

PLA DE MÀRQUETING

SEBASTIA.

Empresa Familiar



Nom de l'estudiant: **Ares Sebastia Amat**

Nom de la tutora: **Thibisay González Rodríguez**

Data: **9/06/2024**

MEMÒRIA FINAL

Any: 5è

Estudis: Doble Titulació en Administració i Direcció d'Empreses i Màrqueting i Comunitats Digitals

Resum executiu

Aquest projecte es centra en el disseny i planificació d'un pla de màrqueting per a una empresa de cases de fusta prefabricades, empresa líder a Catalunya. L'objectiu principal és augmentar el volum de facturació aconseguint una millora conversió de leads calents. S'analitza l'entorn intern i extern, establint així els objectius comercials i les estratègies competitives corresponents. Es proposa un pla d'acció, relacionat amb el mix de màrqueting i s'avalua la viabilitat del projecte. D'aquesta manera, es permet una millor comprensió de l'enfocament estratègia per millorar i optimitzar el rendiment de l'empresa i aconseguir els objectius establerts dins del mercat de cases prefabricades de fusta.

Abstract

This project focuses on the design and planning of a marketing plan for a leading prefabricated wooden house company in Catalonia. The main objective is to increase the revenue by achieving a better conversion of hot leads. The internal and external environment is analysed, thereby establishing the commercial objectives and corresponding competitive strategies. An action plan related to the marketing mix is proposed, and the project's feasibility is evaluated. In this way, a better understanding of the strategic approach is allowed to improve and optimize the company's performance and achieve the established objectives within the prefabricated wooden house market.

Agraïments

Primer de tot vull agrair a la meva tutora Thibisay González per la seva dedicació, compromís, rigurositat i professionalitat. Ella m'ha ensenyat a excel·lir en diferents moments de la meva carrera universitària, i a ser perseverant per aconseguir el que em proposi, arriscant en situacions en que es reunien els indicadors per destacar en la disciplina. Perquè sempre m'enduré els seus consells i know-how durant la meva etapa professional que ara comença.

També vull agrair als meus pares Anabel i Joan, pel seu suport emocional i tècnic en aquest projecte sobre l'empresa familiar. Gràcies al meu pare he pogut arribar a assolir una comprensió holística de l'empresa, dibuixant un eix de transversalitat entre departaments i persones. Gràcies a la meva mare, he fet una millor interpretació dels números i m'he mantingut forta i estable emocionalment perquè cada moment fos més amè de forma saludable.

Així mateix, agrair al meu germà petit Aleix que m'ha donat molt bons consells sobre com orientar la visió d'aquesta empresa que un dia ens posarem a marcar el rumb plegats.

Finalment, agrair a la meva universitat i tots els agents que en formen part, per oferir-me la possibilitat de formar-me en aquesta disciplina del màrqueting i tenir accés a diferents esdeveniments i fires del sector.

Índex

1. Descripció del negoci i marc conceptual.....	7
1.1. Objectiu inicial del pla de màrqueting.....	7
1.2. Fonts de dades i marc conceptual	8
2. Anàlisi de l'entorn intern	9
2.1 Anàlisi de la cadena de valor.....	10
2.2. Anàlisi de la cartera de productes	14
2.3. Anàlisi dels canals de distribució i venda.....	17
2.4. Anàlisi de clients.....	19
2.5. Anàlisi de la comunicació.....	20
3. Anàlisi de l'entorn extern	23
3.1. Anàlisi macro entorn	23
3.1.1. Anàlisi PESTEL.....	23
3.2 Anàlisi del sector	27
3.2.1 Anàlisi de la competència	27
3.3 Anàlisi de la segmentació del mercat	31
3.4 Anàlisi del consumidor	33
4. DAFO	33
5. Objectius comercials i estratègia competitiva	35
5.1. Objectius comercials	35
5.2 Estratègia competitiva.....	36
6. Definició de targets i posicionament	37
6.1 Definició de targets	37
6.1.1 Segment B2B	37
6.1.2 Segment B2C.....	38
6.2 Buyer Persona	38

6.3	Estratègia de posicionament per a cadascun dels targets	40
7.	Pla d'acció: Mix de màrqueting	41
7.1	Política de producte	42
7.2	Política de preu.....	43
7.3	Política de distribució.....	45
7.4	Política de promoció/comunicació.....	47
7.5	Timing de les accions mix de màrqueting	49
8.	Viabilitat del projecte.....	50
8.1	Pla de vendes	51
8.2	Punt d'equilibri i projecció a 3 anys.....	52
8.3	Indicadors de gestió i contingències.....	53
9.	Conclusions.....	56
10.	Referències.....	57
11.	Annexos.....	59

Índex de gràfics, taules i il·lustracions

Gràfic 1. Eines de captació de talent de l'empresa Sebastia.....	13
Gràfic 2. Organigrama de productes de Sebastia	14
Gràfic 3. Matriu BCG segons l'empresa Sebastia	15
Gràfic 4. Productes (en %) sobre la facturació total del negoci 2022.	16
Gràfic 5. Pes dels clients	20
Gràfic 6. Funnel Lead a venda.....	21
Taula 1. Fortaleses i debilitats de la cartera de productes	17
Taula 2. Fortaleses i debilitats dels canals de distribució i venda	18
Taula 3. Fortaleses i debilitats del model de clients.....	20
Taula 4. Fortaleses i debilitats de la política de comunicació.....	22
Taula 5. Benchmark competència directa e indirecta	29
Taula 6. Anàlisi DAFO	33
Taula 7. Accions per minimitzar debilitats i amenaces.....	34
Taula 8. Objectius SMART embut de màrqueting.....	36
Taula 9. Indicadors de gestió	53
Il·lustració 1. Matriu de competència.....	30
Il·lustració 2. Buyer Persona: Despatx d'Arquitectes.....	39
Il·lustració 3. Buyer persona: Project Manager - Empresa Constructora	39
Il·lustració 4. Buyer persona: Consumidor final	40
Il·lustració 5. Calendari d'accions màrqueting mix	50
Il·lustració 6. Pressupost màrqueting mix.....	50

1. Descripció del negoci i marc conceptual

Sebastia S.L. és una companyia especialitzada en **solucions estructurals de fusta** i és posiciona com un dels principals fabricants d'Espanya de cases eficients amb aquest material. Aquesta empresa familiar ha apostat per un creixement intern, que progressivament augmenta la capacitat productiva, minimitzant els riscos i augmentant paulatinament la quota de mercat. Sense dubte, però, és un procés lent.

L'empresa està ubicada en un petit poble del Pirineu de Lleida, a Rialp. La seva situació estratègica als boscos de Catalunya i França, permet realitzar una integració vertical, des de l'explotació forestal fins al disseny i construcció d'edificacions i cobertes de fusta. El seu segment de mercat és per tant, Catalunya, Andorra i Aragó, tres àrees geogràfiques de proximitat i forta demanda de cases de fusta.

Per altra banda, la facturació de Sebastia en els dos últims anys ha estat de 3.5M al 2021 i de 3.8M al 2022.

El pla estratègic de l'empresa, des dels seus inicis, s'ha construït sobre dos conceptes molt marcats per l'entorn familiar: **l'arbre** i una **cadena de valor integrada**. És a dir, s'ha fet èmfasi en la gestió interna del negoci (producció, logística, administració), sense gairebé donar importància a construir una estratègia de màrqueting personalitzada, que s'adapti a les necessitats i recursos de l'empresa, per aconseguir objectius de creixement. És des d'aquí, doncs, d'on sorgeix la **necessitat** latent d'elaborar un **pla de màrqueting** amb la finalitat de posicionar Sebastia dins del **mercat de cases prefabricades de fusta**.

La passió pels boscos, la perseverança i el respecte per una llarga tradició amb la fusta, son els valors que han arrelat la família des de l'any 1954 per fer realitat el somni de créixer i donar vida als arbres responent a les necessitats d'una societat que busca qualitat, confort i amor.

1.1. Objectiu inicial del pla de màrqueting

L'objectiu principal d'aquest pla de màrqueting és **definir una estratègia adequada per a posicionar Sebastia dins del mercat de cases prefabricades de fusta**, eficients i sostenibles a l'àrea geogràfica de Catalunya, Andorra i Aragó.

La realització d'aquest projecte és de gran importància ja que representa el recull d'aprenentatges dels estudis en **màrqueting i comunitats digitals** i l'expressió de la creativitat i presa de decisions per liderar el departament de màrqueting dins de l'empresa. És també, una oportunitat per posicionar una marca dins d'un mercat competitiu a nivell europeu, que poc a poc es va obrint pas al territori espanyol amb noves empreses que decideixen invertir en l'ús de la fusta com a recurs sostenible i eficient per a millorar la qualitat de vida de les persones.

1.2. Fonts de dades i marc conceptual

Per a l'elaboració del present document s'han fet ús de diferents teories i metodologies específiques per a realitzar l'anàlisi de l'entorn intern i extern de Sebastia:

Per a l'**anàlisi intern i extern**:

- Matriu DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats), d'Albert Humphrey, Stanford Research Institute (1960).
- Estudi de la cadena de valor de Michael E.Porter, "Avantatge Competitiu", CECOSA, Mèxic (1970).

Per a l'**anàlisi extern**:

- Anàlisis PESTLE d'Alan Chapman "Anàlisi de l'entorn". Anàlisis PEST (2008).
- Per a les estratègies de màrqueting i màrqueting mix, s'ha emprat la metodologia de Philip Kotler que s'explica al llibre "Direcció de Màrqueting", última edició.

Per a la realització d'aquest pla de màrqueting, s'ha dut a terme la següent metodologia: Pel que fa a l'**anàlisi intern**, s'ha estudiat l'estat actual de l'empresa, a través de la cadena de valor de Porter. Pel que fa a l'**anàlisi extern**, s'ha emprat l'anàlisi PESTEL per detectar variables del macro entorn i les 5 forces de Porter pel que fa al sector. Posteriorment, s'ha elaborat una matriu DAFO per englobar una visió estratègica de l'empresa i definir objectius i el pla d'acció. Aquestes metodologies son clau per a la **presa de decisions de forma coherent i visual**. A través de la **segmentació de mercat**, l'estudiant ha identificat les preferències i necessitats dels consumidors i ha desenvolupat una sèrie d'accions, estratègies i anàlisi, conforme als objectius que s'han plantejat.

Fonts de dades primàries

- Registres comptables des del 2020 fins al 2022.

- Base de dades de clients
- Entrevista als gerents
- Pàgina web i xarxes socials de l'empresa
- Data Analytics de l'empresa (SEO, SEM, etc...)

Fonts de dades secundàries

En relació a les fonts externes que s'han emprat per a obtenir la informació necessària:

- **INE, Instituto Nacional de Estadística.** Aquesta font s'utilitza per a obtenir dades oficials sobre diferents variables demogràfiques que aporten informació sobre la dimensió del mercat objectiu.
- **Eurostat,** La Oficina Europea de Estadística. Permet obtenir estadístiques de referència a nivell europeu.
- **IDESCAT,** Institut d'Estadística de Catalunya. Permet obtenir dades rellevants per a la realització del DAFO, entre d'altres metodologies emprades.
- **SABI,** sistema d'anàlisi de balanços ibèrics. Resultarà realment útil per a l'anàlisi financer i el màrqueting estratègic.
- **Statista,** base de dades del mercat, enquestes al consumidor i estudis sectorials de més de 22.500 fonts. Es dona accés des de la universitat.

Algunes de les fonts externes de dades concretes del sector d'activitat empresarial son:

- **Incafust,** Institut Català de la fusta
- Consorci Forestal de Catalunya
- Madera Sostenible
- Madera 21
- Gencat

2. Anàlisi de l'entorn intern

A continuació, es realitza l'anàlisi intern de l'empresa, que compren la **cadena de valor**, la cartera de productes, els canals de distribució, els clients i la política de comunicació. L'objectiu és avaluar els recursos, habilitats i competències de l'empresa per a poder desenvolupar les estratègies adequades per al pla de màrqueting.

2.1 Anàlisi de la cadena de valor

Per analitzar amb detall el funcionament de l'empresa, localitzar deficiències o millores, s'ha dut a terme el següent estudi de la cadena de valor de Michael E. Porter, "Avantatge competitiu", CECOSA, Mèxic (1987) compost per activitats primàries i activitats de suport:

2.1.1. Activitats primàries

- Logística interna → Afegix valor

Aquesta activitat és **la peça clau** que fa moure l'engranatge de l'empresa per assolir els objectius d'eficiència i eficàcia. El procés comença amb la compra de la fusta en peu al bosc, d'acord als principis de la silvicultura i les fases lunars, als ajuntaments del territori. La selecció d'aquests proveïdors, que son principalment, administracions públiques catalanes o franceses, permet a l'empresa tenir un avantatge competitiu pel bon tracte i comunicació. Posteriorment, es subcontracten les empreses forestals per fer-ne la tala i desembosc.

Pel que fa al control de la matèria prima, un cop els camions han arribat a la fàbrica, es fa un registre automàtic en Excel sobre el pes real (en tones).

- Operacions → Afegix valor

Un cop s'han classificat les matèries primes, l'empresa divideix diferents àrees de treball per a dur a terme el producte final, que és juntament amb la logística interna, el que permet a l'empresa gaudir d'un **avantatge competitiu**. En cada àrea de treball, es compleixen amb els criteris de qualitat i millora continua, a través de **5 aspectes clau**: Començant per la classificació, és a dir cada una identifica les seves peces a transformar i ho realitza seguint unes indicacions. Per exemple la K2 (màquina), que consisteix en la mecanització de la fusta segons el projecte que envia la oficina tècnica. Es segueix amb l'ordre de cada peça, tant abans com després, dins d'un espai delimitat per mantenir l'organització de l'espai. Després, es té en compte la neteja, tant de l'àrea on es treballa, como de les màquines. Seguint l'exemple de la K2, es netegen les màquines amb aire comprimit per deixar-ho net pel dia següent i/o evitar accidents laborals. Un aspecte molt important, per maximitzar l'eficiència dels processos, es seguir una estandardització, i d'aquesta manera es poden identificar millores o aspectes que no funcionen. Els treballadors van aprenent, com un cicle de millora continua. Així és com es fomenta la disciplina i autocontrol per millorar la productivitat. És a dir, si el Raul detecta que fer servir una fressa més gran (de 12mm) optimitza el procés de

mecanització, ho aplicarà d'ara en endavant i li dona un sentit de responsabilitat i disciplina en conèixer millor la matèria. En resum, els estàndards que compleix l'empresa segueixen la **teoria del mètode Kaizen**.

