Europa, previsiblemente sus efectos económicos no serán comparables a los de la primera. Y una vez aplanada la curva de contagios y recuperada la senda de la recuperación, es muy probable que tengamos que hacer frente a nuevas olas antes

---

<sup>11</sup> [https://www.billin.net/blog/ayudas-empresas-por-coronavirus/#Proteccion\\_a\\_las\\_grandes\\_empresas](https://www.billin.net/blog/ayudas-empresas-por-coronavirus/#Proteccion_a_las_grandes_empresas)

<sup>12</sup> <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia#political>

de que, previsiblemente, las vacunas contra la COVID-19 se distribuyan masivamente entre la población española y europea durante el primer semestre de 2021.

Es cierto que todavía quedan muchos riesgos por delante y que la recuperación no será completa el próximo año. Las previsiones de BBVA Research apuntan a que España crecerá un 6% en 2021. Como es lógico, el principal riesgo sigue siendo sanitario, mientras la pandemia no esté completamente controlada. En el terreno económico, habrá que gestionar bien los procesos de reestructuración de aquellas empresas con problemas de sostenibilidad de la deuda, y las tensiones financieras que puedan surgir en algunas economías emergentes. Y también se pueden materializar riesgos en el escenario internacional asociados a tensiones comerciales, geopolíticas, políticas y sociales.

Pero el entorno global permite que la recuperación de la economía española pueda proseguir y que su velocidad dependa casi exclusivamente del acierto con el que las políticas nacionales y las empresas y los hogares gestionen la salida de la crisis. Las expectativas apuntan a que se producirá una mejora gradual de la situación sanitaria a medida que se distribuyan las vacunas, a que los bancos centrales y las autoridades fiscales continuarán con los estímulos el tiempo necesario hasta que se recuperen los niveles de actividad anteriores a la crisis, y a que los mercados mantengan las tensiones financieras en niveles muy controlados.

Ante este contexto favorable, la recuperación de la economía española depende fundamentalmente de nosotros mismos. Para ello es primordial satisfacer las siguientes condiciones necesarias para acelerar la recuperación.

Primero, alcanzar consensos que sean lo más amplios posibles sobre una agenda de reformas, en línea con las recomendaciones específicas de la Comisión Europea a España. Estas reformas son una condición imprescindible para la solicitud de las ayudas de NGEU y aumentarían sus efectos a largo plazo, facilitando la digitalización y transición a una economía neutral en emisiones, incrementando el crecimiento potencial, la productividad y la tasa de empleo.

En segundo lugar, es importante maximizar los efectos de NGEU con un buen diseño y una selección de proyectos, potenciando su multiplicador fiscal, la colaboración público-privada, la concurrencia entre proyectos, y su ejecución rápida y eficiente.

Tercero, generar confianza y certidumbre con unos Presupuestos Generales del Estado consistentes con una hoja de ruta a medio y largo plazo clara y transparente sobre la senda de consolidación fiscal y de tributos, que facilite la planificación de las decisiones de largo plazo de empresas y de agentes económicos. El debate sobre la reducción del déficit público se centra habitualmente en la disyuntiva entre recortar el

gasto y aumentar los impuestos, dejando al margen la estrategia de consolidación más prioritaria y efectiva a medio y largo plazo: aumentar el crecimiento potencial y reducir el desempleo estructural.

Cuarto, proteger el tejido productivo y facilitar una reestructuración eficiente y ágil de aquellas empresas viables que lo necesiten, con mecanismos extrajudiciales flexibles y rápidos. Y quinto, evitar generar incertidumbres con cambios en las regulaciones de los mercados de trabajo, bienes y servicios que perjudican la inversión y la creación de empleo<sup>13</sup>.

### 3.1.3 Entorno Sociodemográfico y cultural

España, situada en el sur de Europa, tiene una superficie de 505.935 km<sup>2</sup>, con una población de 47.332.614 personas, se encuentra en la posición 30 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 94 habitantes por km<sup>2</sup>.

Su capital es Madrid y su moneda euros.

España es la economía número 15 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2019 fue de 1.188.859 millones de euros, con una deuda del 95,5% del PIB. Su deuda per cápita es de 25.117€ euros por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en España es de febrero de 2021 y fue del 0%. España destaca por estar entre los países con mayor tasa de desempleo del mundo

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de España, en 2020, fue de 23.640€ euros, por lo que se encuentra en el puesto 35 de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los españoles tienen una buena calidad de vida.

España se encuentra en el 30º puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en España ha sido de 58 puntos, así pues, se encuentra en el puesto 41 del ranking de percepción de corrupción formado por 180 países.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> [bbvaresearch.com/publicaciones/espana-la-economia-del-pais-ante-el-2021/](https://bbvaresearch.com/publicaciones/espana-la-economia-del-pais-ante-el-2021/)

<sup>14</sup> <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>

### 3.1.4 Entorno Tecnológico

Este aspecto toma especial relevancia debido a la naturaleza de Schneider Electric, ya que tiene como “core” la innovación tecnológica, por tanto, vamos a exponer los principales cambios y tendencias en la tecnología del 2021 que tendrán gran influencia en nuestro modelo de negocio.

El año 2020 ha sido un periodo de tiempo complicado para todo tipo de sectores. El tecnológico no ha sido uno de los más perjudicados por el efecto de la pandemia global, pero sí ha sufrido una transformación evidente en muchos aspectos, o ha supuesto que los procesos de transformación en curso se hayan acelerado o se hayan parado de un modo más o menos brusco.

Ya desde la suspensión del Mobile World Congress se empezaron a notar los efectos de una emergencia y crisis sanitaria que ha afectado especialmente a las dinámicas de trabajo presencial, las reuniones, los viajes de negocios o las ventas de soluciones tecnológicas y las ofertas de servicios.

Herramientas como Teams de Microsoft o Zoom han irrumpido en nuestra cotidianeidad de un modo abrupto, al tiempo que las herramientas para teletrabajar, tele-estudiar o para pasar, desde una perspectiva amplia, de la presencia a la telepresencia, han sido adoptadas o impuestas sin mucho margen para refinamientos en aspectos como el de la seguridad o ciber-seguridad.

#### **Panorama global**

Según IDC, las inversiones en transformación digital a escala global alcanzarán los 6,8 billones de dólares entre 2020 y 2023 y, para 2020, el 65% del PIB global habrá sido digitalizado.

De acuerdo con la consultora, centrándonos en la industria IT para el año 2020 y 2021, y como parte del informe anual de CompTIA para la industria IT, los ingresos globales del sector TI alcanzarán los 4,8 billones de dólares en 2020 y llegarán a los 5 billones en 2021. Es cierto que las previsiones iniciales (de febrero de 2020) para el sector TI en 2020 eran de 5,2 billones de dólares, pero los datos muestran que, a pesar de la convulsión inicial, el sector de las Tecnologías de la Información ha sabido recomponerse y convertirse en un pilar esencial de la reconstrucción de un mundo presencial en otro telepresencial.

#### **Dimensionando el espacio de trabajo y los procesos**

Uno de los retos a los que se enfrentan las empresas que han mantenido o aumentado su actividad en los tiempos del coronavirus, es el de reducir el número de trabajadores que pueden compartir un espacio laboral, al tiempo que aumentan las necesidades. Sectores como el transporte o la logística, sin ir más lejos, han visto cómo su actividad se ha incrementado notablemente, al tiempo que muchos negocios han visto cómo sus clientes han pasado de la atención presencial a la atención online.

Los pedidos online pueden llegar a cualquier hora del día, y no necesariamente de uno en uno como sucede en un comercio presencial. Las oportunidades de negocio aumentan, pero siempre y cuando no haya que contratar a más empleados para atender los procesos de compra o contratación de servicios. Son procesos mecánicos y susceptibles de automatización, que en un modelo presencial de atención al cliente no interesa automatizar de facto, pero que en un modelo online sí interesa gestionar mediante robots de software.

## **Las tendencias**

De hecho, la automatización es una de las tendencias esenciales del sector TI para 2021. Veamos algunas de ellas y cómo encajan en un mundo que está cambiando de un modo más relevante y rápido que nunca.

Ni siquiera los grandes conflictos bélicos del siglo pasado pueden compararse al fenómeno de la pandemia global: el distanciamiento social, los confinamientos o la suspensión por tiempo indefinido de actividades como el turismo o los viajes han sido factores de disrupción en sectores como el turismo, el transporte, la hostelería o la industria en un entramado de efectos colaterales y reacciones en cadena que afectan de formas impredecibles a la economía.

## **Automatización robótica de procesos o RPA**

La automatización de procesos o Robotic Process Automation (RPA) se ha erigido como una de las áreas de mayor crecimiento dentro del sector TI. Se trata de automatizar aquellas tareas repetitivas y sistemáticas que se llevan a cabo de forma habitual como parte de una actividad laboral frente a una o varias herramientas de software.

## **Inteligencia Artificial e ingeniería de IA**

La IA no es una disciplina nueva, pero necesita de elementos adicionales para que pueda aprovecharse de un modo efectivo y salir de la fase experimental actual. De ahí que una de las tendencias para 2021 sea la ingeniería de IA.

### **De la seguridad a la ciberseguridad**

Unos de los problemas asociados a “sacar” el trabajo de la oficina y llevarlo a los hogares o a los centros de coworking ha sido el de la gestión de la seguridad en las conexiones o en los propios equipos y dispositivos. Además, muchas de las plataformas de teletrabajo se han llevado o se están llevando a la nube desde configuraciones “on premise”.

Todo ello hace que las políticas de seguridad tengan que llevarse desde las organizaciones a los propios usuarios y a sus equipos y dispositivos empleados para conectarse remotamente o a los servicios en la

nube. Con la adopción del modelo telemático de trabajo, muchas empresas han desplegado soluciones frágiles y vulnerables, expuestas a ciberataques y vulnerabilidades que es necesario eliminar de cara a hacer que los costes asociados con la seguridad no aumenten por encima de los beneficios que aporta. Según Cyber Defense Magazine, en 2020 los costes asociados a brechas de ciberseguridad ascenderán a cinco billones de dólares.

### **Operaciones desubicadas o “Anywhere operations”**

Este año se ha visto cómo se ha llevado el trabajo desde la oficina hasta el hogar. Este concepto se está generalizando de modo que las empresas puedan diseñar modelos TI aptos para que los trabajadores desarrollen su actividad desde cualquier lugar y aptos para llevar los servicios y herramientas de trabajo a los empleados estén donde estén y usen las herramientas de trabajo que usen.

Es decir, los servicios y herramientas tienen que estar disponibles tanto en ordenadores como tabletas o móviles entre otros dispositivos. Esta tendencia está relacionada con la siguiente: la adopción de la nube como plataforma y el modelo “as a service”.

### **Adopción de soluciones cloud y el modelo “As a Service”**

La nube se ha mostrado de gran utilidad para llevar negocios de cualquier tamaño a un modelo deslocalizado de un modo rápido y ágil. Llevando las herramientas de trabajo a la nube, las organizaciones han hecho posible que los trabajadores puedan desarrollar muchas de sus tareas incluso desde equipos como los Chromebooks sin mayores requisitos que una conexión de Internet veloz y de baja latencia, ya sea de fibra o 4G/5G.

Además, las empresas han sido capaces de llevar al espacio del eCommerce sus productos y servicios sin necesidad de invertir en infraestructuras TI propietarias, adoptando modelos de inversión escalables y progresivos capaces de adaptarse a la demanda de forma dinámica. El modelo cloud y “as a service” ha sido esencial para las pequeñas empresas.

### **5G, el momento de empezar a ver su verdadero potencial**

De momento, 5G aporta poco más que un ancho de banda superior a LTE y una latencia también mejor. Pero es de esperar que en 2021 empecemos a ver servicios que solo son posibles usando tecnologías 5G, que empezarán a usar tecnologías Stand Alone o SA frente a la NSA actual.

Sectores como las comunicaciones críticas, los servicios de telecomunicaciones para control remoto de infraestructuras o para trabajo colaborativo en campos como la medicina precisan de tecnologías 5G SA

con el network slicing. En 2021 deberíamos ser testigos de proyectos piloto que avancen modelos de negocio y servicios comerciales más adelante en segmentos como la industria, la medicina, el transporte o la gestión de infraestructuras. El gaming en la nube, por ejemplo, solo es factible en movilidad usando 5G. LTE es insuficiente para un despliegue masivo de este tipo de servicios. Otro tanto sucede para la conducción asistida o autónoma.

### **Computación en el edge: cuando la nube no basta**

La nube y cloud computing son tendencias con entidad propia, pero no siempre es posible satisfacer las necesidades de baja latencia o seguridad o disponibilidad que algunos servicios demanda usando cloud computing bajo un modelo de acceso a infraestructuras ubicadas en centros de datos a cientos o miles de kilómetros.