- Logística externa → **Afegeix valor**

L'empresa disposa d'una flota de transports de 5 vehicles propis de diferent tonatge. Si analitzem la logística externa, l'empresa fa ús d'aquests, i també ofereix la possibilitat, tant si es B2B com B2C, de que els propis clients recullin els materials directament a la fàbrica o si ho prefereixen venir a buscar abans, quan hi ha disponibilitat dels camions propis. L'única diferència és l'import o cobrament dels costos, que s'afegeix al pressupost. Comentar que l'empresa lloga vehicles quan s'han de desplaçar llargues distàncies (per exemple, al País Basc o Andalusia) o quan no disposa de suficients camioners, ja sigui per un pic de demanda o algun assumpte personal.

- Màrqueting i vendes → **Afegeix valor mig**

En relació al màrqueting i vendes, l'empresa utilitza diversos canals, tant offline com online. Tot i així, la inversió en màrqueting **no supera el 2% de la facturació anual al 2022**, i no es reparteix una comissió de vendes.

Pel que fa als **canals online**: [Pàgina web](#), [Instagram](#) i [Facebook](#).

Pel que fa als **canals offline**: Utilitza el boca a boca, gràcies a les recomanacions i la satisfacció dels clients i també, i molt important, els despatxos d'arquitectes, que assessoren els clients que contacten amb ells per iniciar el projecte.

Actualment, **l'equip de màrqueting no disposa d'un CRM** o servei integrat per gestionar les diferents comptes de clients.

Un aspecte clau per a l'empresa són les fires, ja que participa en diferents esdeveniments tant a nivell estatal com europeu. Assisteix de forma anual a: Construmat, saló de construcció de Fira de Barcelona; Biocultura, una fira de productes ecològics i de consum responsable; Jornades de Fusta Constructiva de Vic, amb la finalitat de donar a conèixer els sistemes constructius; Egurtek, Fòrum Internacional d'Arquitectura i construcció en fusta; Jornades per a l'excel·lència, d'Esterrí d'Àneu, entre d'altres.

Destacar que aquest 2023, va assistir com a ponent al Parlament Europeu, a Brussel·les, per abordar la necessitat de la gestió dels boscos.

Servei post venda → **No afegeix valor**

Pel que fa a la relació entre client-empresa, un cop s'ha entregat l'estructura de fusta, aquest **no disposa d'un servei d'atenció personalitzat** per expressar agraïments, queixes, millores, o preguntes, més que el contacte directe dels propietaris o el cap de màrqueting. Si més no, tot i que aquest canal no està dissenyat per les 24 hores del dia ni com a solució eficient, s'intenta fer des del tracte personal i de ràpida resposta possible.

2.1.2. Activitats de suport

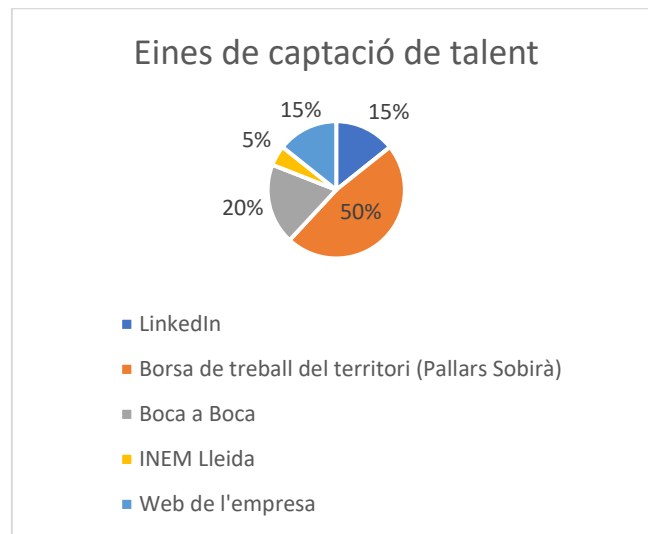
- Infraestructura → **Afegeix valor**

La infraestructura suposa un **cost fixe** per a l'empresa i el seu bon funcionament. Dins d'aquest s'inclouen elements tant tecnològics (programes de software i de disseny gràfic per a la oficina tècnica, com Cadwork), com de l'administració general de l'empresa, (que utilitza un programa anomenat Eurowin, tant per gestió de finances com pressupostos). Al primer programa, hi té accés tota la oficina tècnica, pel que qualsevol pot accedir a un projecte per dissenyar o afegir millores quan es requereix. Al segon programa, hi tenen accés els propietaris, el cap de ventes i les persones d'administració, i així, la comunicació es més fàcil i automatitzada entre departaments.

- Recursos humans → **Afegeix valor mig**

Tenint en compte que el 64% de la plantilla treballa a l'àrea de producció (i la resta a les oficines), el grau d'especialització no és molt alt, ja sigui per conduir un vehicle o per dirigir una màquina. En canvi, però, a les oficines, i en concret a l'oficina tècnica hi ha una **manca de professionals qualificats**, sobretot pel que fa a arquitectes. Les hores que dediquen els propietaris a buscar aquests professionals són constants. A continuació, s'analitzaran els canals que es fan servir per a la captació del talent.

Gràfic 1. Eines de captació de talent de l'empresa Sebastia.



Font: Elaboració pròpia.

Actualment, l'empresa no destina una quantitat fixa a la captació del talent. Es basa en les seves necessitats segons la disponibilitat de llocs i/o serveis que ofereix.

- Desenvolupament tecnològic → Afegix valor mig

Pel que fa al desenvolupament tecnològic de l'empresa, **l'empresa no disposa d'un equip d'I+D**, degut a les seves dimensions i recursos limitats. Tot així, en els darrers 5 anys l'empresa ha invertit **6M en maquinària productiva** amb l'objectiu de d'automatitzar processos i innovar en sistemes constructius, com el CLT (Cross Laminated Timber, per millorar en característiques de la fusta com la resistència o el pes) o la biga laminada (una fusta que permet una millor estabilitat comparada amb la tradicional). Totes aquestes millores que afecten el procés productiu permet a l'empresa situar-se en un pla més competitiu dins del mercat espanyol, que està en constant canvi i demana noves formes de construcció més sostenibles.

- Compres → Afegix valor

El departament de compres gestiona la compra de diversos actius: tant la **compra de maquinària**, que normalment s'adhereix a subvencions de l'estat espanyol o la Generalitat de Catalunya com la **compra de la matèria prima** als boscos del territori, principalment. En aquest apartat, ens centrarem en la compra de la matèria prima, que segons la naturalesa del negoci, es realitza per subhasta pública a la primavera i a la tardor. Els criteris que segueix l'empresari per a la compra d'aquest actiu son: la

qualitat, és dir si la fusta té pocs nusos; la **proximitat**, ja que afecta als costos de transport; i el **preu**, que és defineix sobre un preu base i s'augmenta en proporció als dos criteris mencionats anteriorment.

Mesures correctores per a aquelles activitats que no afegeixen valor:

Un cop analitzades les activitats primàries i de suport, s'observa que no hi ha activitats que redueixin el valor de l'empresa, si bé del servei post venda se'n fa un seguiment però no forma part de les activitats clau. Per altra banda, i per la naturalesa del negoci, s'observa que les **activitats logístiques** (tant internes com externes) i les **operacions**, conjuntament amb les **compres** formen **l'eix central de l'eficiència de l'empresa**.

Tenint en compte l'objectiu d'aquest treball, i seguint el funnel de venda, se propondrán accions de màrqueting per aconseguir l'interès del target, que s'ha identificat, segons variables com el posicionament del producte en qüestió i l'ús d'eines digitals (web, xxss, posicionament orgànic, etc...) per generar **engagement** amb l'usuari. També es realitzaran accions de **fidelització** del client, tenint en compte les seves opinions a través d'estratègies que es detallaran posteriorment, en l'apartat del màrqueting mix.

2.2. Anàlisi de la cartera de productes

La cartera de productes de Sebastia es divideix en quatre grups, que s'han il·lustrat en aquest organigrama:

Gràfic 2. Organigrama de productes de Sebastia

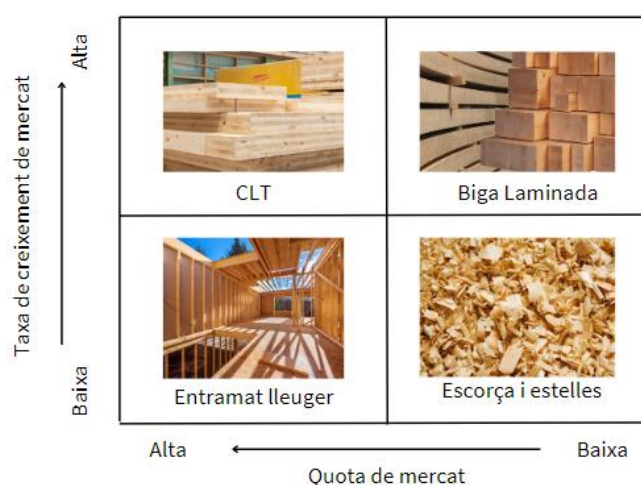


Font: Elaboració pròpia.

El **primer grup** són sistemes constructius que s'utilitzen en la construcció d'habitatges. El **segon grup** inclou la fusta serrada estructural, amb una finalitat per a productes/serveis residencials. El **tercer grup** inclou el servei de mecanització dels productes del segon grup. Això dona com a resultat la fabricació de porxos, cobertes o forjats. El **quart grup** són els subproductes resultants de la producció del primer grup, és a dir, inclou estelles, encenalls, escorça, etc...

Després de categoritzar els productes de l'empresa de forma general, s'ha realitzat una matriu BCG per tal d'entendre les necessitats reals i latents de Sebastia en relació a la seva producció i el creixement de mercat.

Gràfic 3. Matriu BCG segons l'empresa Sebastia

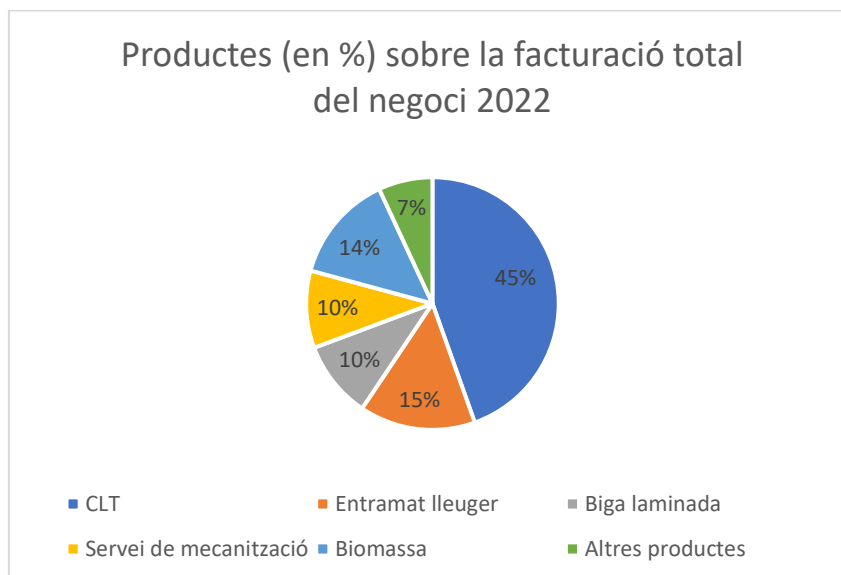


Font: Elaboració pròpia.

Així doncs, el **CLT** està en un mercat que creix ràpidament i posseeix una alta quota de mercat, per tant és necessari que l'empresa segueixi invertint i hi dediqui atenció a nous possibles competidors, tenint en compte les barreres d'entrada com són la necessitat de màquines costoses i els preus competitius del centre d'Europa. Per altra banda, pel que fa a la **biga laminada**, si bé és un producte en expansió cal una planificació d'estratègies per augmentar la seva quota de mercat. Actualment, l'empresa va realitzar al 2023 una forta inversió en una nau pròpia per fabricar bigues laminades de fins a 14 metres, competint així amb els austríacs i alemanys. Es poden considerar altres estratègies com accions de màrqueting, ventes i distribució. Pel que fa a l'**entramat lleuger**, que està situat en un mercat madur, l'estratègia consta de centrar-se en mantenir la quota de mercat existent, millorant la eficiència operativa i optimitzant els costos. Una altra via d'actuació és explorar nous mercats o noves aplicacions, que responen una altra necessitat. Finalment, pel que fa a **escorça i estelles**, l'empresa tot i no realitzar inversions en aquesta part de la cartera, li permet cobrir un nínxol de mercat específic

com els hotels que s'alimenten amb caldera d'estelles o, els centres eqüestres amb l'escorça.

Gràfic 4. Productes (en %) sobre la facturació total del negoci 2022.



Font: Elaboració pròpia

Dins d'altres productes, s'inclou productes de menys rotació com les bigues en rotllo, la biga serrada, la biga massissa a 4 cares i la taula basta, que pertanyen al segon grup dins de l'organigrama.

Actualment, l'empresa aposta pel producte sobre el que genera més ingressos, que és el sistema constructiu CLT (Cross Laminated Timber), que s'utilitza en la construcció de cases, i que li dona un valor afegit a través de l'aplicació de la tecnologia, que beneficia la qualitat per sobre del volum, en productes finals. Pel que fa al cicle de vida del producte, es va introduir a Centre-Europa al 2000 i posteriorment ha experimentat una expansió en països com Canadà o EE.UU. Al territori espanyol, degut a **la falta d'experiència en l'ús** i la **falta de normativa** en matèria constructiva, es presenta com un producte innovador amb unes capacitats tècniques en matèria d'eficiència energètica, d'industrialització i de sostenibilitat. L'empresa va invertir en la maquinària l'any 2019. Per tant, és troba en una fase de desenvolupament, amb grans perspectives de creixement.

Fortaleses i debilitats de la cartera de productes inicial:

Taula 1. Fortaleses i debilitats de la cartera de productes

FORTALESES	DEBILITATS
<ul style="list-style-type: none"> • Producte de proximitat i d'origen català • Producte (CLT) en una fase de desenvolupament en un mercat creixent. • Diversificació de productes per atendre les diferents necessitats/preferències del consumidor. • Inversions en tecnologia que recolzen les tendències actuals del mercat i perspectives de creixement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competència intensa en un mercat europeu consolidat. • Costos de producció elevats en relació a la competència.

Font: Elaboració pròpia

2.3. Anàlisi dels canals de distribució i venda

2.3.1. Físic

L'empresa realitza la venda i distribució dels productes del grup 2 i dels subproductes al punt de venda físic. La majoria dels clients recullen els productes amb els seus propis transports o demanen que se'ls hi entregui en un lloc determinat. L'entrega dels productes a la mateixa fàbrica permet a l'empresa conèixer millor al client i oferir un tracte personalitzat, ja que se'ls atenen amb rapidesa i es carrega amb les indicacions dels experts.

El canal de distribució de la competència és similar però amb unes dimensions més grans, degut a la localització de la fàbrica i el relleu del territori, que permet zones més específiques per a la càrrega i descàrrega. Per aquest motiu, es busca la diferenciació amb el tracte i el servei.

2.3.2. Web

Segons esmenta el cap de ventes, un 20% dels clients coneixen Sebastia a través de la Web i demanen un pressupost a través de la web. La web és doncs, un canal de tràfic

per convertir leads en ventes molt important. Al gener de 2024 es llançarà la nova web que està dissenyada per atraure un públic més B2C i augmentar la conversió en ventes. Als annexos es pot veure el prototip de la pàgina web.

2.3.3. Despatx d'arquitectes

Segons esmenta el cap de ventes, més de la meitat dels projectes amb que treballa la empresa són gràcies a les recomanacions de despatxos d'arquitectes d'arreu Catalunya i Andorra. Tot i que alguns clients contacten amb l'empresa directament, la gran majoria busca primer un arquitecte de referència i aquest els acaba conduint a Sebastia. Aquest canal és molt valuós per a l'empresa, ja que genera un prestigi i es guanya la confiança dels arquitectes, que es trasllada al client.

2.3.4. Fires i/o esdeveniments

Un altre aspecte clau, són les diferents fires a les que assisteix l'empresa, que són un punt clau per generar interès en els seus productes, per acabar amb la última etapa del funnel, la conversió. Alguns d'aquests són els esmentats en l'apartat de màrqueting de la cadena de valor.

Tipus de relació amb el client

La relació amb el client per fer efectiva la distribució dels productes es fa mitjançant el correu electrònic, i en cas d'una necessitat més urgent, es fa una trucada per assegurar que es treballa segons les preferències del consumidor i els recursos dels que es disposa (espai, finançament, temes legals, etc.). El responsable del seguiment dels clients és el director comercial, que també té un coneixement sobre aspectes tècnics sobre el procés productiu. També es dona suport a través de WhatsApp, en cas de dubtes o incidències, però en cap cas es fa servir per realitzar una venda.

Fortaleses i debilitats dels canals de distribució i venda:

Taula 2. Fortaleses i debilitats dels canals de distribució i venda

FORTALESES	DEBILITATS
<ul style="list-style-type: none"> • Relació professional excel·lent amb diversos despatxos d'arquitectes. • Fires o esdeveniments són un factor clau per atreure el públic objectiu. • Nova pàgina web enfocada a B2C. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llunyania als principals llocs de distribució (ciutats). • Fàbrica amb unes dimensions més petites i dificultats amb el relleu del territori, respecte la competència

Font: Elaboració pròpia

2.4. Anàlisi de clients

L'empresa fabrica productes tant per un model de negoci **B2B** com **B2C**, i s'estudiaran ambdós en aquest projecte.

El target del negoci, pel que fa al segment B2C, son persones entre 30 i 50 anys, amb un poder adquisitiu mig-alt. Més del 70% dels clients vol construir el seu primer habitatge en propietat, i més del 50% viu en grans ciutats. Les característiques que tenen en comú els clients finals es que volen realitzar el somni de viure en una casa de fusta, eficient i sostenible; busquen el **confort**, **l'estalvi energètic**, **l'exclusivitat**, el **tracte personalitzat** i el **comerç just** i de **proximitat**.

Són persones que se senten atretes pel **producte català** i el **tracte personalitzat** de l'empresa familiar. Per a Sebastia, cada client és una nova oportunitat, i ho fan saber a través de la seva història personal i trajectòria professional al llarg del 70 anys de dedicació i constància. Son persones que busquen un equilibri personal a la seva vida, ja sigui l'inici d'una família, l'inici d'una carrera en un altre indret o la reforma d'una casa antiga en un poble de muntanya.

Pel que fa al segment B2B, principalment son **empreses constructores i promotores** d'arreu de Catalunya i Andorra. Les característiques d'aquestes empreses son petites i mitjanes, excloent empresa gran (per falta d'interès i altres limitacions pel que fa al contracte), que busquen un tracte directe i un producte d'origen català i dels Pirineus. Coneixen l'empresa pel prestigi d'altres projectes realitzats i pel **boca a boca**. Es mouen en entorns professionals d'obra i construcció.

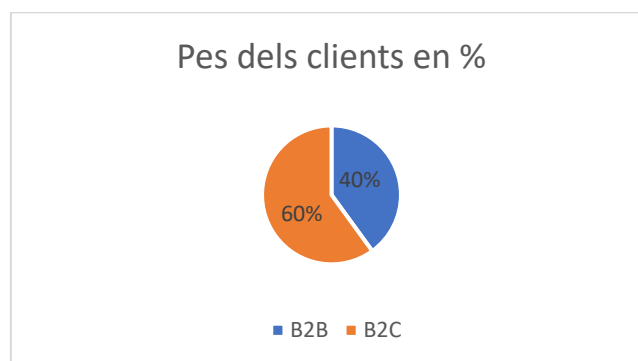
Si analitzem quin és el segment de clients que representa un % més elevat dins de la xifra de negoci de l'empresa:

- Pel que fa al **marge comercial**, Sebastia té més avantatge sobre el client final, respecte a l'empresa. Segons el col·legi d'arquitectes, l'estàndard es situa al 19% (6% de despeses generals i 13% de benefici industrial), i Sebastia té fixat el seu en 23%.
- Pel que fa al **volum de compra** per part de l'empresa constructora, tot i que s'aplica un marge comercial més reduït, com que aquest és superior al client final, Sebastia acaba guanyant més sobre aquest tipus de client.

Avui en dia, però, la **ràtio es situa en 60% B2C i 40% B2B**. S'ha de tenir en compte, que aquest ja és l'objectiu de l'empresa, que augmentin les vendes amb el client final ja que els tractes son més flexibles i no tant estrictes com per contracte amb les promotores.

A continuació, es presenta un gràfic de clients per representar (en %) la contribució de cada target en la facturació del negoci durant l'any 2022:

Gràfic 5. Pes dels clients



Font: Elaboració pròpia

Fortaleses i debilitats del model de clients:

Taula 3. Fortaleses i debilitats del model de clients

FORTALESES	DEBILITATS
<ul style="list-style-type: none"> • Coneixement exhaustiu del target • Marge comercial superior a l'estàndard. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menys flexibilitat amb els contractes B2B

Font: Elaboració pròpia

2.5. Anàlisi de la comunicació

2.5.1. Comunicació interna

L'empresa, actualment, **no disposa d'un manual de polítiques de comunicació interna**. Això provoca que hi pugui haver una falta de consistència, sovint en la fixació dels marges o dels aspectes laborals, com els dies de vacances per nadal. També provoca una desconexió entre departaments, al no tenir una comunicació integrada i sobretot problemes en situacions de crisi, com per exemple una ruptura d'estocs o un canvi en el producte final mecanitzat.

2.5.2. Comunicació externa

A diferència de la comunicació interna, la comunicació externa està més ben consolidada per tal d'establir una imatge de confiança i transparència del negoci, construir relacions sòlides amb els diferents grups d'interès i garantir una comunicació amb el client coherent. L'empresa disposa d'un **manual de marca**, on es veu reflectida la identitat corporativa i les normatives d'ús de la imatge Sebastia. Aquest document permet garantir la consistència de la marca amb el fi d'establir relacions fidelitzades i compromeses a llarg termini.

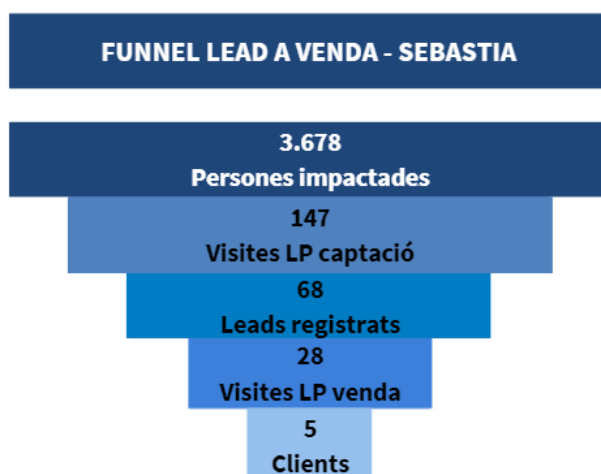
A més a més, l'empresa fa ús de diferents xarxes de comunicació, com plataformes online i xarxes socials, que estan gestionades per la persona responsable del màrqueting i comunicació del negoci, així com l'espai web. L'empresa utilitza Instagram, **Facebook, LinkedIn, Whatsapp Business, Google My Business** i la **pròpia pàgina web**. A continuació, s'ha realitzat un estudi més detallat de la comunicació dels canals digitals de Sebastia, d'on s'han extret les següents dades:

Pàgina web

- Mitjana de 40 visites/dia i 1.110 persones al mes.
- 55% de les visites tenen cerques orgàniques (SEO). El 90% d'aquests usuaris son nous.
- En canvi, a la pàgina sobre CLT el 90% de les visites provenen de SEM, és a dir, anuncis pagats.

La web de Sebastia és avui en dia, un dels canals més importants per a l'adquisició de leads. A continuació es presenta un funnel lead a venda, per a una millor comprensió:

Gràfic 6. Funnel Lead a venda



Font: Elaboració pròpia

Degut a la falta de publicació amb contingut de valor, i una taxa d'engagement inferior al 10% de mitjana per cada publicació (actualment, es situa al 6,79%), els canals com Instagram i Facebook no són els que més rendiment donen a Sebastia.

Fortaleses i debilitats de la política de comunicació:

Taula 4. Fortaleses i debilitats de la política de comunicació

FORTALESES	DEBILITATS
<ul style="list-style-type: none"> • Tracte personalitzat al client. • Canals alineats amb els objectius del PDM. • Identitat corporativa sòlida 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicació poc fluida dins de l'empresa • Només hi ha una persona responsable de gestionar totes les xss i la pàgina web. • Pocs recursos destinats a la comunicació interna i externa.

Font: Elaboració pròpia

3. Anàlisi de l'entorn extern

3.1. Anàlisi macro entorn

3.1.1. Anàlisi PESTEL

Les organitzacions que controlen i responen als canvis en l'entorn macro poden diferenciar-se de la competència i crear un avantatge competitiu. Per això s'utilitza un anàlisis PESTEL per identificar les forces macro que afecten a Sebastia.

Factors polítics

- La Generalitat de Catalunya ofereix uns **Ajuts Leader**, que son subvencions econòmiques destinades a aquells projectes que dinamitzin i fomentin l'activitat econòmica, la creació d'ocupació, el retorn de talent jove, l'aposta per protegir el medi ambient o conservar el patrimoni i l'entorn natural de les àrees rurals. Està destinat a empreses que ja comptin amb un capital mínim de 12.000€ i que siguin viables econòmicament. Són uns ajuts que és convoquen anualment.
- La Generalitat de Catalunya també ofereix unes **subvencions per al foment de la gestió forestal sostenible** en finques de titularitat privada, per a millorar l'estat i la qualitat de la superfície forestal privada de Catalunya (80% del territori i 1,5 milions d'hectàrees), fet que representa un element estructural cabdal i base de moltes activitats econòmiques, font de recursos renovables i de beneficis directes i indirectes per a tota la societat.
- Des del Departament d'Indústria de la Generalitat de Catalunya, a inicis de l'any 2023 es van aprovar unes **mesures d'ajuda estatal** destinades a donar suport a l'economia després de l'agressió contra Ucraïna per part de Rússia (2022/C 131 I/01).

Factors econòmics

- **L'augment dels tipus d'interès** d'aquest estiu 2023 per part del BCE, ha encarat els **préstecs hipotecaris**, amb una taxa de dipòsit del 3,5%, molt a prop del seu màxim històric de 3,75%. Aquest fet pot repercutir de forma negativa a la demanda de construcció de cases de fusta.
- **L'increment dels preus de tota mena de recursos naturals** i de subministraments i components tecnològics, com a conseqüència dels efectes contractius de la pandèmia sobre l'oferta de tots dos i de la recuperació posterior de la demanda global, ha generat un augment dels costos de producció que es trasllada finalment

a la inflació general de l'economia. Aquesta, provoca que el nivell d'ingressos i el poder adquisitiu dels consumidors sigui menor a Espanya i pugui, conseqüentment, afectar negativament a la demanda de cases prefabricades de fusta.

- La inversió en infraestructura, com carreteres o serveis públics pot afectar a l'accessibilitat i atractiu de determinades àrees per a la construcció d'habitatges en fusta.
- **Augment dels honoraris** de les empreses de gestió forestal, degut a l'increment de recursos com el gasoil, llum, etc...

Factors socials

- A mesura que la societat esdevé més conscient del medi ambient que l'envolta, hi ha una **preferència** creixent per materials de construcció sostenibles i renovables, com ara la fusta. La construcció de cases amb fusta, pot ser doncs, percebuda com a més ecològica en comparació amb altres materials.
- El creixement de la població urbana pot impulsar la **demanda d'habitatges en fusta**, ja que aquests poden ser percebuts com una opció atractiva per aquells que busquen un ambient més natural i sostenibles dins dels entorns urbans.
- El canvi en les estructures familiars, com un **augment en els habitatges unipersonals o en les famílies extenses**, pot influir en la demanda de mides i tipus específics, incloent-hi les cases de fusta prefabricades segons les preferències del client.
- La creixent **dependència de la tecnologia i la necessitat de connectivitat** poden influir en el disseny de les llars. Les cases de fusta poden adaptar-se per integrar tecnologies intel·ligents i solucions d'eficiència energètica.
- Les **preferències culturals i regionals** poden afectar l'acceptació de cases de fusta en diferents àrees geogràfics, com la Vall d'Aran o el Pallars Sobirà. Aquestes son regions amb una llarga tradició en la construcció amb fusta, i doncs, les cases poden ser més acceptades.
- El **nivell d'educació i el coneixement del consumidor** sobre els beneficis de les cases de fusta poden influir en la demanda amb aquest material. Una major consciència comporta una major acceptació amb els diferents sistemes constructius que ofereix aquest material.

Factors tecnològics

- Ús de **tecnologies de disseny assistit per ordinador (CAD)**, és a dir, un software avançat que permet crear als arquitectes i dissenyadors models precisos i detalls de

cases de fusta, permet a l'empresa una optimització de la planificació i millora de la precisió en construcció. Aquest valor és percebut pel client.