La computación en el edge se sustenta sobre el despliegue de centros de datos “nano” o “micro” en localizaciones próximas a los servicios propiamente dichos. Se reduce la latencia, se optimiza el ancho de banda y los procesos exigentes como los que necesitan tiempo real o casi tiempo real tienen más visos de cumplir con las especificaciones que se diseñen para cada servicio dado. Es una tendencia en campos como el IoT para analizar y procesar datos.

### **Del IoT al Internet of Behaviors o IoB**

Esta es una tendencia muy reciente y emergente que hace referencia al uso de los datos personales sobre biometría, sensores como los de las pulseras de actividad, datos sobre estilos de conducción en los vehículos, rutinas de actividad diaria, etcétera, para ofrecer servicios personalizados y a medida. Por ejemplo, una persona con una actividad física frecuente podría tener ventajas en las bonificaciones de su seguro de salud.<sup>15</sup>

### **3.1.5 Entorno Ecológico**

El entorno ecológico sostenible supone otro punto estratégico para Schneider Electric ya que en ello se basa su propuesta de valor, por tanto, expondremos los principales factores a tener en cuenta.

La lucha contra el cambio climático es un desafío urgente. La Comisión Europea ha propuesto The European Green Deal, el cual promueve una nueva estrategia de crecimiento destinada a transformar la UE en una sociedad equitativa y próspera que mejore la calidad de vida de las generaciones presentes y venideras con una economía moderna, eficiente en el uso de los recursos y competitiva, en la que habrá

---

<sup>15</sup> <https://www.interempresas.net/TIC/Articulos/321408-Tendencias-tecnologicas-para-2021.html>

una reducción del 60% de las emisiones de gases de efecto invernadero en 2030 y neutralidad de carbono en 2050. Para conseguir tal objetivo, será crucial que todos los sectores de la economía tomen acciones como la descarbonización del sector de la energía o asegurando que los edificios sean energéticamente más eficientes.

Los inmuebles de todo tipo (viviendas, lugares de trabajo, escuelas, hospitales, bibliotecas u otros edificios públicos) son los mayores consumidores de energía de la UE y se encuentran entre los principales emisores de dióxido de carbono. En su conjunto, los edificios son responsables del 40% del consumo energético de la UE y del 36% de las emisiones de gases de efecto invernadero, generadas principalmente durante su construcción, utilización, renovación y demolición. Por lo tanto, los objetivos establecidos en The European Green Deal tendrán un gran impacto en la industria de la construcción. En la actualidad, aproximadamente el 75% del parque inmobiliario de la UE es ineficiente desde el punto de vista energético.

Algunas de las acciones que se están tomando en España se incluyen en el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC) 2021-2030 el cual establece las líneas de actuación para contribuir en los objetivos de la UE. Las medidas en materia de eficiencia energética, el PNIEC plantea mejorar la eficiencia en la energía primaria un 39,5 % en 2030. Para cumplir esta meta, requerirá actuar en la envolvente térmica de 1.200.000 viviendas a lo largo del periodo, renovar las instalaciones térmicas de calefacción y agua caliente sanitaria (ACS) de 300.000 viviendas/año y del parque de edificios públicos de la Administración General del Estado (AGE) por encima de 300.000 m<sup>2</sup>/año, extendiendo esta actuación a las Administraciones Autonómicas y Locales.

Tanto la nueva edificación como la reconstrucción de inmuebles existentes (en su mayoría con más de 20 años y con amplios márgenes de mejora en cuanto a sostenibilidad) deben repensarse basándose en 3 premisas para alcanzar un óptimo rendimiento:

- Planes de movilidad sostenible. La fiscalidad favorable al uso a la eco-movilidad y el desincentivo a los vehículos de combustión ayudarán en gran medida a la implantación del vehículo eléctrico. Si se tiene en cuenta también la tendencia de las ciudades a recuperar las calles para sus ciudadanos se espera un aumento de un transporte público libre de emisiones con el hidrógeno y la electricidad como principales vectores.
- Producción de energía renovable. Los sistemas tendrán que estar preparados para basarse en la generación de energía renovable local y trabajar con fuentes de energía propias, conectadas a redes

eléctricas modernas y digitalizadas, para aumentar la resiliencia total del sistema (Se estima llegar a un 40% de generación renovable a nivel mundial en 2040).

- Los edificios deberán volverse totalmente eléctricos y ultra – eficientes. Los sistemas de climatización por electricidad son notablemente más eficientes que los sistemas tradicionales, y altamente competitivos, especialmente cuando se asocian al aire acondicionado. La intensidad de energía promedio se sitúa en 150 kilowatts / hora por metro cuadrado por año, cuando el consumo óptimo sería de 50 kWh/m2/año.

Por tanto, este entorno va a favorecer el crecimiento de nuestro negocio ya que va alineado con nuestros objetivos como empresa.<sup>16</sup>

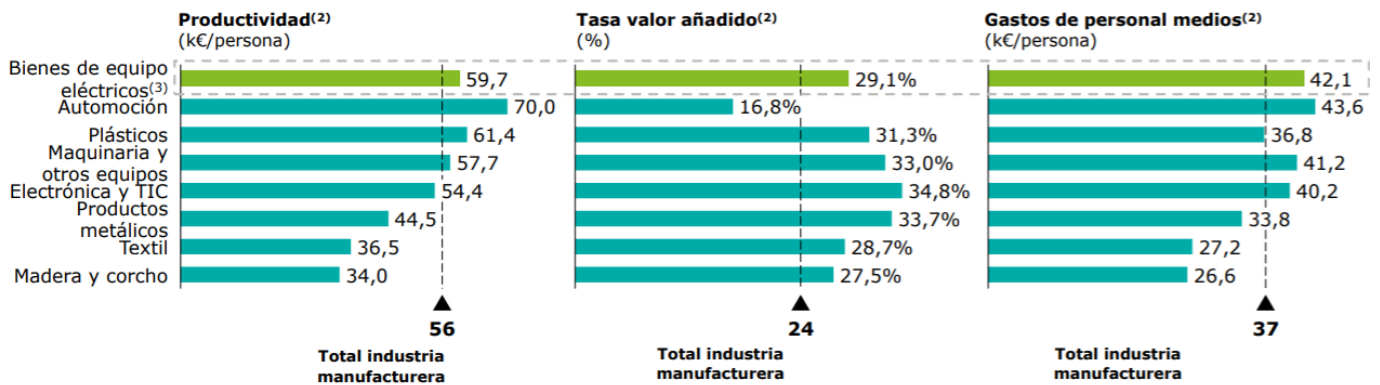
### 3.2. Análisis del sector

#### 3.2.1 Descripción del sector

Schneider Electric pertenece al sector de la industria manufacturera, en concreto a la fabricación de aparatos de distribución y control eléctrico.

El sector de fabricación de material y equipo eléctrico fabrica 8 categorías de productos, con una facturación anual que alcanzó aproximadamente los 3.000 M€ en 2018. El sector destaca sobre la media de la industria manufacturera en ratios de productividad, valor añadido y retribución del personal.

**Principales indicadores económicos de sectores representativos de la industria manufacturera en 2016<sup>(1)</sup>**



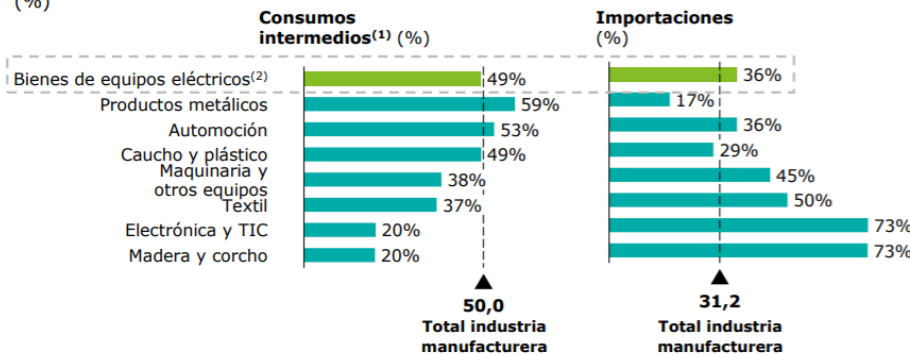
**Destacar en ratios de productividad y valor añadido le permite ser competitivo en mercados internacionales y exportar aproximadamente el 50% de su producción**

*Ilustración 19: Indicadores del sector*

El porcentaje de importaciones y consumos intermedios son similares a la media de la industria manufacturera, mostrando un fuerte efecto tractor sobre proveedores nacionales.

<sup>16</sup> Propuesta de valor para sector residencial, Schneider Electric.

**Desglose de la oferta a precios básicos por sector representativo en 2016<sup>(1)</sup>**  
 (%)



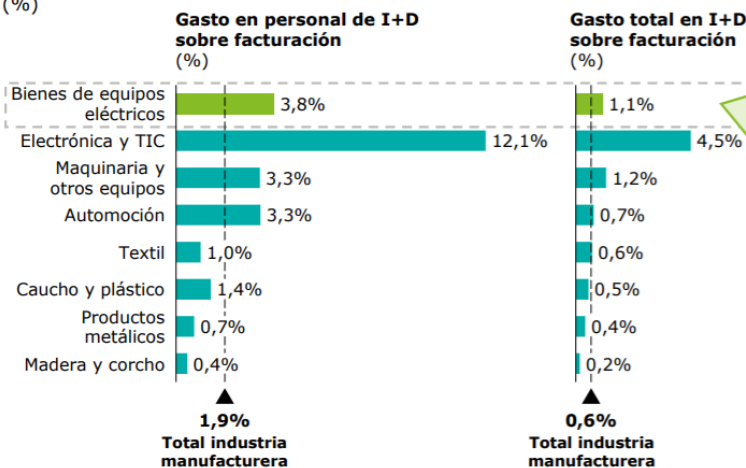
- El sector presenta un efecto indirecto similar al de otras industrias relevantes como la automoción
- En algunos productos, como estructuras y aparellaje, el 70-80% de los aprovisionamientos son de origen español<sup>(3)</sup>
- En la medida de lo posible, los proveedores se encuentran en la región de influencia del fabricante

**Destacar en ratios de productividad y valor añadido le permite ser competitivo en mercados internacionales y exportar aproximadamente el 50% de su producción**

Ilustración 20: Consumo-Importaciones

Además, el sector presenta proporcionalmente una inversión en I+D cerca de 2 veces respecto a la media de la industria manufacturera

**Indicadores de dedicación de fondos a I+D en 2017**  
 (%)



Existen fabricantes de equipos eléctricos que destinan un 3-5% de la facturación total a I+D<sup>(1)</sup>

**Líneas representativas de investigación en redes inteligentes**





-  Recursos distribuidos
-  Electro-movilidad
-  Smart Home/ Building
-  Smart Cities

Ilustración 21: I+D del sector

El sector se enfrenta principalmente a tres retos:

1. Recuperación de la actividad de forma sostenible tras la crisis económica y pandemia global
2. Competencia de productos de bajo coste de otros países
3. Necesidad de regulación estable y favorable a la digitalización y modernización<sup>17</sup>

<sup>17</sup> <https://www.enerclub.es/file/77wBWvag6rdVHNDHT8307A>

### 3.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas

A continuación, vamos a realizar el análisis de las fuerzas competitivas del sector.

#### **Productos sustitutivos**

Tal y como se ha comentado antes, uno de los principales retos es la competencia de productos de bajo coste de otros países. Las importaciones desde países como Asia y Turquía han aumentado drásticamente a lo largo de los últimos años debido al bajo coste de fabricación. Determinados equipos presentan márgenes muy bajos y riesgo de comoditización, haciendo fácil su sustitución por otros productos de coste mucho más reducido.<sup>18</sup>

#### **Amenaza de nuevos competidores**

Respecto a los nuevos competidores es improbable que surjan algunos debido a las grandes barreras existentes, la principal es la gran inversión económica que se debe realizar para empezar con la actividad industrial manufacturera y luego se necesita mucho personal desde la línea de producción hasta marketing y ventas, entre otros, además los actuales actores tienen mucho poder en el mercado.

#### **Poder de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

El grado de poder de negociación de los proveedores es simétrico al de los clientes, dependiendo de su nivel de concentración y del grado de diferenciación de sus productos.

#### **Poder de los compradores**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.

---

<sup>18</sup> <https://www.enerclub.es/file/77wBWvag6rdVHNDHT83O7A>

Un solo cliente da lugar a una situación de monopolio en la que el poder de negociación está en manos de ese cliente. En consecuencia, el poder de negociación de los clientes vendrá dado en función del nivel de concentración de estos y también depende del grado de diferenciación de los productos ya que el poder de negociación de los clientes aumenta a medida que el grado de diferenciación de los productos disminuya.

### **Rivalidad competitiva**

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Esta rivalidad dependerá de la estructura del sector y de los posibles acuerdos entre competidores.<sup>19</sup>

### **3.2.3 Mapa de los grupos estratégicos**

Para analizar las empresas del sector podemos ayudarnos del mapa de los grupos estratégicos para tener una idea visual de cómo están categorizadas.



*Ilustración 22: Mapa grupos estratégicos*

<sup>19</sup><https://www.monografias.com/trabajos103/oportunidades-manufactura-servicios-sector-electrico/oportunidades-manufactura-servicios-sector-electrico2.shtml>

### **3.2.4 Factores clave**

Unos de los factores que siempre ha mantenido a Schneider Electric como referente del sector es su capacidad de innovar y cambiar las cosas, actuando como líderes.

El principal factor que va a ser decisivo para obtener mayor cuota de mercado en el futuro y diferenciarse de la competencia es basar el modelo de negocio en el cliente, manteniéndolo en el foco de negocio, así como basar el desarrollo de productos en tecnologías digitales y sostenibles, es por eso, que Schneider Electric se va a diferenciar todavía más, ya que el fruto del presente trabajo final de grado tiene como objetivo impulsar la transformación de un negocio B2B a un B2C con la digitalización y la sostenibilidad como núcleo de la propuesta.

### **3.3. Análisis del mercado**

En el siguiente apartado vamos a realizar un breve análisis del mercado de actuación de la empresa, en este caso, el sector de manufactura eléctrica y distribución de material eléctrico, teniendo en mente el objetivo del presente trabajo final de grado que es la renovación del hogar.

#### **3.3.1 Análisis de la competencia**

Para realizar un análisis de la competencia nos vamos a dotar de una matriz de competidores para tener una comparación clara y concisa detallando a que público objetivo se dirige cada empresa, así como sus puntos fuertes y flojos.




<b>Empresa</b>			
<b>Cliente objetivo</b>	Profesionales de distribución e instalación de material eléctrico	Profesionales de distribución e instalación de material eléctrico	Profesionales de distribución e instalación de material eléctrico
<b>Puntos fuertes</b>	Schneider Electric es líder del sector de la distribución eléctrica debido a su gran potencial que ha ido desarrollando a lo largo de su historia adquiriendo otras empresas que ahora forman parte de la cartera de sus productos, así como una red global de partners distribuidores apostando por la calidad y el valor de los productos.	Legrand es una multinacional que ofrece una amplia gama de productos donde la mayoría se centran en el sector residencial y protección eléctrica, especializándose en estos.  Ofrece soluciones integradas incluyendo software y hardware de calidad con una poderosa apuesta por la innovación	Simon es una multinacional de origen española que ha durante muchos años ha sido líder en el sector residencial.  Cuenta con una fuerte presencia en el mercado de España por sus orígenes y tiene buenas relaciones con la mayoría de distribuidores e instaladores.  Se centra en el mercado residencial y protección industrial cosa que hace que su producto sea de alta calidad.
<b>Puntos débiles</b>	El ser una de las empresas más grandes dificulta la definición de planes estratégicos a la hora de lanzar nuevos productos o promociones en todos sus países de actuación ya que requiere mucha inversión.	Legrand se especializa en el mercado residencial e industrial, cosa que hace que su popularidad frente los otros competidores más grandes dentro del sector disminuya y se vea impactada su cuota de mercado.	Simon se centra en los mecanismos eléctricos cosa que ha hecho que se quede atrás en innovación y cartera de productos.  Debería impulsar la creación de productos más digitales, así como diversificar sus ingresos a través de otros productos.

Tabla 1: Matriz de competidores

### 3.3.2 Consumidor

En este punto trataremos el perfil del consumidor al que queremos dirigirnos. Para ello vamos a utilizar un mapa de empatía para observar las necesidades del cliente final con el actual modelo B2B y usaremos también el método de las 5 W (Who, What, When, Where, Why).

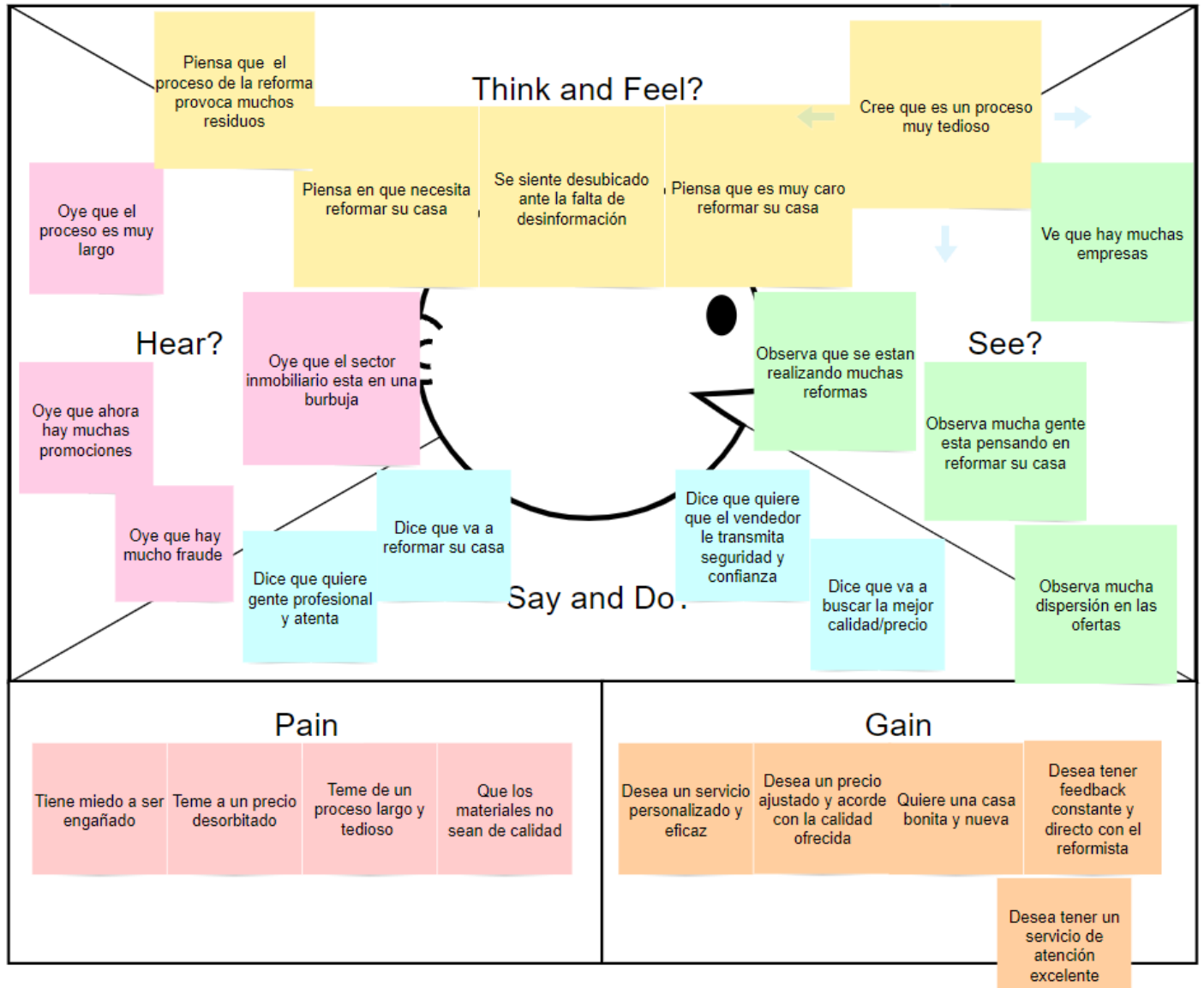


Ilustración 23: Mapa de Empatía<sup>20</sup>

<sup>20</sup> [Empathy Map - VP Online \(visual-paradigm.com\)](https://visual-paradigm.com/)

## 1. Who?

En principio, al tratarse de un modelo de negocio B2B los consumidores son otras empresas, no obstante, con el objetivo de la transformación a un modelo B2C analizaremos los potenciales consumidores como usuarios finales.

Tal y como se venía diciendo en los puntos anteriores la transformación de negocio B2C implica el enfoque en un cliente final, con un perfil mayoritariamente familiar con intención de renovar su hogar, el cual independientemente del sexo se sitúa en una edad de entre 30-50 años en líneas generales.

## 2. What?

Analizando las necesidades del cliente se podrían destacar las siguientes:

- Buena relación calidad/precio
- Atención al cliente personalizada y cercana
- Implicación durante todo el proceso de reforma
- Que el proceso de reforma no se alargue ni sea tedioso
- Servicio post venta eficaz
- Solución integrada con un único precio

## 3. When?

Tal y como se analizará más adelante se ha detectado una estacionalidad en cuanto a la realización de reformas, por tanto, es más probable que se realice una reforma en los meses de marzo, abril, mayo y junio.

## 4. Where?

En cuanto a la ubicación del cliente, no hay una que destaque sobre otras, la petición del cliente dependerá de la antigüedad de su casa, normalmente podríamos deducir que se tratará de ubicaciones donde la vivienda sea más antigua como en el centro de las ciudades o en los pueblos, dado que este proyecto se centra en viviendas unifamiliares, se puede deducir que las ubicaciones más frecuentes serán en pueblos o a las afueras de estos.

## 5. Why?

La razón principal es por el deterioro de la vivienda por el paso del tiempo, no obstante, una de las razones con mucho tiempo es por el avance de las Smart home, que requiere de una vivienda inteligente que se adapte a las demandas energéticas, que este interconectada con todos sus elementos y sea sostenible reduciendo el impacto con el medio ambiente.

A continuación, observamos el buyer persona de acuerdo a lo presentado hasta ahora:

### Cliente reforma

The image shows a buyer persona profile for 'Cliente reforma'. It includes a profile picture of a man, followed by several key attributes: 'Puesto: Empleado de categoría media', 'Edad: Entre 35 y 44 años', 'Nivel de educación más alto: Secundario o equivalente', 'Redes sociales' (with icons for Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, and Pinterest), and 'Tamaño de la organización: Entre 10 y 500 empleados'. To the right, there are sections for 'Canal favorito de comunicación' (listing Teléfono, Correo electrónico, Redes sociales, and En persona), 'Metas u objetivos' (Poder ascender en su empresa and tener una buena calidad de vida), 'Obtiene información a través de' (acudiendo al distribuidor/instalador más cercano, buscando opiniones en foros, etc.), and 'Intereses' (Le gusta la tecnología, Tiene varias suscripciones a plataformas de streaming, Esta a la última de artículos del hogar, Realiza deporte, Esta muy interesado en reformar y domotizar su hogar).

**Puesto**  
Empleado de categoría media

**Edad**  
Entre 35 y 44 años

**Nivel de educación más alto**  
Secundario o equivalente

**Redes sociales**

**Tamaño de la organización**  
Entre 10 y 500 empleados

**Canal favorito de comunicación**

- Teléfono
- Correo electrónico
- Redes sociales
- En persona

**Metas u objetivos**

Poder ascender en su empresa y tener una buena calidad de vida en una vivienda agradable donde pasar tiempo con su familia

**Obtiene información a través de**

Obtiene información del sector de reforma acudiendo al distribuidor/instalador más cercano, además de buscar opiniones y características en foros, redes sociales, tiendas de e-commerce, bricolaje y amigos.

**Intereses**

- Le gusta la tecnología
- Tiene varias suscripciones a plataformas de streaming
- Esta a la última de artículos del hogar
- Realiza deporte
- Esta muy interesado en reformar y domotizar su hogar

#### Dificultades principales

Las principales dificultades del cliente suelen venir por el desconocimiento de la solución de las empresas seguido con un precio elevado por un servicio muy deslocalizado y el tener que "buscarse la vida"

#### ¿Qué necesita?

Necesita una atención personalizada sin necesidad de tener que ir al distribuidor o electricista cada vez que necesita algo. Necesita una solución integrada con un único precio

Ilustración 24: Buyer Persona<sup>21</sup>

<sup>21</sup> [Generador de buyer personas \(hubspot.es\)](https://www.hubspot.es)

### 3.4. Análisis DAFO

Para finalizar con el análisis externo, procederemos a la realización del DAFO.

Amenazas	Oportunidades
<p>Cliente multimarca  Numerosos competidores  Precios agresivos  Empresas emergentes  Distribuidores e instaladores competitivos</p>	<p>Mercado saturado  Capacidad de innovación y disrupción  Tendencia a la industrialización de la construcción  Clientes receptivos  Nuevas tecnologías BIM y Smart home</p>
Debilidades	Fortalezas
<p>Sistema anticuado y poco ágil  Enfoque en el canal y no en el cliente  Precio elevado  Poca capacidad de decisión sobre cliente final  Elevado número de transacciones</p>	<p>Empresa innovadora y disruptiva  Buena atención al cliente  Mejor calidad del mercado  Gran capacidad de financiación e innovación  Buena posición en el mercado</p>

Tabla 2: DAFO

## 4. PLAN ESTRATÉGICO

### 4.1. Misión, Visión y Valores

Vamos a empezar hablando de las principales características que tiene Schneider Electric tal como son la misión, la visión y los valores.