- Els sistemes de **construcció modular** permet la fabricació de components de cases de fusta en entorns controlats, millorant la eficiència i la qualitat del procés de construcció. Aquesta és, avui en dia, una especialització de Sebastia, que li dona aquesta flexibilitat en el procés de muntatge.
- Les **tecnologies d'aïllament tèrmic i acústic**, és a dir, innovacions en materials aïllants i tècniques d'instal·lació milloren la eficiència energètica i el confort acústic de les cases de fusta.
- La **tecnologia VR** (Virtual reality) i **AR** (Augmented reality) poden ser utilitzades per a visualitzar dissenys arquitectònics i plans de construcció, el que facilita la comunicació entre arquitectes, constructors i clients. De moment, pot ser molt costós per a l'empresa.
- La **integració de sistemes intel·ligents** en cases de fusta, com per exemple dispositius de domòtica, augmenten la comoditat i la eficiència energètica, i és percebut com un valor afegit pel client.

Factors ecològics

- La **certificació forestal**, és a dir la disponibilitat de fusta certificada, provinent de boscos gestionats de forma sostenible, és essencial avui en dia per a garantir la sostenibilitat ambiental de les cases prefabricades amb aquest material. L'empresa disposa de tots els certificats i segells corresponents a la seva pàgina web.
- Pel que fa a la **petjada de carboni**, una tala d'arbres responsable ja garanteix que aquests emmagatzemin el diòxid de carboni. És a dir, els arbres extreuen del aire, diòxid de carboni de gasos d'efecte hivernacle, el transformen gràcies a la llum del sol en carboni i oxigen i l'emmagatzemen a la fusta. Aquests arbres absorbeixen el CO2 durant dècades i redueixen al mateix temps el consum d combustibles fòssils. Per tant la construcció en fusta lluita de manera activa contra el canvi climàtic.
- La capacitat de **reciclar materials** utilitzats en la construcció i la gestió adequada de residus son factors clau per a minimitzar l'impacte ambiental de les cases prefabricades de fusta. En aquest cas, sorgeixen subproductes com ara la biomassa que també es comercialitza i es dona una viabilitat econòmica.

Factors legals

- La **certificació CE**, per exemple, és el procés mitjançant el qual el fabricant informa als usuaris i autoritats competents de que l'equip comercialitzador compleix amb la

legislació obligatòria en matèria de requisits essencials. És obligatori per a totes les empreses que es comercialitzin dins de la UE.

En síntesis, els principals **drivers** d'aquest anàlisi PESTEL son les ajudes de la Generalitat per estimular l'activitat econòmica, la creació de llocs de treball i la protecció del medi ambient, que fomenta així la construcció de cases de fusta; l'increment de preus d'altres materials constructius; la preferència creixent pels materials sostenibles i renovables; la certificació CE i la certificació forestal. Per altra banda, els principals **killers** son l'augment de preu de les matèries primes degut a la inflació que disminueix també el poder adquisitiu dels consumidors; el cost associat a la implementació de tecnologies avançades com VR i AR i per últim, la falta de disponibilitat de fusta marcada o la falta de gestió forestal adequada per conservar uns boscos sans i aptes per a l'activitat econòmica.

3.2 Anàlisi del sector

3.2.1 Anàlisi de la competència

A l'hora d'analitzar la competència, s'ha tingut en compte el tipus de client al que es dirigeix l'empresa, identificant que és allò que valoren, i per tant, quines empreses ofereixen productes i/o serveis similars que satisfan les seves necessitats. S'analitzarà l'avantatge competitiu i posteriorment si compleixen les variables que s'han determinat com importants, a través d'un estudi benchmark, s'arribarà a conclusions.

Competència directa

Empresa: Egoín

El Grup Egoín (País Basc) és una empresa familiar que dissenya solucions estructurals de fusta pel sector de la construcció. La seva proposta de valor integra la enginyeria, el disseny, la fabricació i el muntatge, el que els converteix en competència directa de Sebastia, pel desenvolupament de projectes constructius, rehabilitació de cobertes i teulades, habitatges unifamiliars, etc. A més, des de l'any 2008, fabriquen bigues de fusta laminada i panells de fusta contralaminada (CLT), amb l'objectiu de donar un salt qualitatiu al seu posicionament en el mercat de la construcció d'edificis amb altura, tant en l'àmbit residencial com comercial.

Empresa: KLH Massivholz GmbH

L'empresa familiar KLH (Àustria), pioners en la fabricació de fusta contralaminada a tot Europa l'any 1996. Desenvolupen la seva activitat en l'àmbit internacional, tant pel que fa als panells contra laminats com parets, forjats i cobertes. En el seu model de negoci, emfatitzen amb la vinculació inherent entre la qualitat, la protecció del medi ambient i l'eficiència energètica. Són competència directa, ja que tenen partners a Espanya i és la principal empresa de la que empreses espanyols importen per treballar la fusta.

Empresa: Tall Fusta

L'empresa Tall Fusta, ubicada a Balsareny (Barcelona), és una empresa familiar dedicada a la fabricació de solucions estructurals i edificació prefabricada amb fusta. Són competència directa ja que realitzen el disseny, fabricació i muntatge d'estructures de fusta que tenen integrats com a departaments dins de la pròpia empresa: oficina tècnica, taller de prefabricació industrial i els equips de muntatge a l'obra. Aquesta empresa comercialitza el CLT, però no en fa la fabricació.

S'han seleccionat aquestes **tres empreses** com a competència directa ja que, treballen sota un model de negoci semblant a Sebastia i sobretot, són fabricants (que no importadors) de CLT, el sistema constructiu amb el que l'empresa genera el màxim d'ingressos respecte altres productes de la cartera. El fet que siguin empreses familiars i/o que estiguin ubicades a Catalunya, a més de les similituds amb el producte, fan que siguin competència directa de Sebastia.

Competència indirecta

Empresa: Macusa

Macusa (Olvan, Barcelona) és una empresa familiar, que gràcies a la inversió en maquinària i nous processos de treball, és posiciona dins del mercat de fusta per a exterior i fusta estructural. És competència indirecta ja que fan el procés de mecanització, muntatge i comercialització de l'entramat lleuger. La seva cartera de productes varia des de mobiliari urbà i infantil fins a obres en fusta estructural i obres urbanístiques. No són competència directa ja que no fabriquen CLT.

Empresa: Fustes Borniquel

L'empresa Fustes Borniquel (Vall d'Aran) és una empresa amb orígens d'explotació forestal de fusta del Pirineu de Lleida. La seva principal activitat és serradora i magatzem de fusta, amb presència a tot el cicle productiu (des de la tala de l'arbre al muntatge de l'estructura). Són competència indirecta de Sebastia, ja que s'especialitzen en teulades, porxos i pèrgoles amb entramat lleuger, i no fan fabricació de CLT.

Empresa: House Habitat

L'empresa House Habitat (Abrera, Barcelona), construeix cases saludables i eficients energèticament, basades en la arquitectura bioclimàtica, amb l'ús de materials ecològics. Són competència indirecta ja que realitzen un pressupost tot inclòs (claus en mà), que és un model de negoci diferent a l'activitat de Sebastia. Tampoc fan construcció amb panells CLT.

Benchmark

A continuació, s'ha realitzat un benchmark amb **els atributs que més destaquen en el model de negoci** que es vol portar a terme, on es compara mitjançant una taula, si aquests són aplicats per la competència. Això ens permet de manera visual compara Sebastia tant amb la competència directa com indirecta.

Taula 5. Benchmark competència directa e indirecta

Empresa	Matèria prima autòctona o de proximitat	Fabricació de CLT per a habitatges	Treballa un storytelling o concepte de marca	Subministren fora del mercat espanyol	Sostenibilitat i gestió forestal	Genera un impacte social al territori
Sebastia	X	X	X	X	X	X
Egoin	X	X	X	X	X	X
KLH	X	X	X	X	X	X
Tall Fusta	No	No	No	No	No	No
Macusa	No	No	No	X	No	No
Fustes Borniquel	X	No	No	X	X	No
House Habitat	No	No	No	No	No	No

Font: Elaboració pròpia

KLH i Egoin Group, ambdós empreses familiars, son dos empreses prominents dins del sector de les cases de fusta, i cada una destaca en àrees específiques d'operació. Per començar l'anàlisi, KLH (Kreuzlagenholz) s'especialitza en panells de CLT, per tant els seus punts forts son la innovació i l'ús de tecnologia de vanguardia, així com la gestió de la sostenibilitat dels seus boscos i les certificacions que avalen la seva bona feina. Una de les àrees a emular per part de Sebastia és el servei tècnic i l'assessorament, ja que ofereix formació i tallers per arquitectes, enginyers i constructors sobre l'ús del CLT en despatxos on assisteixen més de 40 tècnics, envers els 4 de Sebastia, per una manca de personal qualificat. Degut al volum de KLH, es poden permetre realitzar economies d'escala, i aquesta també és una àrea dins d'operacions, que Sebastia vol començar a implementar amb la oficina tècnica. Pel que fa a Egoin, destaca per la seva construcció modular i prefabricada, que permet la fabricació i muntatge d'edificis en temps reduïts. A més, també té en compte aspectes d'eficiència energètica, realitzant projectes d'edificis passius que minimitzen la necessitat de calefacció i refrigeració. Aquesta és doncs, una àrea a emular per part de Sebastia.

Matriu de competència

Il·lustració 1. Matriu de competència



Font: Elaboració pròpia

Els dos paràmetres escollits per a realitzar la matriu de competència són els dos aspectes més importants pel negoci i pel sector on es desenvolupa.

- La **qualitat del producte**, que mesura la qualitat dels materials utilitzats, la durabilitat, els acabats i el compliment dels estàndards de construcció. Al sector de cases de fusta, la qualitat del producte és fonamental ja que afecta directament a la longevitat i la seguretat dels habitatges. A més, una qualitat superior, pot justificar un preu més elevat i atraure un segment de mercat que valora la inversió a llarg termini. Aquesta s'avalua a través de certificacions, opinions de clients, premis de la indústria i anàlisis tècnics de materials.
- **El preu** és un altre aspecte important a l'hora de fer-se una casa de fusta, i és lleugerament diferent respecte la competència. És una variable crucial ja que intervé en la decisió de compra dels consumidors; també ajuda a segmentar el mercat en diferents nivells socioeconòmics, en el cas de Sebastia, estem parlant d'un target que està disposat a pagar més per qualitat superior, disseny exclusiu i personalització. També és important perquè ajuda a l'empresa a tenir un posicionament competitiu aplicant una estratègia de diferenciació, i tanmateix és el que permet obtenir a l'empresa un marge de benefici i una rendibilitat adequat per cobrir costos, invertir en millores i generar ingressos.

Distribució

Durant l'anàlisi de com es la distribució del servei d'estructures de fusta per a habitatges, es detecta una importància a l'hora de transmetre l'avantatge competitiu del negoci a través de la qualitat dels productes, la situació estratègica als mercats o els temps d'entrega, o aspectes relacionats amb la sostenibilitat, com la eficiència energètica.

En aquest sector l'ús de la **pàgina web** per atreure nous clients és clau, i posteriorment ho és el fet de poder visitar i tenir un contacte real amb l'empresa, en el punt de venda físic. Aquest tracte personalitzat, de confiança i de seguiment de tot el projecte fa que l'experiència del client sigui valorada de forma molt satisfactòria.

3.3 Anàlisi de la segmentació del mercat

Per avaluar les oportunitats de mercat, s'ha emprat un mètode més senzill que el TAM-SAM-SOM per avaluar el mercat de cases prefabricades amb fusta a Espanya, que permetrà calcular la **mida potencial del mercat** i la **quota de mercat** a la que Sebastia pot aspirar.

Per segmentar el mercat total s'ha considerat una estimació del target de Sebastia dins del territori català. Segons dades de l'Institut Nacional d'Estadística, la població a Catalunya de entre 30 i 50 anys és de **2.424.105 habitants**. Ara hem d'eliminar aquells que no puguin comprar cases de fusta: aturats, persones amb baixos ingressos, discapacitats, etc... La investigació ens indica que son aproximadament el 70%. A més a més, hem de tenir en compte que son persones d'entre 30-45 anys, normalment parelles amb fills/es, que busquen un segon habitatge. A més, son persones amb estudis i feines estables, que normalment accedeixen a la compra de la casa mitjançant una hipoteca. Segons una font secundària, el 8% de persones compren cases a l'Estat espanyol. Ara bé, si ens centrem en persones disposades a pagar per una casa de fusta (Hernández-Cárdenas, 2018), aquesta dada disminueix fins al 2,5%.

Segons un estudi publicat per Maderea SL (Corralo, D. L. 2023, 27 abril), per a la presa de decisió de la compra d'una casa el client necessita de la experiència d'altres usuaris i la recomanació de tercers. Aquest és doncs l'aspecte més important per a un lead calent a l'hora de comprar una casa de fusta. També afegeix que el factor preu, és sorprenentment, un aspecte molt important pel fet de que molts clients tenen dubtes i desconeixement sobre els preus de mercat de la fusta.

$M = 2.424.105 * 30\% = 727.231,5$ (mercat traient el 70% que no poden comprar cases de fusta).

$M = 727.231,5 * 8\% = 58.178,52$ persones disposades a comprar-se un segon habitatge.

$M = 58.178,52 * 2,5\% = 1.454,46$ persones disposades a comprar-se un segon habitatge.

A continuació, ens basem en un estudi publicat pel Departament de Drets Socials, Secretaria d'Habitatges i Inclusió social l'any 2022, que, cito "El preu de venda dels habitatges, en el seu conjunt, s'ha situat en una mitjana de **212.164,61 euros per habitatge**, amb una superfície mitjana de 97,2 m², això representa que els habitatges s'han venut a una mitjana de 2.265,53 euros per m² construït".