La principal misión de Schneider Electric es empoderar a todos en obtener el máximo rendimiento de la energía, ayudando a las personas y organizaciones a ser más productivos y más sostenibles a través de una oferta de productos, servicios y soluciones que cumplan con las expectativas de los clientes y sea más segura, más sencilla, más eficiente y más innovadora.

De acuerdo con su visión lo que más destaca es alcanzar más con menos, ser más eficientes en la gestión, reduciendo la complejidad de los procesos y aumentar el potencial como empresa, reduciendo al mismo tiempo el impacto medioambiental de la actividad en pro del desarrollo sostenible.

Los valores que representan a Schneider Electric son muy amplios debido a que es una empresa que mira hacia el futuro y apoya a todos los colectivos oprimidos, si tuviésemos que destacar algunos de los valores serían la inclusión, la diversidad, el empoderamiento, los estándares abiertos, integridad y eficiencia.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> <https://www.se.com/es/es/about-us/company-profile/>

## 4.2. Implantación nuevo modelo de negocio Lean Canvas

En este apartado realizaremos un pequeño dashboard con la técnica de Lean Canvas para tal de tener una imagen visual de cómo vamos a desarrollar el modelo de negocio.

En primer lugar, la mayor problemática que presenta Schneider Electric es que la generación de demanda se encuentra centrada en manos del instalador, quien realizará la instalación de los productos. Esto supone un gran problema ya que la edad media del instalador en España se sitúa en torno de 45-55 años, cosa que hace que estos individuos no cuenten con unas buenas competencias digitales haciendo más difícil llegar a más público, además de una poca capacidad comercial para vender un producto con valor añadido.

Otros problemas que nos encontramos son la poca visibilidad de cara al consumidor final que tiene Schneider y la oferta de nuevos productos sostenibles que el mercado no está acostumbrado a ofertar.

Debido a esta problemática nace la idea de cambiar un modelo de negocio el cual normalmente es B2B (Business to Business) a un modelo B2C (Business to Consumer) y realizarlo a través de un e-commerce adaptándonos a la época de cambio que estamos viviendo con la evolución de la industria 4.0 y apoyando la digitalización tal y como tiene Schneider Electric como misión corporativa.



Ilustración 25: Lean Canvas<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Miro, [https://miro.com/app/board/o9J\\_IQsV71A=](https://miro.com/app/board/o9J_IQsV71A=)

Resumiendo, el principal modelo de negocio va a ser la creación de un e-commerce B2C, con el consumidor final como objetivo, a través del cual se van a ofertar soluciones sostenibles y digitales como son su oferta Wiser y Wiser Energy Center, con sus respectivas métricas y técnicas correspondientes.<sup>24</sup>

## 5. PLAN DE MARKETING

A continuación, en el plan de marketing plantearé las cuestiones relacionadas con el marketing estratégico y operativo con sus respectivos KPIs, para tal de tener una buena cuota de mercado, así como atraer, captar y fidelizar a los prospectos clientes.

### 5.1. Estrategia competitiva

Para referirnos a la estrategia competitiva se debe saber que Michael Porter define como estrategia competitiva al conjunto de acciones ofensivas y/o defensivas que se ponen en marcha para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores. El objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo y se obtenga una mayor rentabilidad.

Por tanto, siguiendo la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter podemos observar las siguientes estrategias<sup>25</sup>:



Ilustración 26: Matriz Michael Porter

<sup>24</sup> <https://marketing4ecommerce.net/metricas-en-ecommerce/>

<sup>25</sup> [Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing \(titular.com\)](#)

Una vez planteadas las estrategias genéricas de las cuales disponemos, vamos a aplicarlas a nuestro caso.

En primer lugar, siguiendo con los valores de Schneider Electric podemos asegurar que quieren ser líderes y referentes del sector eléctrico, además se quiere que Schneider sea percibida como “top of mind” de los usuarios y exprese máxima calidad. Por tanto, siguiendo estas directrices la estrategia más adecuada para el caso que nos concierne sería seguir una estrategia de diferenciación logrando los objetivos propuestos con sus respectivas ganancias:

### Objetivos

- Ofrecer una propuesta de valor más atractiva que la competencia
- Fidelidad en el cliente
- Producto con diferentes cualidades
- Aportar más valor
- Innovación, tecnología, diseño y marca en el “core” del negocio

### Ganancias

- ✓ Los clientes eligen por considerar la marca mejor
- ✓ Menor sensibilidad al precio
- ✓ Mayor margen de beneficio
- ✓ Mayor presencia en el mercado
- ✓ Lograr ser el “Top of mind”

## **5.2. Estrategia de crecimiento**

Una vez definida la estrategia general que se va a seguir, definiremos la estrategia de crecimiento, es decir la relación que existe entre producto-mercado, para maximizar el rendimiento empresarial y obtener beneficios enfocando los recursos de los que se disponen.

Para ello, vamos a basarnos en la matriz de Igor Ansoff<sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup> [Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento | Roberto Espinosa](#)



Ilustración 27: Matriz Igor Ansoff

Tal y como hemos dicho, la matriz relaciona el mercado con los productos, es por eso que vamos a analizar nuestra situación y elegiremos la estrategia de crecimiento que más se ajuste.

Para hacer referencia al mercado, se trata de un mercado bastante clásico que lleva presente en la sociedad durante mucho tiempo, no obstante, es muy cambiante debido a los avances tecnológicos y la evolución de la sociedad hacia un mundo más digital, por tanto, estaríamos hablando de un mercado actual el cual esta demandado cambios y adaptaciones acorde al avance social con la aparición de nuevos productos y tecnologías.

Tras el análisis anterior podríamos concluir que la estrategia de crecimiento adecuada en nuestra situación sería la estrategia de desarrollo de nuevos productos, en la que la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente, los cuales están en continuo movimiento y constante cambio, por eso es necesario el lanzamiento o actualización de nuevos productos para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

### 5.3. Mercado objetivo y estrategia de segmentación

Finalmente, una vez definidas la estrategia estratégica y la estrategia de crecimiento, vamos a definir la estrategia para llegar al cliente de manera más efectiva y eficiente.

Como se ha visto anteriormente nuestro mercado objetivo se trata de personas (usuarios finales) que están pensando reformar su vivienda, por tanto, se nos presentan las siguientes estrategias<sup>27</sup>:

1. Estrategia Indiferenciada (o marketing de masas)
  - a. A pesar de haber identificado diferentes segmentos con diferentes necesidades, la empresa opta por dirigirse a ellos con la misma oferta, para intentar conseguir el número máximo de posibles clientes.
  - b. Productos más estandarizados.
  - c. Ventajas en costos por aprovechar economía de escala.
  - d. Dificultad en satisfacer las necesidades de todos los consumidores adecuadamente.
2. Estrategia Diferenciada
  - a. Dirigida a los diferentes segmentos de mercado que hemos identificado, pero con una oferta diferente para cada uno de ellos. Aunque esta estrategia tiene un coste mayor, nos permitirá satisfacer las necesidades concretas de cada segmento seleccionado.
  - b. Amplia gama de productos.
  - c. Aumento de la demanda global pero también de los costes.
  - d. Disponer de recursos, asegurarse que todos los segmentos serán rentables, y que sus propios productos no competirán entre sí.
3. Estrategia Concentrada
  - a. Dirigida únicamente con una sola oferta a aquellos segmentos que demanden dicha oferta, evitaremos distribuir nuestros esfuerzos en otros segmentos.
  - b. Recomendable en empresas pequeñas o de nueva creación porque permite dedicar los recursos limitados de una manera más eficiente, centrándose en consumidores de algún segmento que tal vez no ha estado bien atendido.

---

<sup>27</sup> Marketing Estratégico, Silvia González Xufre.

#### 4. Estrategia Micromarketing (One to One)

- a. Dirigida a una persona con una propuesta de valor personalizada.
- b. Basada sobre todo en sus sistemas de CRM, las empresas pueden automatizar la personalización uno a uno, sobre todo a partir de su comunicación, siendo totalmente rentable y eficiente.
- c. Permite personalizar las comunicaciones de marketing y las promociones de ventas.
- d. A veces el cliente puede participar en el diseño de su producto y hacerlo a su medida.

Por tanto, una vez expuestas las diferentes estrategias de segmentación con las que contamos vamos a elegir la que mejor encaja en la situación pertinente.

Dado que estamos intentando transformar el modelo de negocio, desde un B2B a un B2C vamos a necesitar concentrarnos más en el usuario final y no tanto en el canal de distribución, por tanto, la mejor estrategia sería una estrategia concentrada ya que nos permite lograr los siguientes objetivos:

#### Objetivos

- Concentrar la atención en el usuario final
- Evitar diversificar en otros segmentos
- Dado que es un proyecto puntero, esta estrategia asegura utilizar los recursos de manera eficiente
- Desarrollo de ofertas y técnicas basadas en empatía y valor

#### Ganancias

- ✓ Eficiencia en el proceso
- ✓ Mayor penetración en el mercado objetivo
- ✓ Transmitir valores y educar al consumidor
- ✓ Top of mind

### **5.4. Estrategia de posicionamiento**

Una vez tenemos definidas la estrategia competitiva, la estrategia de crecimiento y la estrategia de segmentación, quedaría definir la estrategia de posicionamiento de marca o “branding” que se va a seguir.

Para definir la estrategia de posicionamiento tenemos que preguntarnos en que se diferencia Schneider Electric de los otros fabricantes y que puede ofrecer al consumidor. Hay que determinar cómo queremos ser percibidos por el consumidor y crear una expectativa de valor alta.

Si observamos la misión corporativa de Schneider Electric podemos encontrar el siguiente mensaje: “El objetivo de Schneider es permitir el máximo aprovechamiento de nuestra energía y nuestros recursos gracias a un nexo entre progreso y sostenibilidad para todos. En Schneider, a esto lo llamamos Life Is On, es decir, la vida no se detiene. Creemos que el acceso a la energía y a la tecnología digital es un derecho humano básico. Nuestra generación se enfrenta a un cambio tectónico en la transición energética y la revolución industrial, catalizado por la digitalización acelerada en un mundo más eléctrico. La electricidad es el mejor vector y el más eficiente para la descarbonización; si la combinamos con un enfoque de economía circular, lograremos un impacto climático positivo como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.” De este fragmento podemos extraer que Schneider Electric quiere ser el referente en gestión energética, cuidando y respetando el medio ambiente, utilizando las últimas tecnologías y apoyando el acceso de la energía como derecho fundamental de cada individuo. Además, si seguimos leyendo, encontramos el siguiente fragmento: “Nuestra misión es ser tu socio digital en sostenibilidad y eficiencia. Impulsamos la transformación digital mediante la integración de tecnologías energéticas y de procesos líderes a nivel mundial, productos de conexión de punto final a la nube, controles, software y servicios a lo largo de todo el ciclo de vida, lo que permite una gestión integrada para empresas, hogares, edificios, centros de datos, infraestructuras e industrias. Somos la empresa más local de las empresas internacionales. Somos partidarios de estándares abiertos y ecosistemas de asociación que compartan con pasión nuestro valioso objetivo y nuestros valores de inclusión y empoderamiento.<sup>28</sup>” Dónde ratifican su proximidad con el cliente, garantizando un ambiente de confianza y destacando las muchas tecnologías de las que hacen uso aportando una visión de experiencia. Por tanto, podríamos decir que la estrategia de posicionamiento de Schneider Electric quiere lograr lo siguiente:

- ✓ Ser referente del sector “Top of mind”
- ✓ Cercanía con el cliente
- ✓ Expertos en todo lo que hacen
- ✓ Conscientes de las problemáticas sociales
- ✓ Ser tu socio para lo que necesites
- ✓ Respeto por el medio ambiente y entorno global

---

<sup>28</sup> [Acerca de nosotros | Schneider Electric España \(se.com\)](#)

## 5.5. Marketing mix

Para continuar con el plan de marketing, definiremos el marketing mix para tener claro la estructura de nuestro plan. Para ello vamos a pasar de las 4 P's del marketing a las 4 C's:

1. Cliente
2. Comunicación
3. Coste
4. Conveniencia

En el que en cada C vamos a definir una serie de preguntas para tal de que mediante las respuestas lleguemos a la afirmación que clarifique el plan de acción a seguir para cada situación.

### 5.5.1 Cliente

Vamos a realizar una serie de preguntas relacionadas con el consumidor.

- ¿Qué busca el cliente en el producto? ¿Cuál es el problema al que damos solución?

El cliente al que nos dirigimos, está buscando un vendedor que tenga una oferta la cual contenga integrados todos los procesos relacionados con la reforma del hogar y que no tenga que hablar con más de un interlocutor para llevar a cabo la reforma.

- ¿Cuál es nuestra Diferenciación / ventaja competitiva?

La ventaja competitiva de Schneider Electric, es la calidad de los productos y la oferta de soluciones satisfaciendo la mayoría de necesidades que pueda necesitar el cliente, además de con el nuevo modelo de negocio, el cliente únicamente tendrá que dirigirse a Schneider para reformar su casa y este se encargará de gestionar el resto.

- ¿Cómo afecta o contribuye Marca a la creación de valor?

Al haber sido galardonada como empresa más sostenible del mundo, Schneider Electric goza de una posición privilegiada en el sector y además del branding que hemos comentado anteriormente junto con la calidad ofertada, Schneider tiene una propuesta de valor muy fuerte que es percibida por el cliente haciendo que la marca contribuya al desarrollo del negocio.

- ¿Cómo es la Experiencia de cliente? ¿Cuáles son los touchpoints clave?

Como podemos observar en el siguiente “Journey”, el cual explica la experiencia del cliente antes de la transformación de modelo B2C, podemos observar el proceso que sigue el cliente, donde son notorios varios painpoints y que desde el punto de vista de negocio Schneider Electric tiene muy pocos touchpoints con el cliente, manteniendo una relación prácticamente nula con este, además de que en estos casos es el instalador quien tiene mucha capacidad de decisión a la hora de instalar un producto u otro.



Ilustración 28: Journey B2B

En cambio, en los siguientes “Journeys” podemos observar cómo una vez realizada la transformación B2C, Schneider Electric goza de más touchpoints manteniéndose en contacto con el cliente de una manera más prolongada en el tiempo, además de que los painpoints se reducen y la capacidad de influencia viene dada por Schneider Electric y no por el instalador.

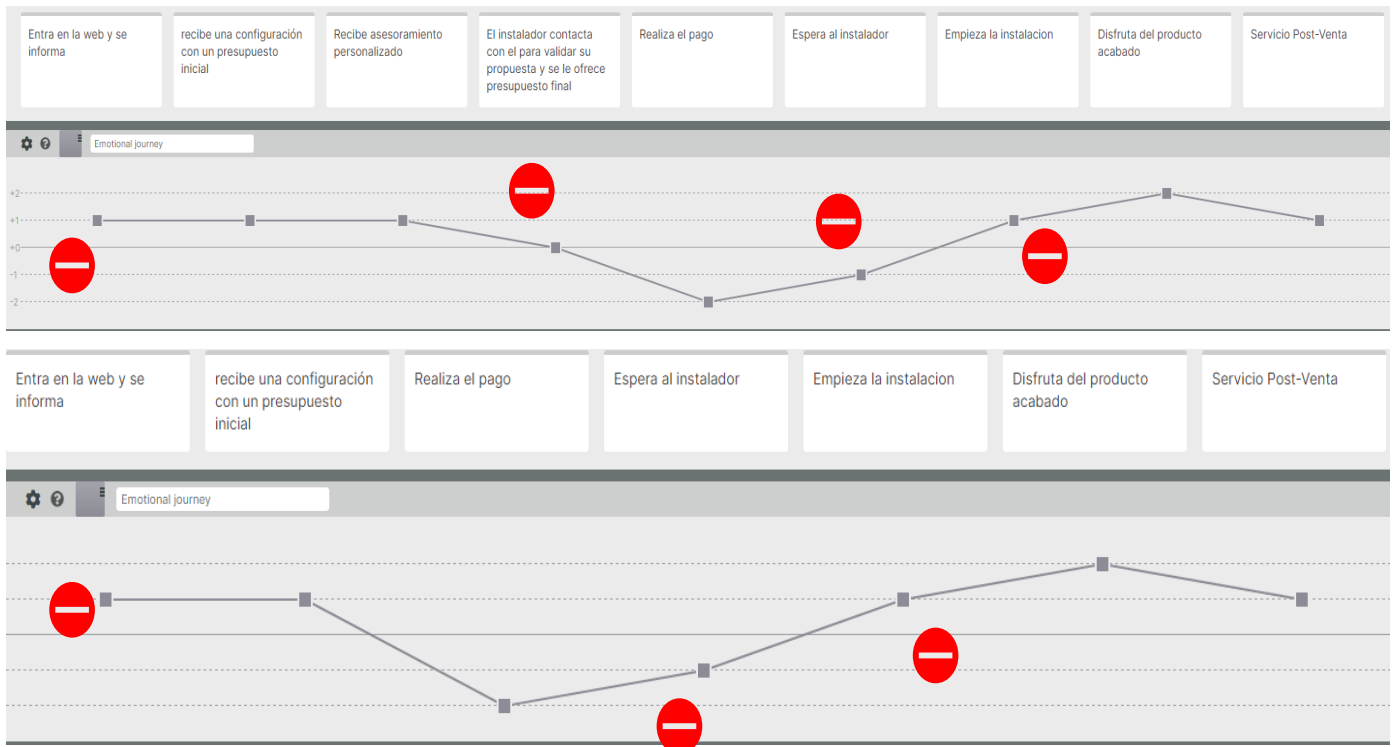


Ilustración 29: Journey B2C

- ¿Cómo es nuestra cartera de productos?

Tal y como se ha comentado anteriormente en Schneider se habla más de soluciones, que son un conjunto de productos (software y hardware) que funcionan como uno solo, ofreciendo al consumidor una experiencia única y garantizando que cumple con todas las expectativas y necesidades del cliente

## 5.5.2 Coste

A continuación, responderemos a las preguntas relacionadas con el coste.

- En función de qué factor hemos fijado el precio: ¿Coste, Competencia o Valor?

Siguiendo con en la línea de las estrategias propuestas anteriormente y el posicionamiento de marca, se ha establecido un precio relacionado al valor que se quiere transmitir.

- ¿Hay factores externos a nuestro producto que hacen incrementar o disminuir el precio?

Aunque hayamos seleccionado el precio debido al valor que aporta nuestro producto, hay varios factores que hacen que se vea incrementado, tales como la elevada competencia, la reciente crisis sanitaria, la escasez de materias primas como el plástico, semiconductores y material electrónico y la saturación del sector logístico hacen que el precio se vea drásticamente afectado siguiendo una tendencia alcista.

- ¿Cómo afecta el precio al posicionamiento?

Tal y como hemos comentado anteriormente al posicionarnos por valor, el cliente tiene más aceptación a un precio más elevado, debido a la propuesta de valor que se le está ofreciendo.

- ¿Formas de pago?

Dado que anteriormente con el modelo de negocio B2B las formas de pago habituales eran a transferencia bancaria a 60 días. Con el modelo propuesto B2C, teniendo en cuenta que se trata de un consumidor final junto con el desarrollo de una plataforma e-commerce, el pago se realizará mediante forma digital, ya sea con plataformas seguras (PayPal, redsys...), transferencia bancaria, bizum, incluso en el futuro con criptomonedas. Consiguiendo de esta manera, un pago cómodo, ágil, seguro y de proximidad para el cliente.

- ¿Bundles?

Efectivamente, la propuesta de valor que queremos transmitir es una oferta de una solución integrada, desde paquetes más básicos, hasta más completos, dónde el cliente compra el producto además del servicio.

### **5.5.3 Conveniencia**

- ¿Cómo y dónde te compran tu producto?

Tal y como se lleva mencionando a lo largo del documento, el objetivo es desarrollar una plataforma e-commerce dónde el consumidor pueda adquirir los productos de manera digital.

- Canales directos

Con el modelo de negocio B2B era muy importante el desarrollo del canal indirecto mediante distribuidores y partners. Con este nuevo modelo B2C y aprovechando el buen trabajo realizado en el desarrollo del canal indirecto, contamos con una red de distribución y partners muy buena cosa que nos facilitará a la hora de desarrollar el canal directo al cliente final.

- Localizaciones y cobertura tiendas

Aunque estamos presentes en más de 100 países, la plataforma e-commerce se implantará como modelo piloto en España, con intención de expansión al resto.

- Estrategias intensivas, selectivas o exclusivas

Como se ha mencionado anteriormente, se llevará a cabo una serie de estrategias de índole selectiva, no obstante, sería conveniente utilizar estrategias intensivas para intentar lograr la mayor cuota de mercado e

intentar obtener el punto de equilibrio lo más rápido posible y así obtener beneficios y evitar puntos de ruptura.

### 5.5.4 Comunicación

En el apartado de comunicación cabría destacar la manera en que nos vamos a relacionar con el cliente y los canales de presencia.

Como bien se lleva diciendo, al querer desarrollar un e-commerce, es importante estar bien posicionados en los canales digitales y crear marketing de contenidos para darnos a conocer.

Contaremos con un departamento de atención al cliente, dónde se encargará de asesorar a este en todo el proceso/experiencia de compra si lo requiere y realizar el servicio post venta.

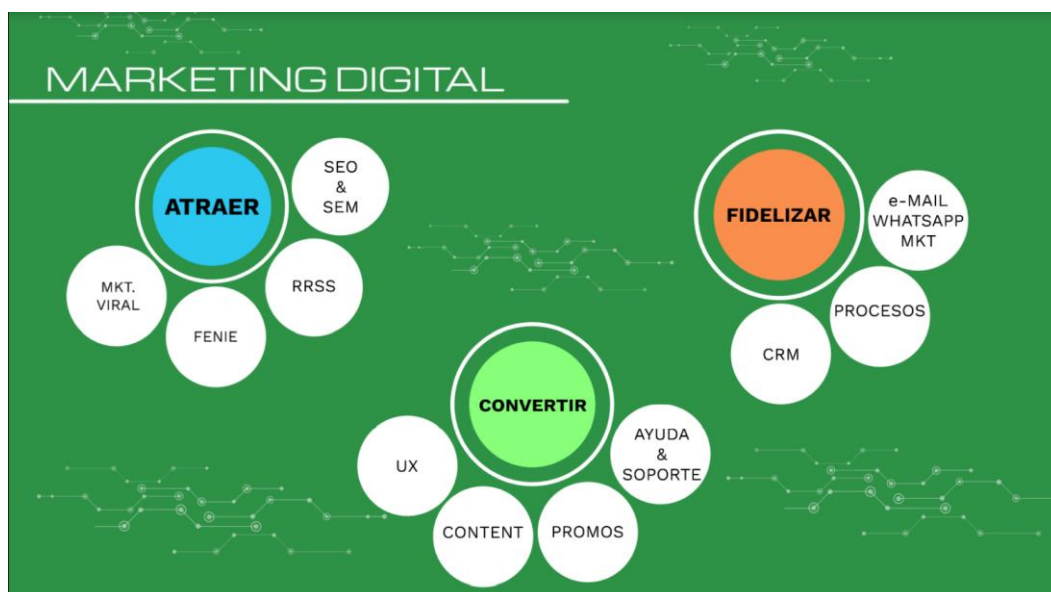
Trataremos obtener el mayor reporte de opiniones de los usuarios para una continua mejora de la experiencia de estos.

## 5.6. Mix digital, marketing de contenidos, green marketing

En este apartado hablaremos de las diferentes estrategias que se van a seguir para atraer, convertir y fidelizar a los clientes.

### 5.6.1 Mix digital

En referente al mix digital he creado una infografía que resume las principales acciones según los objetivos en el mix digital.



*Ilustración 30: Marketing digital*

Para **atraer** a los clientes es muy importante que utilicemos marketing viral que va estrechamente relacionado con el marketing de contenidos que se tratará en el siguiente punto, además es muy importante la colaboración con diferentes asociaciones como es FENIE (Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones de España) ya que darán a conocer a los suscriptores las novedades del sector y nuevas promociones que podamos tener. Además, será crucial una fuerte presencia en las redes sociales para captar posibles “leads” y redireccionarlos a nuestra web y por último pero imprescindible, un correcto uso de las tecnologías SEO y SEM en buscadores online para la atracción de tráfico.

Una vez hemos atraído a posibles clientes es el momento de **convertirlos** y asegurar la venta, para ello será imprescindible con contar con una experiencia de usuario que facilite el paso por la web e induzca a la compra, además de nuevamente contar con un buen contenido y el uso de promociones por ser nuevo usuario, entre otras. También será crucial el contar con un buen servicio de atención al cliente y soporte para evitar posibles problemas a la hora de realizar la compra, asegurando la venta y evitando posible fuga.

Finalmente, nos interesa tener un relacional con el cliente durante el máximo tiempo posible, asegurando unos ingresos futuros. Para ello debemos **fidelizar**, utilizando un software de gestión de clientes como un buen CRM, dónde podamos detectar aquellas necesidades del cliente que puedan ser oportunidades de venta, además de una buena gestión y optimización de los procesos, para ser ágiles y adaptarse rápidamente a los cambios y utilizar técnicas de fidelización mediante e-mail, WhatsApp, entre otros.

### 5.6.2 Marketing de contenidos

Como ya se venía hablando y en línea de nuestra estrategia de diversificación, uno de los elementos más cruciales va a ser el marketing de contenidos, ya que va a suponer un elemento diferencial en la hora de promocionar la marca y conseguir cuota de mercado.

Para ello será importante tener presencia en las redes sociales y estar pendiente de las tendencias entre los usuarios para poder crear contenido, ya sea en YouTube, Instagram, Twitter... consiguiendo un efecto viral, adaptándonos a las necesidades que demanda el consumidor además de utilizar su argot, transmitiendo confianza, proximidad y progreso.