Per aplicar el mètode de càlcul de la dimensió del mercat, tenim aquestes variables:

- Variable M: $M = T$ – persones que no compleixen els criteris (edat, capacitat de compra, etc...)
- Variable P: El preu mitjà de compra d'habitatges anual per persona
- Variable N: Número de vegades en un any que el client compra aquest producte o servei a Sebastia.

$$\begin{aligned} \text{Dimensió del mercat} &= M * P * N \\ &= 1.454,46 * 212.164,61 * 1 \\ &= 308.584.688 \end{aligned}$$

A continuació, per calcular el market share estimat al que Sebastia pot aspirar s'ha tingut en compte el mida del mercat potencial i el número d'empreses de la competència, partint de la base d'empreses que tinguin un volum de vendes similar. Així doncs,

$$\begin{aligned} &= 308.584.688 / 7 \text{ empreses} \\ &= 44.083.526,9 \text{ c/u} \end{aligned}$$

Market Share al que Sebastia pot aspirar: 40 cases de fusta / any * 200.000 euros = 8.000.000 milions d'euros.

$$8.000.000 / 308.584.688 = 2,59 \%$$

3.4 Anàlisi del consumidor

A continuació es presenta un anàlisi del públic objectiu:

Pel que fa als factors geogràfics, el consumidor té residència a **Catalunya, Andorra i Aragó**. Si bé és veritat que l'empresa distribueix a altres parts d'Espanya com les Illes Balears, Andalusia o València, pel fet de ser molt puntualment, no s'estudiarà en aquest PDM. L'usuari té entre **30 i 50 anys**, tant homes com dones, amb un **poder adquisitiu mitjà-alt**. El **nivell d'educació és alt**, té formació universitària i professional, i és de classe social mitja-alta. L'estat civil és normalment amb parella (amb o sense fills). Pel que fa als **aspectes psicològics**, la seva personalitat és sociable, divertit, conscient, responsable amb el medi ambient, i curiós. El seu desig és compartir amb la seva família un entorn de confort i d'amor, gaudint de la vida i del dia a dia, fent activitats a l'aire lliure i vivint noves experiències. Pel que fa als **grups de referència**, els troba o bé a Instagram o busca molt per Internet, sobretot en pàgines web de temes que li interessin com la eficiència energètica. En quant a **estil de vida**, és una persona que gaudeix de l'entorn de muntanya, de les activitats a l'aire lliure i de la bona gastronomia i els vins. És una persona respectuosa amb el medi ambient i conscient a l'hora del controlar el consum del cotxe.

4. DAFO

En funció de l'anàlisi intern i extern detallat anteriorment s'ha elaborat la matriu DAFO de Sebastia per visualitzar de manera gràfica i resumida la situació actual del projecte. Aquest, inclou les eines que s'han anat fent servir, com el PESTLE i la cadena de valor de Porter.

Taula 6. Anàlisi DAFO

INTERN	EXTERN
DEBILITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> Falta de terrenys industrials per augmentar la dimensió de l'empresa Extinció de la vida útil d'algunes màquines Localització llunyana dels principals mercats Comunicació poc fluida dins de l'empresa Només hi ha una persona responsable de gestionar totes les xxss i la pàgina web Costos de producció elevats en relació a la competència. 	<ul style="list-style-type: none"> Forta competència amb una llarga trajectòria en un mercat europeu consolidat. Entorn VUCA Dificultat per trobar professionals tècnics (arquitectes, dissenyadors) qualificats. Augment dels tipus d'interès dels préstecs hipotecaris

FORTALESES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none"> • Pioners en la fabricació de CLT a Catalunya • Storytelling i identitat corporativa sòlida • Producte de proximitat i d'origen català • Producte (CLT) en una fase de desenvolupament en un mercat creixent. • Diversificació de productes per atendre les diferents necessitats/preferències del consumidor. • Inversions en tecnologia que recolzen les tendències actuals del mercat i perspectives de creixement. • Relació professional excel·lent amb diversos despatxos d'arquitectes. • Nova pàgina web enfocada a B2C. • Marge comercial superior a l'estàndard. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interès social en la construcció amb materials sostenibles i renovables. • Localització de proximitat a la matèria prima (Bosc del Pirineu). • Ajuts i subvencions a la gestió forestal i a les empreses viables econòmicament. • El nivell d'educació del consumidor i el seu coneixement sobre els beneficis de construir amb fusta.

Font: Elaboració pròpia

Conclusions del DAFO

Com a conclusió final del DAFO, es pot extreure que les principals debilitats són els **recursos limitats** d'una pyme, ja siguin **econòmics** (no hi ha inversions constants); **d'espai**, ja que el relleu on està situada l'empresa dificulta la seva extensió; o bé pels **recursos humans**. A més a més, aquests aspectes es sumen a les dificultats de controlar les amenaces perquè afectin de la menor manera possible, sobretot per la competència directa que es menja quota de mercat. L'empresa s'enfronta a reptes i àrees de millora, però també posseeix **avantatges interns i oportunitats** per posicionar-se al mercat. És vital aprofitar aquestes fortalezes, paral·lelament que es treballa per mitigar les debilitats i amenaces, per aconseguir l'èxit empresarial i posicionar-se com una marca amb més quota de mercat i ben diferenciada dins del sector. A continuació, es presenta una taula d'accions per reduir l'impacte de les debilitats i amenaces analitzades:

Taula 7. Accions per minimitzar debilitats i amenaces

ACCIONS PER MINIMITZAR	
DEBILITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Un pla de màrqueting i comunicació detallat per dur a terme una estratègia digital efectiva i d'alt impacte en el menor temps possible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferir un valor afegit a totes aquelles persones que dubten sobre si fer-se una casa de fusta. (S'està treballant en un apartat d'experiències, on s'ofereix passar un cap de setmana en una casa de fusta).

<ul style="list-style-type: none"> • Formació en certes àrees del negoci per generar nous coneixements i demanar ajudar a especialistes externs quan sigui necessària. (Actualment, s'està duent a terme un projecte amb un consultor extern sobre empreses familiars i el relleu generacional). • En la mesura del possible, intentar automatitzar més processos de la cadena de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Donar formacions a joves arquitectes des de l'oficina tècnica, per conèixer des d'un inici els mètodes de treball de l'empresa i reduir el temps de recerca en aquests professionals. • Una monitorització constant i una comunicació clara i oberta en tot moment permetran que l'empresa pugui anticipar-se a les dificultats.
--	---

Font: Elaboració pròpia

5. Objectius comercials i estratègia competitiva

5.1. Objectius comercials

A partir de l'anàlisi presentat prèviament, s'han pogut definir els objectius comercials per al proper any 2024. Per a la fixació d'objectius s'ha tingut en compte l'estructura del funnel de conversió, ja que es duran a terme diferents accions per a cada etapa, tot seguint una metodologia SMART pel plantejament dels objectius. En aquest cas, s'ha desenvolupat el funnel de màrqueting pel segment B2C, ja que és considera el que suposa un marge comercial superior i millor flexibilitat a l'hora de negociar. I, per tant, aquest pla de màrqueting s'enfoca principalment en un objectiu de conversió de venda. L'objectiu SMART és la captació de leads qualificats en un increment del 15% durant el tercer trimestre de l'any. Cal aclarir que els objectius principals d'aquest pla de màrqueting és divideixen en dos gran generals. El primer és la captació de leads i el segon és convertir leads en clients. Per aquest segon, primer es farà una classificació per saber si son bons i després es vol implementar una estratègia per nodrir als leads calents en un 35% l'increment. Aquí seran importants les mètriques de CPL i la taxa de conversió, per argumentar aquesta inversió en màrqueting.

A més a més, s'han establert uns objectius comercials que s'han d'apreciar en quantitat venuda, és a dir, per volum de facturació, ja que no suposa un increment molt significatiu fer-ho en quantitat de compradors. Si bé l'empresa disposa de recursos per fabricar 5 projectes de casa al mes, per tant, 5 clients diferents, en aquest treball no es contempla doblar o augmentar el número de clients mensuals, ja que no seria un pla de màrqueting realista ni aplicable per a les dimensions de l'empresa.

Taula 8. Objectius SMART embut de màrqueting

ETAPA	OBJECTIUS
ATRACCIÓ	Per impulsar el reconeixement de marca: Objectiu 1: Aconseguir 2000 seguidors més a Instagram durant aquests 6 mesos.
INTERACCIÓ	Per aconseguir la consideració: Objectiu 2: Augmentar la participació dels usuaris al blog de la web en un 20%, durant el tercer trimestre de 2024, mitjançant contingut rellevant i de valor.
CONVERSIÓ	Per ajudar en la decisió de compra: Objectiu 3: Augmentar un 27% els formularis de registre enviats des de la web durant el tercer trimestre de 2024, per rendir un 35% els leads calents actuals.
FIDELITZACIÓ	Per mantenir la relació de qualitat: Objectiu 4: Millorar la satisfacció del client per aconseguir una puntuació del 90% o més en enquestes de post-venda, per fomentar la lleialtat i el boca a boca en els pròxims 6 mesos.

Font: Elaboració pròpia

5.2 Estratègia competitiva

Seguint una estratègia per ser competitiu dins del mercat i per tal d'aconseguir els objectius que s'han proposat, l'empresa seguirà mantenint una **estratègia competitiva de diferenciació**.

Com s'ha analitzat a l'apartat de competència, existeixen altres empreses que també són empreses fabricants d'estructures de fusta prefabricades amb matèria prima local o de proximitat i que tenen un concepte de marca o storytelling molt treballat. Aquestes variables, entre d'altres, posicionen les marques dins del sector de les cases de fusta, per això en aquest projecte, el que l'empresa Sebastia necessita, és una **diferenciació clara percebuda pel client que la posicioni com a referent per a la construcció de cases prefabricades amb fusta**. Per tant, els factors claus identificats que responen aquesta necessitat són:

1. **Primera empresa catalana** i única en fabricar panells de fusta CLT.
2. **Matèria prima local** i gestió forestal sostenible dels boscos del Pirineu.

3. **Tracte personalitzat** i flexible amb els clients, que garanteix el seu confort i el canvi a temps de les preferències o necessitats.
4. Criteris de construcció amb una alta conscienciació de la **eficiència energètica**.
5. Aprofitament i comercialització dels **subproductes** de la transformació de la fusta, per generar una cadena de residus 0.
6. Inversió en **tecnologia de vanguardia** per optimitzar els processos productius i fabricar productes de major valor afegit, com el CLT o la biga laminada.

6. Definició de targets i posicionament

A partir de la descripció i l'anàlisi del públic objectiu detallat anteriorment, s'ha realitzat una **segmentació del públic objectiu**, que dona lloc a la creació de targets diferents dins d'aquest. El motiu principal és per tal d'evitar caure en il·lusions d'un target únic i establert, ja que el públic objectiu és tan ampli que s'ha segmentat fent servir algunes variables i característiques més adequades, per poder treballar millor un posicionament adient per a cada un i aconseguir els objectius comercials plantejats. A més, es manté el plantejament inicial pel que fa als percentatges de cada segment: 60% B2C i 40% B2B. Pel que fa a la distribució de productes, si que és cert, que mentre que el segment B2C és concentra més en el primer i segon grup, el segment B2B es concentra més en el primer i últim grup, és a dir construcció d'habitatges en CLT i subproductes per a les calderes de biomassa per a les calderes que alimenten d'energia hotels i empreses.

6.1 Definició de targets

Primer de tot, s'ha dividit el target de Sebastia en B2B (Business-to-Business) i B2C (Business-to-consumer). En el primer cas, es centra en satisfer les necessitats d'altres empreses, amb comandes més voluminoses i sovint més especialitzades. És a dir, en aquest cas son els despatxos d'arquitectes i les empreses constructores. Pel que fa al segon cas, és centra en comercialitzar productes i vendre experiències als clients individuals per al seu ús personal o residencial.

6.1.1 Segment B2B

Despatxos d'arquitectes

Aquest és un segment clau, des del punt de vista tècnic, i sovint és el primer contacte del consumidor final, abans d'arribar a l'empresa Sebastia. Els arquitectes que construeixen i aposten per la construcció amb fusta ho fan per la seva **versatilitat**, la **rapidesa d'execució**, el **pressupost** i sobretot, el **compromís amb el medi**. Són

conscients que en altres països com Àustria, Finlàndia o Alemanya hi estan molt acostumat aquí però senten que tenen la missió d'obrir la ment als clients espanyols, ja que sembla que la fusta en aquest país ha quedat relegada a un segon terme, però s'ha de recuperar.

Empreses constructores

Les empreses constructores o promotores, són aquelles que tenen per objectiu construir, dirigir, fiscalitzar i actuar d'empresari en les construccions d'edificis, conforme als projectes i càlculs prèviament executats. Contacten amb l'empresa a través de la **pàgina web** o per **recomanacions de tercers** (que han tingut un contacte o han treballat junts) i demanen un pressupost, ja que moltes és regeixen pel preu més baix. Altres criteris que estableixen per seleccionar una empresa son: producte català o matèria prima de proximitat (en el cas d'Andorra), eficiència energètica, experiència en obres similars i condicions de pagament.

6.1.2 Segment B2C

El principal prototip de client final son parelles, que inicien una vida junts (amb o sense fills) i que busquen altres qualitats per a una casa, tant en temes de disseny i mides, com **d'eficiència energètica, responsabilitat, confort i estil de vida saludable**. Tenen un poder adquisitiu mig-alt, així que valoren els materials i el que s'ofereixen, sovint, per sobre del preu que resulta.

La majoria volen conèixer l'origen de les arrels de la seva casa, visiten la fàbrica i volen conèixer els propietaris. Han vist alguns projectes a la **web**, han xafardejat **l'Instagram** i reconeixem l'empresa per la qualitat de la fusta i els temps de muntatge.

La base en comú, tant del segment B2B com del segment B2C, és **l'interès creixent per la construcció amb materials sostenibles i renovables**, l'eficiència energètica, el producte català i de proximitat, i el tracte personalitzat d'una empresa familiar i econòmicament rentable.

6.2 Buyer Persona

Per començar, s'ha segmentat seguint les dos línies de negoci, que son B2B i B2C. Cal tenir en compte que s'han realitzat dos buyer persona pel segment B2B: despatxos d'arquitectes i empreses constructores. Pel que fa al segment B2C, s'ha segmentat per edat, persones entre 30 i 50 anys.

6.2.1 Segment B2B

Il·lustració 2. Buyer Persona: Despatx d'Arquitectes

BUYER PERSONA – DESPATX D'ARQUITECTES



CARLA MARTÍNEZ

ATRIBUTS PRINCIPALS

- Té 38 anys i és arquitecta. Està soltera i viu a la Vall d'Aran.
- El seu nivell d'ingressos està entre 32.000-37.000 €/any.

MOTIVACIONS

Es vol comprar un cotxe elèctric

Gaudeix fent la seva feina. Sempre que pot visita les obres.

Li agradaria reformar el pallier dels seus avis.

METES I NECESSITATS

Crèixer com a professional

Conèixer els sistemes constructius més responsables amb el medi ambient.

Promoure la construcció amb fusta

Expandir el negoci a les ciutats.

FRUSTRACIONS

Treballa molt cada dia i alguns caps de setmana

No li agrada baixar a Barcelona

Sovint no té temps per fer més receptes culinàries.