Junto con el contenido anterior se introducirán ofertas y promociones maximizando la participación por el cliente.

### 5.6.3 Green Marketing

Otro de los elementos diferenciales y más en los tiempos que corren, donde la sociedad toma consciencia de la importancia que tiene respetar el medio ambiente y el entorno que nos rodea, será crucial utilizar marketing verde. Además, después de ser galardonada Schneider Electric como la empresa más sostenible del mundo será estratégico utilizar esta ventaja competitiva a la hora de realizar marketing sostenible.

### 5.6.4 KPIs

A continuación, se presentan los KPIs necesarios para llevar una medición del progreso e intervenir en caso necesario. He querido separarlos en los KPIs que se tomarán de manera digital, es decir, directamente relacionados con el e-commerce y los que serán estrictamente del negocio.

<b>Business</b>	<b>Digital</b>
Tasa de crecimiento de ventas	Visitas web
Life Time Value (LTV)	Tiempo de permanencia
Coste de adquisición de cliente (CAC)	Páginas / sesión
Satisfacción y retención del cliente	Suscripciones
Net Promoter Score (NPS)	Número de tickets de soporte al cliente
Número de clientes y clientes activos	Rendimiento de palabras clave en anuncios y buscadores
Ingresos y costes totales	Coste por Lead (CPL)
	Coste por Click (CPC)
	Coste por Mil impresiones (CPM)

Tabla 3: Key Performance Indicators

## 5.7. Plan de contacto

En el plan de contacto definiremos los medios que vamos a utilizar con sus respectivas características, así como las plataformas en las que vamos a estar presentes y por último el plan de RRPP que vamos a seguir.

### 5.7.1 Plan de medios

En los medios de comunicación que vamos a utilizar, tal y como se lleva diciendo a lo largo del documento, vamos a enfocarnos en un entorno digital, maximizando la presencia e influencia en este ámbito.

Medio	Cobertura	Afinidad	Presupuesto	Objetivos
<b>Digital</b>	Alta	Alta	Prioritario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer la marca</li> <li>- Ganar clientes y suscriptores</li> <li>- Mayor tráfico web</li> <li>- Posicionamiento</li> <li>- Promoción de la oferta ofrecida</li> </ul>

Tabla 4: Plan de medios

### 5.7.2 Plan de plataformas

En el plan de plataformas vamos a definir como relacionarlos con el cliente objetivo.

OBJETIVO	FB	TW	YB	INST	IN	WEB
NOTORIEDAD						
CONOCIMIENTO						
CONEXIÓN						
CONSIDERACIÓN						

Tabla 5: Plan de plataformas

De esta manera tenemos desglosado por cada plataforma la finalidad con la que vamos a interactuar en cada una de ellas.

### 5.7.3 Plan de RRPP

Para el plan de relaciones públicas, dada la naturaleza de nuestro negocio y objetivos, creemos que lo más adecuado es intentar que nuestros trabajadores y clientes actúen como embajadores de marca y para ello intentamos aplicar técnicas de captación y retención de talento, así como retribuciones sociales y potenciar al máximo el servicio al cliente.

Además, intentaremos realizar colaboraciones con varios “influencers” del sector para que realicen muestras en directo de nuestros productos o invitándoles a eventos y que promocionen la marca en sus respectivos canales.

También, colaboraremos con “influencers” externos al sector eléctrico, como es un ejemplo el youtuber Auronplay, que recientemente hizo una colaboración con nosotros con un SAI (dispositivo de alimentación ininterrumpida).

## **6. PLAN DE VENTAS**

En este apartado hablaremos sobre el plan de ventas que se ha estimado para la implantación del nuevo modelo de negocio B2C, dónde se tiene una estimación de venta de 500 viviendas, donde el 60% se cubrirán con la oferta Wiser y el 40% con el Wiser Energy Center.

### **6.1. Distribución de precios**

A lo largo del documento hemos ido hablando de las diferentes estrategias que se van a seguir, además de cómo se distribuyen los precios en Schneider Electric a lo largo del canal de distribución (Fabricación-Distribución-Electricista-Cliente final).

Para efecto recordatorio y de manera general, en el departamento de H&D, se expide el material al distribuidor con un 10% (a efectos generales) de descuento, el cual una vez en manos de la distribución, normalmente este lo oferta al instalador con un incremento del 10-15% para conseguir un margen de beneficio en la transacción y finalmente el electricista, realiza un nuevo incremento del 30% por la mano de obra y obtener beneficio.

Por tanto, el cliente final estaría pagando un incremento del 45% sobre el precio del producto.

A continuación, encontramos la distribución de los precios:

## Wiser Energy Center

Producto	Schneider Electric	Distribucion (+15%)	Instalador (+30%)	End User (+IVA)
WEC 1	550,00 €	632,50 €	822,25 €	1.448,67 €
WEC 2	750,00 €	862,50 €	1.121,25 €	1.810,46 €

Producto	Precio	Unidad	Total
Tarifa electricista	30,00 €	6,5 h	195,00 €
Material Obra	100,00 €	1	100,00 €
Consumibles	80,00 €	1	80,00 €
TOTAL1			1.197,25 €
TOTAL2			1.496,25 €

Producto Instalador 1	822,25 €
Producto Instalador 2	1.121,25 €

*Ilustración 31: Distribución precios WEC*

## Wiser

Producto	Schneider Electric	Distribucion (+15%)	Instalador (+30%)	End User (+IVA)
New Unica	947,32 €	1.089,42 €	1.416,24 €	2.252,10 €
Elegance	1.306,81 €	1.502,83 €	1.953,68 €	2.902,40 €
D-Life	1.273,43 €	1.464,44 €	1.903,78 €	2.842,02 €
Micromódulos	640,09 €	736,10 €	956,93 €	1.696,34 €
Seguridad	146,60 €	168,59 €	219,17 €	803,64 €
Eficiencia	169,59 €	195,03 €	253,54 €	845,23 €
Clima	133,97 €	154,07 €	200,29 €	780,80 €
Comfort	296,00 €	340,40 €	442,52 €	1.073,90 €

Producto	Precio	Unidad	Total
Tarifa electricista	30,00 €	8,5	255,00 €
Material Obra	100,00 €	1	100,00 €
Consumibles	90,00 €	1	90,00 €
New Unica			1.861,24 €
Elegance			2.398,68 €
D-Life			2.348,78 €
Micromódulos			1.401,93 €
Seguridad			664,17 €
Eficiencia			698,54 €
Clima			645,29 €
Comfort			887,52 €

*Ilustración 32: Distribución precios Wiser*

En el siguiente apartado se muestra el “forecast” de ventas desglosado por las estimaciones que se prevén para cada producto, así como la descripción de la oferta con sus respectivos precios teniendo en cuenta la estacionalidad y varios pronósticos, el pesimista, realista y optimista.



## 6.2. Pronóstico de ventas

Producto	Pack	VIVIENDAS		% ventas 1	Unidades/mes	Precio/unidad	Precio total/mes	% ventas	Unidades / Año	Unidades / Mes
		WISER	WISER ENERGY CENTER							
Wiser	Basico	Abarado	New Unica	40%	3	2.252,10€	6.756,31€	30%	90	8
			D-life	30%	2	2.902,40€	5.804,81€			
			Elegance	20%	2	2.842,02€	5.684,04€			
		Micromodulos		10%	1	1.696,34€	1.696,34€			
	Clima					780,80€		15%	45	4
	Comfort					1.073,90€		10%	30	3
	Seguridad					803,64€		25%	75	6
	Eficiencia					845,23€		20%	60	5
	Energy					1.448,67€		75%	150	13
	Full					1.810,46€		25%	50	4

Ilustración 33: Oferta Smart Home



ESTACIONALIDAD +20%												
1Q				2Q				3Q				
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
19.941,50 €	19.941,50 €	23.929,81 €	23.929,81 €	23.929,81 €	23.929,81 €	19.941,50 €	19.941,50 €	19.941,50 €	19.941,50 €	19.941,50 €	19.941,50 €	255.251,26 €
17.947,35 €	17.947,35 €	21.536,83 €	21.536,83 €	21.536,83 €	21.536,83 €	17.947,35 €	17.947,35 €	17.947,35 €	17.947,35 €	17.947,35 €	17.947,35 €	229.726,13 €
3.220,80 €	3.220,80 €	3.864,96 €	3.864,96 €	3.864,96 €	3.864,96 €	3.220,80 €	3.220,80 €	3.220,80 €	3.220,80 €	3.220,80 €	3.220,80 €	41.226,24 €
2.928,00 €	2.928,00 €	3.513,60 €	3.513,60 €	3.513,60 €	3.513,60 €	2.928,00 €	2.928,00 €	2.928,00 €	2.928,00 €	2.928,00 €	2.928,00 €	37.478,40 €
2.635,20 €	2.635,20 €	3.162,24 €	3.162,24 €	3.162,24 €	3.162,24 €	2.635,20 €	2.635,20 €	2.635,20 €	2.635,20 €	2.635,20 €	2.635,20 €	33.730,56 €
2.953,23 €	2.953,23 €	3.543,87 €	3.543,87 €	3.543,87 €	3.543,87 €	2.953,23 €	2.953,23 €	2.953,23 €	2.953,23 €	2.953,23 €	2.953,23 €	37.801,28 €
2.684,75 €	2.684,75 €	3.221,70 €	3.221,70 €	3.221,70 €	3.221,70 €	2.684,75 €	2.684,75 €	2.684,75 €	2.684,75 €	2.684,75 €	2.684,75 €	34.364,80 €
2.416,28 €	2.416,28 €	2.899,53 €	2.899,53 €	2.899,53 €	2.899,53 €	2.416,28 €	2.416,28 €	2.416,28 €	2.416,28 €	2.416,28 €	2.416,28 €	30.928,32 €
5.525,03 €	5.525,03 €	6.630,03 €	6.630,03 €	6.630,03 €	6.630,03 €	5.525,03 €	5.525,03 €	5.525,03 €	5.525,03 €	5.525,03 €	5.525,03 €	70.720,32 €
5.022,75 €	5.022,75 €	6.027,30 €	6.027,30 €	6.027,30 €	6.027,30 €	5.022,75 €	5.022,75 €	5.022,75 €	5.022,75 €	5.022,75 €	5.022,75 €	64.291,20 €
4.520,48 €	4.520,48 €	5.424,57 €	5.424,57 €	5.424,57 €	5.424,57 €	4.520,48 €	4.520,48 €	4.520,48 €	4.520,48 €	4.520,48 €	4.520,48 €	57.862,08 €
4.648,77 €	4.648,77 €	5.578,52 €	5.578,52 €	5.578,52 €	5.578,52 €	4.648,77 €	4.648,77 €	4.648,77 €	4.648,77 €	4.648,77 €	4.648,77 €	59.504,19 €
4.226,15 €	4.226,15 €	5.071,38 €	5.071,38 €	5.071,38 €	5.071,38 €	4.226,15 €	4.226,15 €	4.226,15 €	4.226,15 €	4.226,15 €	4.226,15 €	54.094,72 €
3.803,54 €	3.803,54 €	4.564,24 €	4.564,24 €	4.564,24 €	4.564,24 €	3.803,54 €	3.803,54 €	3.803,54 €	3.803,54 €	3.803,54 €	3.803,54 €	48.685,25 €
19.919,25 €	19.919,25 €	23.903,10 €	23.903,10 €	23.903,10 €	23.903,10 €	19.919,25 €	19.919,25 €	19.919,25 €	19.919,25 €	19.919,25 €	19.919,25 €	254.966,36 €
18.108,41 €	18.108,41 €	21.730,09 €	21.730,09 €	21.730,09 €	21.730,09 €	18.108,41 €	18.108,41 €	18.108,41 €	18.108,41 €	18.108,41 €	18.108,41 €	231.787,60 €
16.297,57 €	16.297,57 €	19.557,08 €	19.557,08 €	19.557,08 €	19.557,08 €	16.297,57 €	16.297,57 €	16.297,57 €	16.297,57 €	16.297,57 €	16.297,57 €	208.600,84 €
8.297,95 €	8.297,95 €	9.957,54 €	9.957,54 €	9.957,54 €	9.957,54 €	8.297,95 €	8.297,95 €	8.297,95 €	8.297,95 €	8.297,95 €	8.297,95 €	106.213,80 €
7.543,59 €	7.543,59 €	9.052,31 €	9.052,31 €	9.052,31 €	9.052,31 €	7.543,59 €	7.543,59 €	7.543,59 €	7.543,59 €	7.543,59 €	7.543,59 €	96.558,00 €
6.789,23 €	6.789,23 €	8.147,08 €	8.147,08 €	8.147,08 €	8.147,08 €	6.789,23 €	6.789,23 €	6.789,23 €	6.789,23 €	6.789,23 €	6.789,23 €	86.902,20 €
TOTAL											773.825,98 €	

Ilustración 34: Pronóstico de ventas

Finalmente, con la previsión realizada para la combinación de oferta tendríamos el siguiente cuadro resumen, donde podemos observar los ingresos por previsión.

Previsión	Ventas
Pesimista	696.443,38 €
Estable/Realista	773.825,98 €
Optimista	833.660,05 €

Tabla 6: Cuadro resumen ventas

## 7. PLAN DE OPERACIONES

Para el plan de operaciones, nos vamos a centrar únicamente al funcionamiento de la plataforma e-commerce, no obstante, vamos a hacer una ligera mención al stock y fabricación.

Para ello fabricaremos en avanzado con una producción lineal con un ligero aumento debido a la estacionalidad, acorde con las previsiones de venta realizadas, dejando un stock de seguridad del 5%, que se iría revisando mes a mes según las necesidades de venta que nos encontremos.

### 7.1. Definición de necesidades

En primer lugar, vamos a definir las necesidades de personal y requisitos del negocio, para ello nos basaremos en los objetivos definidos en el plan de ventas.

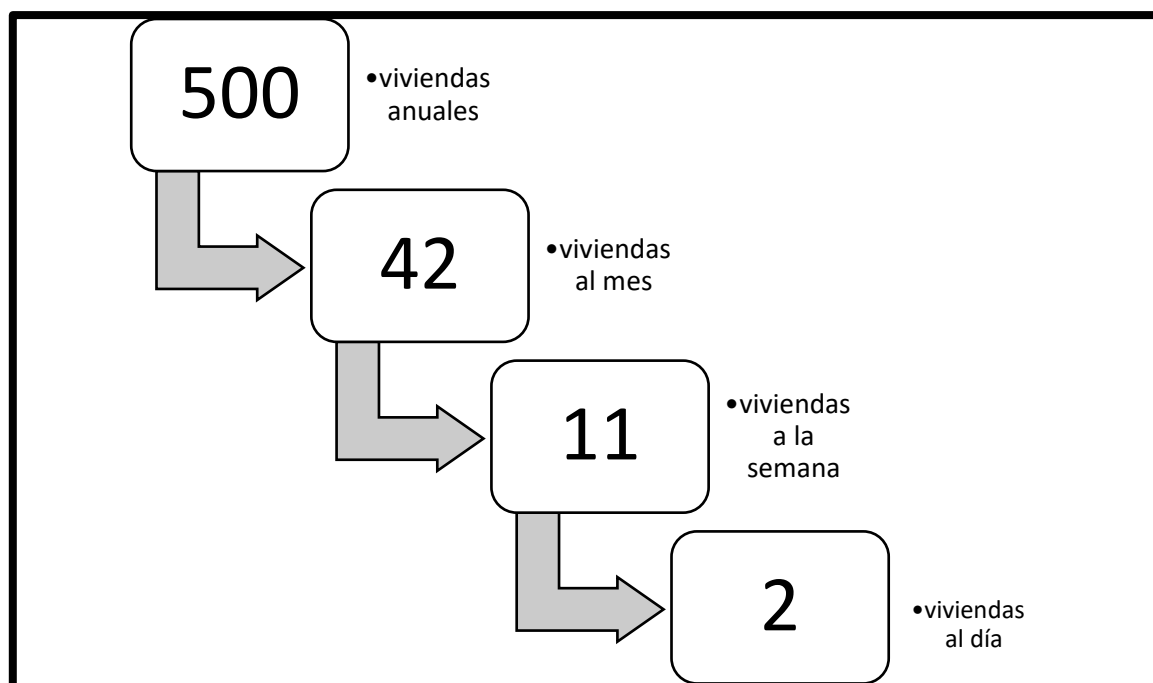


Tabla 7: Necesidades operativas



Por tanto, observando el gráfico anterior deducimos que las necesidades diarias para cumplir los objetivos propuestos son de 2 viviendas al día. Una vez definidas las necesidades, necesitaremos definir un ratio de conversión de leads a clientes, el cual de media en plataformas de e-commerce se encuentra entre un 1% y un 3%<sup>29</sup>, dado que se trata de un producto con mucho potencial y siguiendo las expectativas de crecimiento del mercado, nos situaremos en la brecha superior del ratio, con un ratio teórico del 4%.

Por tanto, de cada 25 leads solo se convierte en cliente 1.

## **7.2. Definición de procesos**

En primer lugar, vamos a hablar de cómo va a ser la operativa de la plataforma de e-commerce.

Para ello se ha supuesto que el trabajo previo de posicionamiento y generación de demanda ya ha sido realizado, por tanto, el cliente se encuentra ya en nuestra página web, cosa que genera un lead el cual es gestionado y direccionado al inside sales, que se encargará de acompañar al cliente durante todo el proceso de venta y post venta.

El lead, una vez convertido en cliente, se le asigna un instalador “Wiser Specialist” más cercano a su ubicación, al cual le será suministrado todo el material por parte de nuestra red de distribuidores partners. Al contar con todo el material, el instalador realiza la obra y una vez finalizada el inside sales, que inicialmente atendió al cliente, se pondrá en contacto realizando un servicio post venta alargando el contacto con el cliente y asegurando una fidelización para posibles futuras compras.

---

<sup>29</sup> [¿Qué es el ratio de conversión de un sitio web? ...y cómo mejorarlo \(montsepenarroya.com\)](https://www.montsepenarroya.com/)

### 7.2.1 Diagrama de procesos

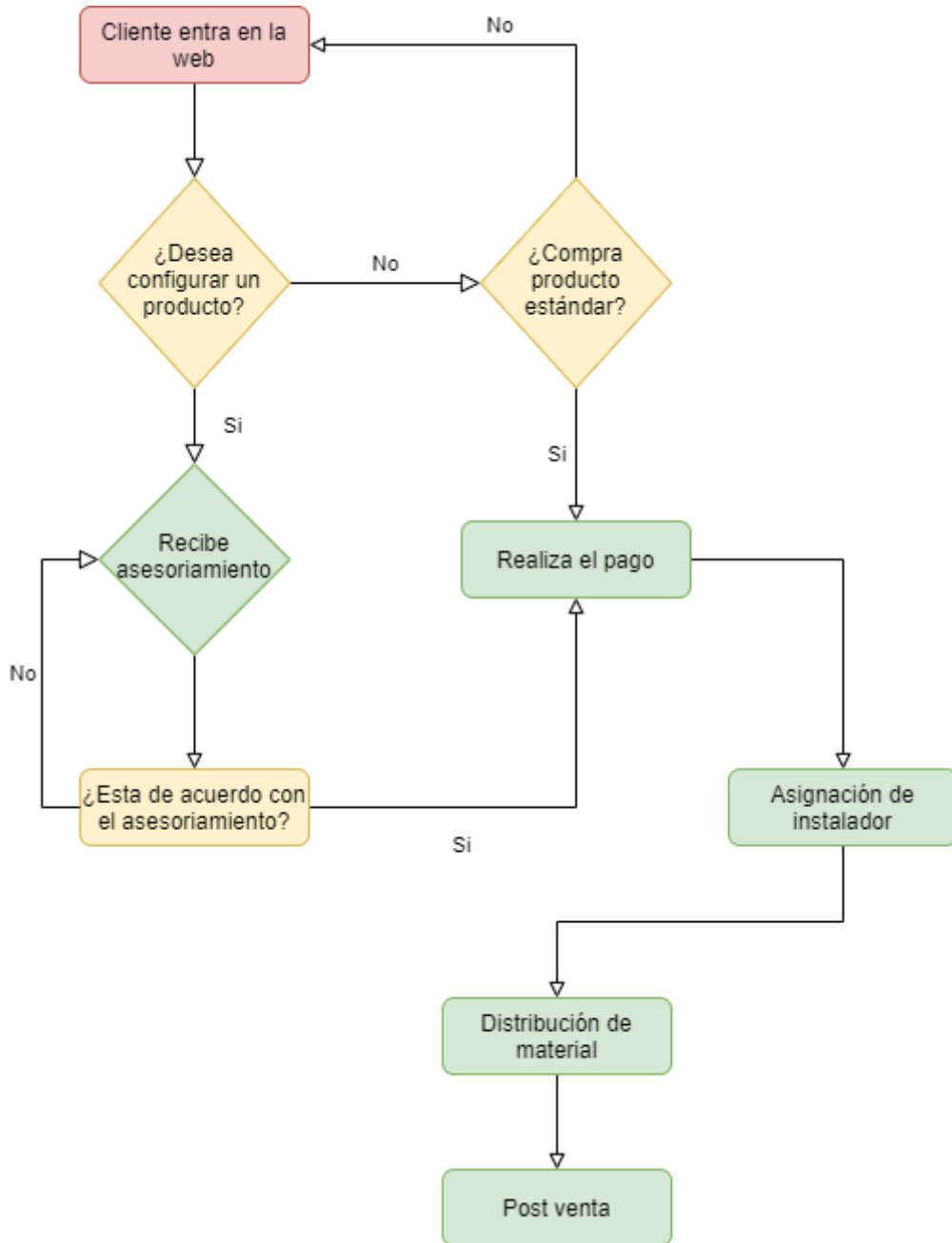


Ilustración 35: Diagrama de procesos

## 7.2.2 Cuadros operativos

### Proceso: Gestión del Lead Schneider Electric

<b>Responsable</b>	Lead Management
<b>Horario</b>	9:00 – 18:30
<b>Periodicidad</b>	Diaria
<b>Material</b>	Material de oficina
<b>Tiempo</b>	2 leads/h
<b>Riesgo Operativo</b>	Alto
<b>Riesgo Laboral</b>	Bajo
<b>Observaciones</b>	Se gestionará el lead de manera que se convertirán los clientes prospectos a clientes que posteriormente adquirirán nuestros productos. Contaremos con 2 leads management.

Tabla 8: Cuadro operativo Lead Management

### PROCESO: GESTIÓN CLIENTE SCHNEIDER ELECTRIC

<b>RESPONSABLE</b>	Inside Sales Account Manager
<b>HORARIO</b>	9:00 – 18:30
<b>PERIODICIDAD</b>	Diaria
<b>MATERIAL</b>	Material de oficina
<b>TIEMPO</b>	2 clientes/día
<b>RIESGO OPERATIVO</b>	Alto
<b>RIESGO LABORAL</b>	Bajo
<b>OBSERVACIONES</b>	El account manager se encargará de acompañar al cliente durante todo el proceso de compra, asegurando que se satisfacen todas las necesidades de este, así como garantizando que los requisitos técnicos de los productos se cumplen. También se encargará del servicio post venta una vez finalizada la instalación del producto. Contaremos con 1 Account Manager

Tabla 9: Cuadro operativo gestión del cliente

**PROCESO: SOPORTE LEGAL  
 SCHNEIDER ELECTRIC**

<b>RESPONSABLE</b>	Legal Support Specialist
<b>HORARIO</b>	9:00 – 18:30
<b>PERIODICIDAD</b>	Diaria
<b>MATERIAL</b>	Material de oficina
<b>TIEMPO</b>	1 acuerdo/h
<b>RIESGO OPERATIVO</b>	Alto
<b>RIESGO LABORAL</b>	Bajo
<b>OBSERVACIONES</b>	El especialista en soporte legal y administrativo se encargará de revisar los acuerdos comerciales y que estos cumplen la normativa vigente, así como de garantizar que las actuaciones del sector se encuentran dentro del marco legal. También dará soporte con las tareas administrativas. Contaremos con 1 Legal Support Specialist

*Tabla 10: Cuadro operativo soporte legal*

## 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Para el plan de recursos humanos, nos centraremos en la rama de la empresa relacionada con la implantación del nuevo modelo de negocio, para ello hablaremos sobre el organigrama, las funciones de los integrantes y las retribuciones económicas.

### 8.1. Organigrama



*Tabla 11: Organigrama B2C*

## **8.2. Descripción de trabajos**

A continuación, definiremos las responsabilidades y tareas a realizar para cada uno de las posiciones del equipo de trabajo.

### Sales Manager

El manager se encargará de dirigir y gestionar a todo el equipo de e-commerce, garantizando el correcto trabajo en equipo y velando por el desarrollo de los empleados. Además, será el responsable de supervisar y adaptarse a los inconvenientes que puedan surgir y tomar las acciones necesarias para cumplir los objetivos de venta propuestos.

### Inside Sales Account Manager

El account manager se encargará de manera interna de acompañar al cliente durante todo el proceso de venta y de llevar a cabo técnicas de upselling y fidelizar al cliente para garantizar el crecimiento del negocio, además de encargarse del servicio post venta y mejorar el relacional a largo plazo.

### Lead Management Specialist

Los responsables de gestión de leads deberán recoger los leads y garantizar que estos se convierten en clientes. Una vez realizada esta gestión, redireccionarán los clientes al account manager. Contaremos con dos personas para la gestión del Lead.

### Legal Support Specialist

El especialista de soporte legal, tal y como su nombre indica, será el responsable de revisar que los acuerdos comerciales y actuaciones del equipo se encuentran bajo el marco legal y la normativa vigente, además de dar soporte en las funciones administrativas.