INTERESSOS I COMPORTAMENT

Segueix les tendències constructives d'Europa per YouTube.

Fa excursions per la muntanya i esquí cada hivern.

Li agrada fer plans gastronòmics amb els seus amics

REPTES

Construir més cases amb materials sostenibles

Dirigir més projectes

Fer un bon màrqueting per donar a conèixer els serveis del seu despatx.

Estar al dia del canvi de tendències i preferències del consumidor/a.

Font. Elaboració pròpia

Il·lustració 3. Buyer persona: Project Manager - Empresa Constructora

BUYER PERSONA – Project Manager



SERGI TORRES

ATRIBUTS PRINCIPALS

- Té 46 anys i és Project Manager. Viu a Andorra i no està casat, però té parella.
- El seu nivell d'ingressos està entre 50.000-55.000 €/any.

MOTIVACIONS

Vol tenir una imatge de persona existosa i d'alt perfil.

Vol multiplicar els seus ingressos en los proxims 5 anys.

Vol ser Project Manager per a construccions públiques a Andorra

METES I NECESSITATS

Busca seguir creixent com a professional

Busca empreses compromeses amb el territori.

Vol aconseguir que gairebé tots els seus clients quedin satisfets

Construir més projectes de renom a Espanya i Andorra

FRUSTRACIONS

Treballa molt i no té temps per gaudir dels hobbies.

Tothom li demana moltes coses per fer i té molta responsabilitat

No suporta les cases de fornigó.

INTERESSOS I COMPORTAMENT

Sortir a córrer i mirar pel·lícules amb la seva parella.

Té una vida molt social i viatja 2 cops per setmana.

Li interessen les carreres de F1.

Es vol comprar un gos

REPTES

Dirigir projectes amb materials sostenibles.

Adquirir més projectes i donar a conèixer la seva mitjana empresa.

Estar al dia de les innovacions per a grans construccions.

Font. Elaboració pròpia

6.2.2 Segment B2C

Il·lustració 4. Buyer persona: Consumidor final

BUYER PERSONA – CLIENT FINAL



Font. Elaboració pròpia

6.3 Estratègia de posicionament per a cadascun dels targets

En relació a les estratègies de posicionament que es duran a terme, en els tres casos s'enfocarà una **promesa de marca** lleugerament diferent per destacar les característiques que interessa més a cada segment, seguint amb una estratègia de diferenciació, per aconseguir un impacte i un engagement amb cada un diferent i adequat.

6.3.1 B2B

Despatx d'arquitectes

Pel que fa aquest segment, es seguirà una **estratègia de posicionament per la qualitat del producte**. Com s'ha comentat repetidament en aquest PDM, els arquitectes decideixen treballar amb Sebastia per la qualitat del producte, les espècies autòctones i per tant, la fusta pròpia del territori català. L'empresa treballa amb tres espècies de coníferes per a elaborar els panells de CLT: Pi negre (que es troba en 9 comarques del Pirineu); el Pi roig (comarca de la noguera); i l'abet (Pallars Sobirà i l'Alt Urgell). Aquesta variable, és un aspecte clau que fa que un arquitecte decideixi treballar amb Sebastia, ja que coneix les propietats de l'arbre, que s'ha de mecanitzar i s'ha de treballar seguint unes pautes.

Empresa constructora

Pel que fa al segment B2B, es seguirà una **estratègia de posicionament per preu**, que implica que la empresa busca posicionar-se al mercat agafant de referència la competència directa, i això implica identificar les fortaleeses i debilitats dels d'aquests i utilitzar aquesta informació per diferenciar-se d'ells a la ment de les empreses constructores. Pel que fa a les característiques d'aquest segment, els contractes són menys flexibles, on principalment és mira el preu, la ubicació geogràfica i sobretot, els temps de muntatge. La tendència, és que la gran majoria es comença a preocupar per l'eficiència energètica i la petjada de carboni de l'empresa fabricant, que són escenaris amb els que Sebastia s'ha trobat. Per tant, és clau saber diferenciar molt bé totes aquestes variables de cara a l'empresa constructora per generar una fidelització per a pròximes obres i un tracte cordial i en la mesura del possible, de confiança.

6.3.2 B2C

Pel que al consumidor final, es seguirà una **estratègia de posicionament “d'estil de vida”**, que consisteix en basar-se en els interessos, la forma de vida, els valors i el comportament dels consumidors, tots aquests identificats prèviament en l'anàlisi del consumidor. Per tant, Sebastia es posiciona com una opció per aquells que valoren la naturalesa, la sostenibilitat i un estil de vida tranquil i acollidor. Es destacaria l'ús de materials naturals i sostenibles, com la fusta, per crear espais que s'integrin harmoniosament amb l'entorn natural. Es coneix que el client actual de Sebastia busca un material de construcció sostenible, de proximitat, que li generi confort pels seus amics i familiars més estimats i que alhora, contribueixi al benestar de la societat i del medi ambient. Li agrada sortir a fer activitats a l'aire lliure i vol un estalvi energètic en les seves factures. La promesa de marca és doncs, la sostenibilitat, la qualitat, el disseny personalitzat i l'estil de vida natural.

7. Pla d'acció: Mix de màrqueting

Ara que ja s'ha analitzat el mercat i s'ha obtingut la informació necessària, el següent pas consisteix a planificar les estratègies i les eines que s'utilitzaran per satisfer les necessitats dels clients. Per això, a continuació s'analitzarà el Mix de Màrqueting, que es divideix en quatre elements clau: producte, preu, distribució i comunicació.

7.1 Política de producte

Com ja s'ha analitzat i exposat anteriorment en l'apartat [cartera de productes](#), el producte estrella del negoci és el CLT, un producte que s'adapta a les necessitats tècniques i de qualitat del client. No obstant, Sebastia disposa d'altres productes dins de la cartera que el fan més competitiu, com l'entramat lleuger o la biomassa, per cobrir altres necessitats dels clients. Per aquest motiu, s'ha decidit implementar accions per potenciar l'experiència d'usuari i aconseguir l'objectiu esmentat d'augmentar vendes.

Accions de productes

Acció 1: Consultoria tècnica per projectes d'habitatges o rehabilitacions amb fusta.

Descripció de l'acció: La consultoria tècnica implicar proporcionar un assessorament especialitzat i un suport tècnic als clients durant totes les fases del seu projecte de construcció de cases de fusta. Es realitzaran reunions inicials, s'avaluarà el lloc, es faran recomanacions de disseny i posteriorment, l'elaboració de plànols.

Objectius de l'acció: Els principals objectius d'aquesta acció son una millor satisfacció del client, una qualitat del producte i una fidelització d'aquest. Això serà possible mitjançant una economia d'escala, és a dir, seran projectes que es donaran com un servei afegit de l'empresa per a altres projectes que necessiten assessorament tècnic.

Timing: S'estima que aquest procés pot durar entre 3 i 5 mesos des de la planificació fins a l'execució.

Target: el públic objectiu d'aquesta acció son els diferents segments de mercat als que es dirigeix l'empresa.

Cost: El cost està associat principalment, a dos elements. El primer és l'ampliació de la oficina tècnica per espai, per tal de poder treballar 2-3 arquitectes més; i l'altre cost associat és la contractació d'aquests, que s'imputarà a operacions ja que suposa un cost fixe. Per tant, s'estima un cost aproximat d'uns 20.000€ inicials.

Acció 2: Oferir un servei in-house, com a extensió d'una casa amb CLT

- **Descripció de l'acció:** Permetre gaudir d'un cap de setmana en parella o família al client de Sebastia, per valorar les característiques i els beneficis de viure en una casa de fusta, construïda amb CLT, el producte estrella de la marca.
- **Objectius de l'acció:** Augmentar la satisfacció del client i la seva consideració en una etapa clau del customer journey com es la fase de compra, per construir una relació de confiança i per identificar els motius de compra des de les emocions

- **Timing:** acció que es desenvoluparà a partir del mes de juliol (prova pilot).
- **Target:** dirigit a B2C.
- **Cost:** Es donarà flexibilitat si es vol allotjar durant 1 o 2 nits. S'han de contemplar despeses de neteja, condicionament i preparació de l'estança, en aquest cas s'estimen uns 200€.

Acció 3: Tallers i seminaris per a la capacitat dels treballadors.

Descripció de l'acció: Oferir programes de capacitat pels constructors i treballadors en l'ús de tècniques i eines específiques per a la construcció de cases de fusta per tal de millorar les habilitats tècniques, la seguretat laboral i la qualitat general dels projectes de construcció.

Objectius de l'acció: L'objectiu és organitzar tallers i seminaris pels clients i professionals del sector, cobrint temes com la sostenibilitat, l'eficiència energètica i les últimes tendències en construcció de cases de fusta.

Timing: Aquesta acció es desenvoluparà a partir del mes de setembre, i es realitzaran 1 curs/trimestre.

Target: Els treballadors de l'empresa, concretament els operaris de màquines, pintura, tractaments i l'oficina tècnica.

Cost: El cost d'aquests tallers, 1 cops/trimestre, suposa un total de 500€ trimestrals.

7.2 Política de preu

Per definir l'estratègia de preus adaptada a Sebastia, s'ha tingut en compte el valor percebut pel client, així com els factors clau que afecten al negoci: costos, preus del mercat, elasticitat de la demanda, benefici, etc...

Accions de preu

Acció 1: Adoptar una estratègia de preus diferenciada basada en el segment de mercat específic i/o la ubicació geogràfica.

- **Descripció de l'acció:** Aquesta acció implica la implementació d'una estratègia de preus diferenciada segons el segment de mercat específic al que es dirigeix l'empresa, com clients residencials, comercials o institucionals o segons la ubicació geogràfica, amb preus diferents per clients en àrees urbanes o rurals. És a dir, es tracta d'aplicar un descompte o no en relació al segment de client i la seva ubicació geogràfica, que no vol dir aplicar rappels als comercials.

- **Objectius de l'acció:** Augmentar la rendibilitat per optimitzar els preus segons la disposició a pagar de cada segment de mercat i maximitzar els ingressos.
- **Timing:** S'estima que aquest procés pot durar entre 1 i 3 mesos des de la planificació fins a l'execució.
- **Target:** el públic objectiu d'aquesta acció son els diferents segments de mercat als que es dirigeix l'empresa.
- **Cost:** el disseny de l'estratègia té un cost 0€, no obstant té el seu impacte al compte de pèrdues i guanys i al balanç. Es farà una estimació de quants clients es beneficiaran d'aquest descompte, i aquell % de diners es el que deixarà de percebre l'empresa.

Acció 2: Flexibilitat en la negociació per a clients B2B.

- **Descripció de l'acció:** Aquesta acció implica adoptar una política de flexibilitat amb la negociació amb clients, especialment aquells que estan disposats a comprometre's amb comandes a llarg termini. Això inclou des de la disposició per oferir descomptes, condicions de pagament flexibles, temps d'entrega adaptats o altres incentius.
- **Objectius de l'acció:** L'objectiu és fomentar les relacions comercials a llarg termini que representen un volum significatiu de vendes per a l'empresa; així mateix, també es vol augmentar la fidelitat i la venda recurrent d'aquests. Aquesta acció millora la planificació i estabilitat operativa.
- **Timing:** acció que es desenvoluparà durant els mesos abans de l'estiu, i s'implementarà a l'inici de juliol.
- **Target:** clients B2B.
- **Cost:** el disseny de l'estratègia té un cost 0€, no obstant té el seu impacte al compte de pèrdues i guanys i balanç. Es farà una estimació de quants clients es beneficiaran d'aquest descompte, i aquell % de diners es el que deixarà de percebre l'empresa.

Acció 3: Programes de fidelització per als clients recurrents.

- **Descripció de l'acció:** Aquesta acció implica el disseny i implementació de programes de fidelització específics destinats als clients recurrents de l'empresa. Aquests programes poden incloure recompenses, descomptes, o altres avantatges per als clients que realitzen compres repetides o mantenen una relació a llarg termini amb l'empresa.
- **Objectius de l'acció:** L'objectiu d'aquesta acció és augmentar aquesta etapa del funnel de fidelització de la marca i la millora de la percepció de la marca, ja

que es mostra compromesa amb els seus clients mitjançant la implementació de programes de fidelització que demostrin l'interès de l'empresa pel benestar dels seus clients.

- **Timing:** aquesta acció es desenvoluparà durant els mesos de primavera i es posarà en funcionament a l'inici d'estiu.
- **Target:** clients B2B i B2C
- **Cost:** el disseny de l'estratègia té un cost 0€, no obstant té el seu impacte al compte de pèrdues i guanys i balanç.

7.3 Política de distribució

Tal i com s'ha definit anteriorment a [l'apartat corresponent](#), per elaborar la següent proposta d'accions, es té en compte el canal de distribució físic, és a dir, les oficines del negoci i la fàbrica, i també es considera la pàgina web, ja que sovint és la primera presa de contacte abans d'establir una reunió física.

Accions de distribució

Acció 1: Considerar la possibilitat d'establir aliances estratègiques amb empreses de construcció, contractistes i/o despatxos d'arquitectes.

- **Descripció de l'acció:** Aquesta acció consisteix en explorar i avaluar la viabilitat d'establir aliances estratègiques amb empreses de construcció, contractistes i/o despatxos d'arquitectes. A través d'aquestes aliances, es poden establir acords de col·laboració que beneficiïn a totes les parts implicades, com ara compartir recursos, referir clients, desenvolupar projectes conjunts o oferir serveis complementaris.
- **Objectius de l'acció:** L'objectiu principal és ampliar el mercat, o segments de clients als quals l'empresa no pot accedir de manera independent; millorar la competitivitat i augmentar la notorietat de marca entre el sector.
- **Timing:** El temps necessari per a considerar i establir aquestes aliances pot variar segons la complexitat de les negociacions i els acords, així com la disponibilitat de les parts interessades.
- **Target:** Empreses o segment de clients B2B.
- **Cost:** els costos associats a aquesta acció poden variar en funció de diversos factors, com ara els recursos necessaris per a les negociacions, els acords legals, el desenvolupament de projectes conjunts, els costos de màrqueting, etc...S'han determinat uns costos inicials de 600€/mensuals, en concepte de gestoria, recursos de màrqueting i relacions públiques.

Acció 2: Assistència a fires del territori i nacionals: Construmat (Barcelona), Fusta Constructiva (Vic), Rebuild (Madrid), BioCultura (Barcelona).

- **Descripció de l'acció:** Aquesta acció consisteix en la participació activa de l'empresa en fires tant a nivell local com nacional relacionades amb el sector de la construcció, la fusta o l'arquitectura. L'assistència a aquestes fires implica la presència en estands, la participació en seminaris o xerrades, i la interacció amb clients potencials, professionals del sector i altres empreses relacionades.
- **Objectius de l'acció:** L'objectiu és incrementar la notorietat de la marca, generar leads i crear diversos espais de networking per establir relacions clau.
- **Timing:** aquesta acció es desenvoluparà al llarg del calendari anual, conforme a les diferents fires que es presenten.
- **Target:** professionals del sector de la construcció, arquitectes, dissenyadors d'interiors i clients potencials interessats en els productes o serveis de l'empresa.
- **Cost:** Pel que fa al cost de les fires, depèn de l'entrada (fee), l'stand de l'empresa, del desplaçament i, si necessari, l'allotjament de l'equip. Així doncs, pel que fa Construmat l'import total és de 3.000€; a Fusta Constructiva, al ser només jornades de ponències, el cost són entre 300-400€; a Rebuild, l'import total és 1.200€ (varia en relació a la ubicació, ja que altres anys s'ha celebrat al País Basc); a BioCultura, l'import total és de 1.100€. També s'han tingut en compte els costos de retolació, marxandatge i altres materials de promoció que sumen en total 3.500€.
- **Prototip (si cal):** veure [annexos](#).

Acció 3: Desenvolupar una nova web per millorar l'experiència d'usuari i el posicionament web.

- **Descripció de l'acció:** Consisteix en el disseny i desenvolupament d'una nova pàgina web per millorar el user experience i optimitzar el posicionament dels motors de cerca.
- **Objectius de l'acció:** Millorar l'experiència de l'usuari i conduir-lo a través del funnel de ventes.
- **Timing:** La nova web es publicarà abans de l'estiu i estarà en ple funcionament durant tot el calendari previst pel pla de màrqueting.
- **Target:** dirigit a tots els targets de l'empresa.
- **Cost:** la nova web té un cost de 3.000€ subvencionat per les ajudes de la Generalitat de Catalunya en concepte del kit digital.
- **Prototip (si cal):** veure [annexos](#).

7.4 Política de promoció/comunicació

Acció 1: Oferir la opció de viure en una casa de fusta un cap de setmana durant la fase de compra del *customer journey*.

- **Descripció de l'acció:** Permetre gaudir d'un cap de setmana en parella o família al client de Sebastia, per valorar les característiques i els beneficis de viure en una casa de fusta.
- **Objectius de l'acció:** Augmentar la satisfacció del client i la seva consideració en una etapa clau del *customer journey* com es la fase de compra, per construir una relació de confiança i per identificar els motius de compra des de les emocions.
- **Timing:** acció que es desenvoluparà a partir del mes de juliol (prova pilot).
- **Target:** dirigit a B2C.
- **Cost:** Tenint en compte que és una casa que actualment està a Booking com a lloguer vocacional per 150€, aquest serà el preu base i es pot aplicar un descompte màxim del 15%. Es donarà flexibilitat si es vol allotjar durant 1 o 2 nits. S'han de contemplar despeses de neteja, condicionament i preparació de l'estança, en aquest cas, s'estimen uns 200€.
- **Prototip** (si cal): veure [annexos](#).

Acció 2: Organització de petits esdeveniments vinculats a experiències gastronòmiques memorables enfocat als mitjans de comunicació per fomentar les relacions públiques.

- **Descripció de l'acció:** L'empresa implementarà una estratègia de relacions públiques per gestionar relacions positives amb els mitjans de comunicació i el públic en general. Això inclourà l'organització de dos esdeveniments anuals (com una prova pilot) relacionats amb una experiència gastronòmica memorable on es barrejaran vins i formatges de la zona, amb l'objectiu de donar a conèixer l'empresa i els seus treballs divulgatius.
- **Objectius de l'acció:** L'objectiu d'aquesta acció es crear una imatge positiva, incrementar la visibilitat i establir autoritat de la marca, alhora que fomenta les relacions personals amb aquest target (mitjans de comunicació).
- **Timing:** L'acció de relacions públiques serà puntual (2 cops a l'any) en una prova pilot i s'ajustarà segons les oportunitats que es presentin. Es preveurà un calendari de publicacions i entrevistes per a assegurar una presència constant als mitjans de comunicació.

- **Target:** El target objectiu d'aquesta acció inclou mitjans de comunicació especialitzats en el sector de la construcció i l'arquitectura, així com professionals del sector, clients potencials i altres stakeholders interessats en els projectes de l'empresa.
- **Cost:** L'organització d'aquests petits esdeveniments, amb un format pensat per 10 persones tindrà un cost de 15€ per persona pel que fa al formatge (productor de la zona) i el vi (propi de la família). A destacar, l'empresa té terrenys on es cultiva vi i actualment es produeix vi. També disposa de l'espai per fer-ho a la vinya, que forma part de les seves instal·lacions.

Acció 3: Publicacions o intervencions a treballs divulgatius sobre l'ús de la fusta.

- **Descripció de l'acció:** L'empresa participará activament en la publicació d'articles o intervencions en treballs divulgatius que promoguin i informin sobre l'ús de la fusta en diferents àmbits, com la construcció. Això pot incloure la col·laboració amb revistes especialitzades, l'aparició en conferències i seminaris relacionats, i la contribució a llibres o informes sobre el tema.
- **Objectius de l'acció:** L'objectiu principal és la educació i sensibilització i la generació de leads qualificats.
- **Timing:** L'acció serà continuada, amb participació activa en publicacions i intervencions a treballs divulgatius sempre que es presentin oportunitats rellevants.
- **Target:** aquesta acció inclou professionals del sector de la construcció, arquitectes i altres interessats en el tema de l'ús de la fusta en diferents àmbits.
- **Cost:** Segons la revista o font on és publica, es determinaran uns cànons per article o informe d'ús divulgatiu. Es publicarà 1 per trimestre, sent aquest import no superior a 100€/article o informe. Per tant, un total de 400€ anuals per aquesta acció.

Acció 4: Compartir imatges de projectes acabats i testimonis de clients satisfets a l'apartat web a la secció blog.

- **Descripció de l'acció:** Aquesta acció consisteix en publicar regularment imatges dels projectes acabats de l'empresa, juntament amb testimonis o ressenyes de clients satisfets, a la secció del blog de la pàgina web.
- **Objectius de l'acció:** L'objectiu d'aquesta acció és mostrar el treball de l'empresa, crear confiança i incrementar l'engagement, amb un contingut que afegeix un valor a l'usuari interessat.

- **Timing:** Aquesta acció serà continuada, amb la publicació regular de noves imatges i testimonis a la secció del blog.
- **Target:** dirigit a tots els targets de l'empresa.
- **Cost:** els costos inclouen el temps de recopilar imatges i testimonis, així com recursos per a la redacció i publicació de les entrades del blog. A més, es realitzaran sessions de fotografia professional. Tot està contemplat al salari de l'encarregat de màrqueting.
- **Prototip (si cal):** Veure a [annexos](#).

Acció 5: Patrocinar esdeveniments locals, equips esportius o projectes comunitaris per augmentar la visibilitat de la marca.

- **Descripció de l'acció:** L'empresa patrocinarà esdeveniments locals, equips esportius o projectes comunitaris dins de l'àrea geogràfica del Pallars que fomenta la seva responsabilitat social corporativa. En concret son el club de futbol masculí i femení durant tota la temporada escolar; la cursa Matxicots organitzada per veïns del poble de Rialp l'últim cap de setmana de setembre; el Festival de la Música de la vila de Rialp, que s'organitza durant els mesos d'estiu on es celebra un concert cada cap de setmana.
- **Objectius de l'acció:** L'objectiu és generar un reconeixement de marca positiva i connectar amb la comunitat local i amb l'audiència objectiu.
- **Timing:** Tindrà lloc en diferents moments de l'any, segons els esdeveniments específics que es decideixi patrocinar. En aquest cas, seran el club de futbol del poble de Rialp i la cursa de muntanya Matxicots.
- **Target:** El públic objectiu d'aquesta acció son els residents locals de la comunitat de la zona del Pallars, així com altres membres de la comunitat que puguin participar o assistir als esdeveniments patrocinats. També es tindrà aquest impacte positiu que rebrà el públic objectiu de l'empresa, que rebran aquesta informació a través de xarxes socials i un apartat a la web on s'explica la responsabilitat social corporativa.
- **Cost:** Pel que fa a la cursa de la Matxicots, el patrocini tancat esta valorat en 500€/anuals. Pel que fa al patrocini de l'escola de futbol 1.200€.
- **Prototip (si cal):** veure [annexos](#).

7.5 Timing de les accions mix de màrqueting

A continuació, s'ha elaborat un cronograma on es resumeix el conjunt de les accions de màrqueting mix que es realitzaran en un any, considerant abril 2024 com el mes d'inici.

A més a més, s’ha diferenciat clarament les tres fases de les accions en el temps, dividint-ho en pre llançament, llançament i post llançament.

Il·lustració 5. Calendari d’accions màrqueting mix

ACCIONS	abr-24				maig-24				juny-24				jul-24				ag-24				set-24				oct-24				nov-24				des-24				gen-25				febr-25				març-25				abr-25			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Accions de producte																																																				
Acció 1: Consultoria tècnica per projectes d’habitatges o																																																				
Acció 2: Oferir un servei in-house, com a extensió d’una																																																				
Acció 3: Tallers i seminaris per a la capacitat dels treba																																																				
Accions de preu																																																				
Acció 1: Estratègia de preu diferenciada																																																				
Acció 2: Flexibilitat en la negociació B2B																																																				
Acció 3: Programes de fidelització																																																				
Accions de distribució																																																				
Acció 1: Aliances estratègiques amb segment B2B																																																				
Acció 2: Assistència a fires del territori i nacionals																																																				
Acció 3: Nova pàgina web																																																				
Accions de promoció/comunicació																																																				
Acció 1: Experiència cap de setmana																																																				
Acció 2: Relacions públiques																																																				
Acció 3: Publicacions o intervencions a treballs divulgati																																																				
Acció 4: Testimonis de clients satisfets al web																																																				
Acció 5: Patrocini a esdeveniments locals i clubs esportis																																																				

Font: Elaboració pròpia

8. Viabilitat del projecte

A continuació, s’inclou el resum del pressupost de les accions del màrqueting mix del pla de màrqueting de Sebastia.

Tenint en compte que l’any 2022 es van destinar un total de 39.787,91 € en concepte de publicitat, promoció i relacions dins del pèrdues i guanys, i l’any 2023 es van destinar un total de 29.644,15€, l’objectiu és conservar aquesta forquilla de despesa en màrqueting, tenint en compte que s’està realitzant un pla de màrqueting conservador, per tal de poder dur-ho a la pràctica d’una forma realista, i sense comprometre grans recursos de l’empresa. La despesa en màrqueting prevista per aquest any 2024 suposa un total de **26.000€**. Aquesta xifra entra dins dels recursos i s’alinea amb els objectius comercials establerts.

Il·lustració 6. Pressupost màrqueting mix

MESOS	PRESSUPPOST 2024/2025													
	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	GENER	FEBRER	MARÇ		ABRIL
Accions de producte													2.000,00 €	
Acció 1: Consultoria tècnica	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	- €
Acció 2: Oferir un servei in-house	0,00 €	0,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.000,00 €
Acció 3: Tallers i seminaris	500,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	2.000,00 €
Accions de preu													0,00 €	
Acció 1: Estratègia de preu diferenciada	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Acció 2: Flexibilitat en la negociació B2B	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Acció 3: Programes de fidelització	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Accions de distribució													20.000,00 €	
Acció 1: Aliances estratègiques amb segment B2B	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	7.800,00 €
Acció 2: Assistència a fires del territori i nacionals	3.500,00 €	3.000,00 €	1.100,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	400,00 €	1.200,00 €	9.200,00 €
Acció 3: Nova pàgina web	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.000,00 €
Accions de promoció/comunicació													4.000,00 €	
Acció 1: Experiència cap de setmana	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Acció 2: Relacions públiques	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	1.800,00 €
Acció 3: Publicacions o intervencions a treballs divulgati	100,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00 €	500,00 €
Acció 4: Testimonis de clients satisfets al web	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Acció 5: Patrocini a esdeveniments locals i clubs esportis.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	1.200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.700,00 €
TOTAL													26.000,00 €	

Font: Elaboració pròpia

*Algunes accions tenen cost zero tenint en compte que no suposa un cost a màrqueting, sinó més aviat a operacions de l’empresa. Com per exemple l’ampliació de la oficina

tècnica, suposa un cost a imputar a operacions i a RRHH amb aquesta nova contractació de professionals.

8.1 Pla de vendes

A continuació, s’ha calculat el pla de vendes pels pròxims anys 2024, 2025 i 2026, en tres escenaris diferents. Aquests s’han determinat en relació al % sobre el creixement del sector, tenint en compte una perspectiva més optimista (és a dir, un creixement del 8%), una altra de més pessimista (és a dir, un creixement del 4%) i una de més realista (com suposa un creixement de cases de fusta del 6%).

Il·lustració 7. Previsió d’ingressos i despeses en tres escenaris

	Suposant un creixement anual del 6%			Suposant un creixement anual del 4%			Suposant un creixement anual del 8%		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Ingressos	4.341.964,46 €	4.602.482,33 €	4.878.631,27 €	4.185.269,46 €	4.352.680,24 €	4.526.787,45 €	4.501.644,14 €	4.861.775,67 €	5.250.717,72 €
Despeses operatives	3347889,3	3548762,66	3761688,42	3.215.269,73 €	3.343.880,52 €	3.477.635,74 €	3.483.034,96 €	3.761.677,76 €	4.062.611,98 €
Despeses de màrqueting	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €
Margó brut	968.075,16 €	1.027.719,67 €	1.090.942,85 €	943.999,73 €	982.799,72 €	1.023.151,71 €	992.609,18 €	1.074.097,91 €	1.162.105,74 €
Amortitzacions	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Despeses d’estructura	545.876,00 €	545.876,00 €	545.876,00 €	545.876,00 €	545.876,00 €	545.876,00 €	545.876,00 €	545.876,00 €	545.876,00 €
Resultats d’exploració (BAIT)	402.199,16 €	461.843,67 €	525.066,85 €	378.123,73 €	416.923,72 €	457.275,71 €	426.733,18 €	508.221,91 €	596.229,74 €
Despeses e ingressos financers	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultat ordinari	402.199,16 €	461.843,67 €	525.066,85 €	378.123,73 €	416.923,72 €	457.275,71 €	426.733,18 €	508.221,91 €	596.229,74 €
Altres ingressos o despeses	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
BAT	382.199,16 €	441.843,67 €	505.066,85 €	358.123,73 €	396.923,72 €	437.275,71 €	406.733,18 €	488.221,91 €	576.229,74 €
Impost de societats 35%	133.769,71 €	154.645,28 €	176.773,40 €	125.343,31 €	138.923,30 €	153.046,50 €	142.356,61 €	170.877,67 €	201.680,41 €
BENEFICI NET	248.429,45 €	287.198,39 €	328.293,45 €	232.780,42 €	258.000,42 €	284.229,21 €	264.376,57 €	317.344,24 €	374.549,33 €

Font: Elaboració pròpia

Per a Sebastia, sent una empresa consolidada en el sector amb més de 30 anys d’experiència, una inversió en un pla de màrqueting permet millorar els resultats econòmics, brindant la oportunitat d’augmentar la previsió de vendes.