### 8.3. Salarios y costes laborales

A continuación, vamos a presentar el desglose de sueldos.

Trabajador	Sueldo Bruto anual	SS empresa	nomina mensual (12 pagas)				
			Sueldo Bruto	SS trabajador	Ret Irpf	Sueldo neto	SS a càrrec empresa
		33%		6%	18%		33%
Sales Manager	55.000,00	18.150,00	4.583,33	275,00	825,00	3.483,33	1.512,50
Inside Sales Account Manager	30.000,00	9.900,00	2.500,00	150,00	450,00	1.900,00	825,00
Lead Manager (x2)	25.000,00	8.250,00	2.083,33	125,00	375,00	1.583,33	687,50
Legal Support Specialist	23.000,00	7.590,00	1.916,67	115,00	345,00	1.456,67	632,50
<b>Total</b>	<b>133.000,00</b>	<b>43.890,00</b>	<b>11.083,33</b>	<b>665,00</b>	<b>1.995,00</b>	<b>8.423,33</b>	<b>3.657,50</b>

Tabla 12: Salarios

En este desglose cabe hacer una anotación y es que la retención de IRPF es meramente orientativa, ya que según el sistema español la retención es por tramos.

Por tanto, el coste de la parte humana del departamento ascendería a un total de 158.000 € anuales.

## 9. PLAN FINANCIERO

En el plan financiero vamos a establecer los costes y beneficios para posteriormente calcular el pay-back time o retorno de la inversión.

En primer lugar, vamos a presentar los costes. Como hemos visto anteriormente, la parte humana tendría un coste de 158.000 € anuales, ahora presentaremos el presupuesto de marketing<sup>30</sup>, el cual incluirá el coste del desarrollo de la plataforma (basada en Amazon Web Service)<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> [¿Cuánto cuesta un servicio de marketing digital? Tarifas - Zaask](#)

<sup>31</sup> [Precios de contratos SaaS - AWS Marketplace \(amazon.com\)](#)

Presupuesto			
Producto	Unidades	Precio/unidad	Precio (anual)
Redes Sociales	5	200,00 €	12.000,00 €
SEO	1	800,00 €	9.600,00 €
SEM	1	400,00 €	4.800,00 €
Banners	10	50,00 €	50,00 €
Campaña Marketing Viral	1	10.000,00 €	10.000,00 €
UX+Mantenimiento Web	1	1.800,00 €	21.600,00 €
E-Mail MKT	1	500,00 €	6.000,00 €
Diseño promociones front-end	1	700,00 €	8.400,00 €
Plataforma AWS	1	4.000,00 €	4.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>18.450,00 €</b>	<b>76.450,00 €</b>

Tabla 13: Presupuesto marketing

Por tanto, teniendo en cuenta el presupuesto anterior más el coste humano, tenemos unos costes fijos que ascienden a **un total de 234.450 €**.

Para ser más precisos podríamos calcular el coste de fabricación de los productos ofertados, no obstante, como es otro departamento, nos ceñiremos únicamente a los costes directos relacionados con la plataforma e-commerce.

Seguidamente vamos a realizar un cuadro con los flujos de caja junto con la capitalización monetaria para obtener el pay-back time o ROI. Observando las tendencias del sector y siendo optimistas en el crecimiento del negocio vamos a suponer un objetivo del crecimiento lineal del 2,5% anual de ventas y una tasa del 4,5%

t	Ingresos	Gastos	FC	FCACT	VAN
0	- €	- 234.450,00 €	- 234.450,00 €	- 234.450,00 €	- 234.450,00 €
1	773.825,98 €	- 234.450,00 €	539.375,98 €	516.149,26 €	281.699,26 €
2	793.171,63 €	- 234.450,00 €	558.721,63 €	511.638,13 €	793.337,39 €
3	813.000,92 €	- 234.450,00 €	578.550,92 €	506.982,21 €	1.300.319,60 €
4	833.325,94 €	- 234.450,00 €	598.875,94 €	502.194,22 €	1.802.513,81 €
5	854.159,09 €	- 234.450,00 €	619.709,09 €	497.286,21 €	2.299.800,02 €

Tabla 14: Flujos de caja

Tras los cálculos realizados y suponiendo los gastos fijos de 234.450€ anuales, podemos observar que el Pay-Back time es de 0,83 años, es decir que en menos de 1 año tendríamos la inversión recuperada. Además, cabe añadir que con la potencia económica que es Schneider Electric algunos de los gastos imprevistos podrían ser cubiertos sin mucha preocupación, además de que la inversión podría ser mucho

mayor y tener una mejor plataforma. No obstante, en el presente trabajo final de grado he querido hacer un presupuesto más conservador.

Para finalizar el plan financiero podríamos resumir que el retorno de la inversión se realiza en menos de un año con una proyección de 2.299.800,26 € a 5 años vista siguiendo una previsión estable, con una TIR del 219%.

## **10. DIRECCIÓN Y CONTROL**

Para un correcto seguimiento de las actividades de negocio llevaremos a cabo las siguientes acciones.

**SIM (Short Interval Meeting):** Se realizarán reuniones semanales dirigidas por el manager de 30 minutos de máxima duración donde el objetivo será recabar la información del equipo y llevar un seguimiento semanal de las actividades.

**MM (Monthly Meeting):** Se realizará una reunión mensual dirigida por el manager al inicio del mes para establecer objetivos de cifra y para intentar mitigar o corregir errores del mes anterior,

**QM (Quarter Meeting):** Se realizará una reunión al final de cada trimestre dirigida por el vicepresidente donde se presentarán el seguimiento de los objetivos, se consultará la progresión del negocio, así como posibles nuevas estrategias.

**HM (Half Meeting):** Se realizará una reunión al final de cada semestre dirigida por el presidente de la empresa cuyo objetivo es incluir a todo el departamento para estar alineados con el cumplimiento de la estrategia empresarial y tener el mismo rumbo como equipo.

## 11. CONCLUSIONES

Al realizar este trabajo de final de grado he podido presentar y observar como una empresa puntera en el sector y muy consolidada como es Schneider Electric, debe continuar transformándose y adaptándose a los cambios que sufre la sociedad para poder seguir siendo un referente y seguir creciendo, cumpliendo así con la visión y misión corporativa establecida.

Tal y como se menciona varias veces a lo largo del trabajo final de grado, la sociedad está experimentando cambios y las empresas empiezan a darse cuenta que un modelo de negocio satisfactorio es aquel que tiene el cliente en el foco de toda acción y es por eso que se ha desarrollado este plan de negocio con la intención de transformar y revolucionar un sector tradicional que se ha mantenido siempre apoyándose en el canal de distribución y que con la implantación de este nuevo modelo se consigue una mayor proximidad con el cliente, además de un mayor poder de decisión final, alargando la experiencia de cliente y manteniendo el contacto de una manera mucho más longeva.

En cuanto a la rentabilidad de la realización de esta transformación a priori se podría decir que es un proyecto con una alta rentabilidad, con un periodo de retorno muy corto y con una buena progresión a largo plazo, además de ser una línea de negocio que da respuesta a las necesidades que se encuentran los clientes que quieren reformar su vivienda, ofreciendo un servicio integral con una oferta conjunta desde los productos hasta su instalación, cosa que nadie en el sector está realizando.

Para finalizar, el haber formado parte de este proyecto y de una compañía tan grande y polivalente como Schneider Electric, me ha brindado de una visión 360° desde la visión mas de negocio, hasta una visión más tecnológica, conociendo los productos ofrecidos y como el grado de innovación impacta directamente en la calidad que se ofrece. Como comentario final, estoy seguro que Schneider Electric seguirá siendo, tal y como es ahora, líder en el mercado con mucho tiempo, ya no solo por su dominancia en cuota de mercado sino por el gran equipo de profesionales que forman la empresa, con una gran motivación por aquello que hacen, dispuestos a colaborar siempre con los compañeros, comprometidos con la sociedad y con ganas de cambiar las cosas, haciendo de este mundo un lugar mejor.

## 12. Webgrafía

- de Ceupe, B. (s. f.). Matrices BCG. Ceupe. <https://www.ceupe.com/blog/matrices-bcg.html>
- Doménech, R. (2020, 30 noviembre). *España | La economía del país ante el 2021*. BBVA Research. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/espana-la-economia-del-pais-ante-el-2021/>
- España: Economía y demografía 2021*. (s. f.). datasmacro.com. <https://datasmacro.expansion.com/paises/espana>
- Espinosa, R. (2019, 8 noviembre). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Roberto Espinosa. <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Generador de buyer personas*. (s. f.). HubSpot. <https://www.hubspot.es/make-my-persona>
- Gobierno de España. (s. f.). *Marco fiscal*. Hacienda. <https://www.hacienda.gob.es/en-GB/CDI/Paginas/EstrategiaPoliticaFiscal/EstrategiaPoliticaFiscal.aspx>
- Herrero, A. (s. f.). *Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing*. titular.com. <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- IPCC. (2020). *Resumen para responsables de políticas*. [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/4/2020/06/SRCCL\\_SPM\\_es.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/4/2020/06/SRCCL_SPM_es.pdf)
- IVÁN JOSÉ TURMERO ASTROS, Monografias.com. (s. f.). *Oportunidades de manufactura y de servicios sector eléctrico (página 2) - Monografias.com*. Monografias. <https://www.monografias.com/trabajos103/oportunidades-manufactura-servicios-sector-electrico/oportunidades-manufactura-servicios-sector-electrico2.shtml>
- Key Figures*. (s. f.). Schneider Electric. <https://www.se.com/ww/en/about-us/investor-relations/investment/key-figures.jsp>

- López, R. (2020, 18 agosto). *Las 10 métricas más importantes en eCommerce: NO a las Vanity Metrics*.  
Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce.  
<https://marketing4ecommerce.net/metricas-en-ecommerce/>
- La Moncloa. Composición de Gobierno [Gobierno/Composición del Gobierno]*. (s. f.). Gobierno de España.  
<https://www.lamoncloa.gob.es/gobierno/composiciondelgobierno/Paginas/index.aspx>
- Monitor Deloitte, & Amores, A. (2019, mayo). *El sector de fabricación de bienes de equipo eléctrico ante la transición energética: una oportunidad industrial*.  
<https://www.enerclub.es/file/77wBWvag6rdVHNDHT83O7A>
- Peñarroya, M. (2018, 9 marzo). *¿Qué es la tasa de conversión de un sitio web? y cómo mejorarla*.  
Montserrat Peñarroya. <https://www.montsepenarroya.com/que-es-la-tasa-de-conversion-de-un-sitio-web-y-como-mejorarla/>
- Política y economía España - Santandertrade.com*. (s. f.). Santander Trade.  
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia#political>
- Pou, V. (2021, 27 enero). *España | Observatorio fiscal IT21*. BBVA Research.  
<https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/espana-observatorio-fiscal-1t21/>
- Precios de contratos SaaS - AWS Marketplace*. (s. f.). Amazon.  
[https://docs.aws.amazon.com/es\\_es/marketplace/latest/userguide/saas-contracts.html](https://docs.aws.amazon.com/es_es/marketplace/latest/userguide/saas-contracts.html)
- Rodríguez, Á. (2021, 15 marzo). *Ayudas a Empresas 2021. Publicas, Privadas y por Coronavirus*. Blog - Billin. [https://www.billin.net/blog/ayudas-empresas-por-coronavirus/#Proteccion\\_a\\_las\\_grandes\\_empresas](https://www.billin.net/blog/ayudas-empresas-por-coronavirus/#Proteccion_a_las_grandes_empresas)
- Schneider Electric. (2020). *Propuesta de valor para el sector residencial*.
- Schneider Electric España. (s. f.-a). *Acerca de nosotros*. <https://www.se.com/es/es/about-us/>
- Schneider Electric España. (s. f.-b). *Perfil de la empresa*. <https://www.se.com/es/es/about-us/company-profile/>

Schneider Electric España. (s. f.-c). *Perfil de la empresa*. <https://www.se.com/es/es/about-us/company-profile/>

Schneider Electric España. (s. f.-d). *Wiser*. <https://www.se.com/es/es/home/smart-home/wiser/>

*Sign up / Miro / Online Whiteboard for Visual Collaboration*. (s. f.). <https://miro.com/>

<https://miro.com/signup/>

*Tendencias tecnológicas para 2021*. (s. f.). Interempresas.

<https://www.interempresas.net/TIC/Articulos/321408-Tendencias-tecnologicas-para-2021.html>

Universitat de Lleida, & Xufré González, S. (2020). *Marketing Estratégico*. Silvia Xufré González.

*Visual Paradigm Online - Suite of Powerful Tools*. (s. f.). Visual Paradigm Online. <https://online.visual-paradigm.com/es/>

Zaask. (2021, 16 marzo). *Las tarifas de marketing digital varían en función del tipo de servicio requerido, pero se ajustan fácilmente al presupuesto del cliente*. <https://www.zaask.es/cuanto-cuesta/marketing-digital>