S’ha tingut en compte l’embut de vendes i per tant, el pla d’accions està enfocat en cobrir des de l’atracció i captació del client, fins a la seva conversió i la seva fidelització per un consum conscient. Això impacta de manera directa en la previsió de vendes de Sebastia. Això pot suposar un augment de forma progressiva de la mitjana de clients i el volum de facturació, gràcies a determinades accions com els serveis afegits a l’experiència de compra i la capacitat tècnica, així com esdeveniments per donar a conèixer els beneficis de construir amb fusta. D’aquesta manera, durant el 2024, s’aconseguirà el pla de vendes previst a 3 anys, deixant reflectit els beneficis d’invertir en el desenvolupament d’un pla de màrqueting.

8.2 Punt d'equilibri i projecció a 3 anys

Seguidament, s'ha elaborat un apartat on es desenvolupa el punt mort dels tres anys consecutius a partir de 2024, i per cada un dels 3 escenaris definits. L'objectiu és calcular quan necessitem vendre per cobrir el cost del PDM. Per això, dividim el cost del pla de màrqueting entre el marge operatiu de Sebastia. Per realitzar el compte de resultats d'aquests tres anys, s'ha utilitzat la informació proporcionada per la pròpia empresa i el càlcul de la previsió de vendes realitzat al punt 8.1.

El punt mort ens indica que en qualsevol dels escenaris de l'any 1, ja que és parteix de la mateixa base, els primers 115.272,29€ facturats permetran cobrir les despeses del Pla de màrqueting i el mateix en els altres escenaris. Així doncs, el pla de màrqueting que s'ha elaborat per a Sebastia resulta viable, ja que ens deixa un marge d'ingressos per a poder fer front a la resta de costos operatius. S'observa com cada any, en els diferents escenaris, s'arriba abans al punt d'equilibri, ja que augmenten en major proporció els ingressos totals previstos.

Així doncs, el pla de màrqueting representa el 22% sobre l'objectiu comercial.

Il·lustració 8. Punt mort any 1,2,3

	Any 2024		
	Escenari Pesimista	Escenari Neutre	Escenari Optimista
Ingressos totals previstos	4.185.269,46 €	4.341.964,46 €	4.501.644,14 €
Costos operatius	3.215.269,73 €	3.347.889,30 €	3.483.034,96 €
Cost del PDM	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €
Marge Brut	943.999,73 €	968.075,00 €	992.609,17 €
	22,56%	22,30%	22,0%
Punt d'equilibri	115.272,29 €	116.613,98 €	117.914,23 €
	Any 2025		
	Escenari Pesimista	Escenari Neutre	Escenari Optimista
Ingressos totals previstos	4.352.680,24 €	4.602.482,33 €	4.861.775,67 €
Costos operatius	3.343.880,52 €	3.548.762,66 €	3.761.677,76 €
Cost del PDM	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €
Marge Brut	982.799,72 €	1.027.719,67 €	1.074.097,91 €
	22,6%	22,3%	22,1%
Punt d'equilibri	115.150,30 €	116.436,95 €	117.685,89 €
	Any 2026		
	Escenari Pesimista	Escenari Neutre	Escenari Optimista
Ingressos totals previstos	4.526.787,45 €	4.878.631,27 €	5.250.717,72 €
Costos operatius	3.477.635,74 €	3.761.688,42 €	4.062.611,98 €
Cost del PDM	26.000,00 €	26.000,00 €	26.000,00 €
Marge Brut	1.023.151,71 €	1.090.942,85 €	1.162.105,74 €
	23%	22%	22%
Punt d'equilibri	115.033,26 €	116.270,45 €	117.475,25 €

Font: Elaboració pròpia

8.3 Indicadors de gestió i contingències

Amb l'objectiu de realitzar un seguiment i control de les accions plantejades, per tal de complir amb els objectius plantejats, s'ha elaborat una taula d'indicadors on s'especificaran per a cada una de les accions de màrqueting mix, els seus KPI's corresponents així com la freqüència de mesura i una surgència sobre com actuar, en cas de que fos necessari.

Taula 9. Indicadors de gestió

4P MIX	Acció	KPI	Freqüència	Observacions
Accions de producte				
Acció 1	Acció 1: Consultoria tècnica per projectes d'habitatges o rehabilitacions amb fusta.	Volum de facturació per cada producte (en €)	Trimestral	Caldrà adaptar aquest servei a projectes que s'adaptin als recursos de l'empresa i estructura.
Acció 2	Acció 2: Oferir un servei in-house, com a extensió d'una casa amb CLT	Volum de facturació per cada producte (en €) Número de clients que han utilitzat aquest servei de valor.	Trimestral	La prova pilot pot estendre's fins a finals de setembre si funciona i el retorn és bo.
Acció 3	Acció 3: Tallers i seminaris per a la capacitat dels treballadors	Taxa de participació dels treballadors. Número de projectes entrats i satisfacció dels clients (NPS)	Trimestral	Revisar trimestralment el retorn i percepció dels clients en relació al servei que s'ofereix per part dels tècnics.
Accions de preu				
Acció 1	Acció 1: Estratègia de preu diferenciada	Número de vendes realitzades per cada producte Volum de facturació per servei ofert (en €)	Trimestral	Revisar trimestralment el funcionament i rendiment de cada segment i canviar d'estratègia perquè s'adapti al volum de vendes objectiu.
Acció 2	Acció 2: Flexibilitat en la negociació B2B	Volum de facturació per servei ofert (en €)	Trimestral	Revisar trimestralment els marges comercials per tal de no comprometre la

				rendibilitat de l'empresa.
Acció 3	Acció 3: Programes de fidelització	Número de ressenyes a Google Número de descomptes aplicats.	Trimestral	Analitzar trimestralment la base de clients per comprovar quin % és client nou i quin és fidelitzat i avaluar els costos associats a les recompenses i descomptes oferts.
Accions de distribució				
Acció 1	Acció 1: Aliances estratègiques amb segment B2B	Número de vendes realitzades per cada producte Volum de facturació per servei ofert (en €)	Trimestral	Assegurar que les aliances proposades comparteixen objectius i visions estratègiques similars; tanmateix, avaluar les capacitats logístiques del potencial soci.
Acció 2	Acció 2: Assistència a fires del territori i nacionals	Número de visites a la pàgina web. Número de formularis rebuts. Volum de facturació per servei ofert (en €)	Anual	Elaborar un document amb els objectius clarament definits per a la participació de la fira tipus generar un % de leads, augmentar la visibilitat de marca.
Acció 3	Acció 3: Nova pàgina web	Número de visites web Taxa d'abandonament o rebot.	Mensual	Revisar UX web per optimitzar el procés de distribució, i per tant, el primer contacte de conversió de l'empresa.
Accions de comunicació				
Acció 1	Acció 1: Experiència cap de setmana	Número de visites a la web Volum de facturació per servei ofert (en €) Número de ressenyes a Google i a la pàgina web	Trimestral	S'ha de tenir en compte la recollida de feedback dels usuaris durant i després de l'estada per avaluar l'experiència i la seva satisfacció.
Acció 2	Acció 2: Relacions públiques.	Número de visites web Número de ressenyes	Trimestral	Avaluar KPI's específics com ara l'abast, la interacció,

				les conversions i la cobertura mediàtica.
Acció 3	Acció 3: Publicacions o intervencions a treballs divulgatius	Número de visites úniques a LP. Número d'unitats d'informes descarregats.	Anual	Mesurar els resultats dels articles per considerar millores en accions futures relacionades amb premsa i revistes especialitzades.
Acció 4	Acció 4: Testimonis de clients satisfets al web	Número de visites a la web Número de ressenyes	Mensual	Assegurar la diversitat de testimonis i l'autenticitat i credibilitat provinent de clients reals.
Acció 5	Acció 5: Patrocini a esdeveniments locals i clubs esportius	Notorietat de marca. Participació de la comunitat a través de l'assistència als esdeveniments i la interacció a xxss.	Trimestral	Assegurar que l'esdeveniment o club estigui alineat amb els valors i l'audiència de la marca. És important destacar la connexió amb la comunitat local de cara a les comunicacions de la marca.

Font: Elaboració pròpia

9. Conclusions

El pla de màrqueting que s'ha elaborat per Sebastia, una empresa fabricant de cases de fusta, ha demostrat ser un èxit rotund, aconseguint i superant els objectius establerts. L'anàlisi de mercat ha permès una segmentació precisa, identificant els públics objectius més rellevants com les famílies en busca d'una segona residència, les persones interessades en un estil de vida saludable i que valoren aspectes com la eficiència energètica i els materials que aporten confort i seguretat als seus éssers més estimats. La combinació de màrqueting digital, com la publicació d'informes per guanyar notorietat i consideració i offline, com el patrocini a diversos esdeveniments esportius i l'assistència a fires i congressos, incrementaran visiblement la notorietat de la marca i generaran un volum considerable de lead d'alta qualitat. A més a més, la creació de contingut rellevant i valuós, com blogs i newsletters mensuals sobre els beneficis de les cases de fusta, no només ha atret més leads, sinó que també millorarà la percepció i el compromís de la marca.

L'èxit del pla de màrqueting subratlla la importància de mantenir un enfocament centrat en la sostenibilitat, posicionant les cases de fusta de Sebastia como una opció ecològica i saludable dins del mercat. D'aquesta manera, s'entén l'estratègia de Sebastia de forma holística, millorant contínuament la experiència del client, des de la primera visita a la pàgina web fins al servei de post venda, assegurant així que cada interacció amb la marca sigui positiva i memorable.

Per tal de consolidar i expandir els èxits aconseguits, Sebastia ha de continuar optimitzant la seva presència en línia, enfocant-se en atreure clients interessats en propietats dins de la zona geogràfica de Catalunya i Andorra. D'altra banda, implementar un programa de referència incentivarà als clients satisfets a recomanar Sebastia, augmentant així la base de clients a través del boca a orella positiu. Finalment, invertir en la capacitat continuada del personal permetrà dur a terme un servei d'atenció al client excepcional, reforçant encara més la relació amb els clients i contribuint a l'èxit sostenible de l'empresa en el mercat competitiu de les cases de fusta.

A través de la monitorització d'indicadors i la avaluació constant de les accions planificades, Sebastia podrà mesurar el seu rendiment i adaptar-se a les necessitats latents dels seus clients i del mercat.

10. Referències

Blanco, E. (2023, 17 octubre). 8 ejemplos de embudos de conversión que aumentan

ventas. Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station.

<https://www.rdstation.com/blog/es/ejemplos-de-embudo-de-conversion/>

Centre de la Propietat Forestal. (s. f.). Centre de la Propietat Forestal.

https://cpf.gencat.cat/ca/cpf_02_serveis_tramits/cpf_tramits/Subvencions-i-ajuts/index.html

Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya. (s/f). Diari Oficial de la Generalitat de

Catalunya. Recuperado el 9 de marzo de 2024, de

<https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=949907>

Dynamic. (2023, 28 abril). ▷ Cadena de Valor de Michael Porter. Análisis de

rentabilidad | DYNAMIC. DYNAMIC. <https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>

Egoín Wood Group. (2021, 24 septiembre). Egoín Wood Group. <https://egoin.com/>

FUNCAS. (2021, septiembre 30). Funcas; Funcas - Fundación de las Cajas de

Ahorros. <https://www.funcas.es/articulos/el-repunte-de-la-inflacion-y-su-impacto/>

Fustes Borniquel – Estructures de fusta. (s/f). Fustesborniquel.com. Recuperado el 9

de marzo de 2024, de <https://www.fustesborniquel.com/>

House Habitat - Especialistes en cases de fusta saludables i eficients. (2014, agosto

8). House Habitat. <https://www.househabitat.es/ca/>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.-b). *Población por comunidades, edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, sexo y año*. INE.

<https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=02002.px>

KLH Massivholz GmbH. (2022, 14 julio). *KLH Massivholz GmbH*.

<https://www.klh.at/es/empresa/>

Leader. (2015, julio 16). *Leader.Cat*. <https://www.leader.cat/ajuts-leader/>

MACUSA Wood Solutions, S. (s. f.-b). INICI.

<https://www.macusa.es/index.php?lang=ca>

Retos Directivos (2020, junio 17). *Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y*

plantillas. Retos Directivos - EAE Business School. <https://retos->

[directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/](https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/)

Rodriguez, J. (2023, 17 noviembre). *Método Kaizen: qué es y cómo implementarlo*.

HubSpot. Recuperado 23 de diciembre de 1d. C., de

<https://blog.hubspot.es/sales/metodo-kaizen>

SEOestudios. (2020, 19 junio). *Las 5 mejores estrategias de posicionamiento de*

marca. SEOestudios. <https://www.seoestudios.es/estrategias-de->

[posicionamiento-de-marca/](https://www.seoestudios.es/estrategias-de-posicionamiento-de-marca/)

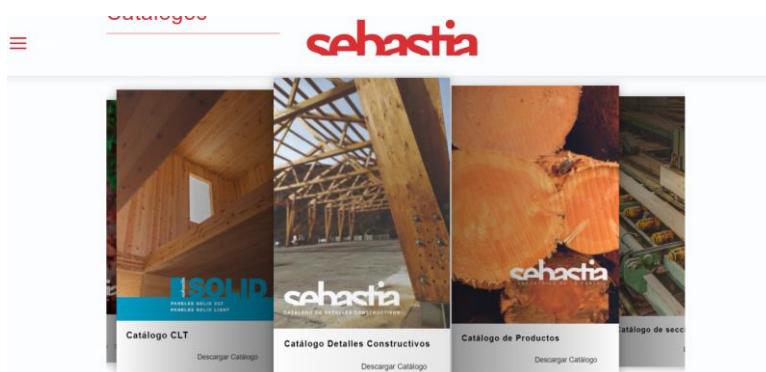
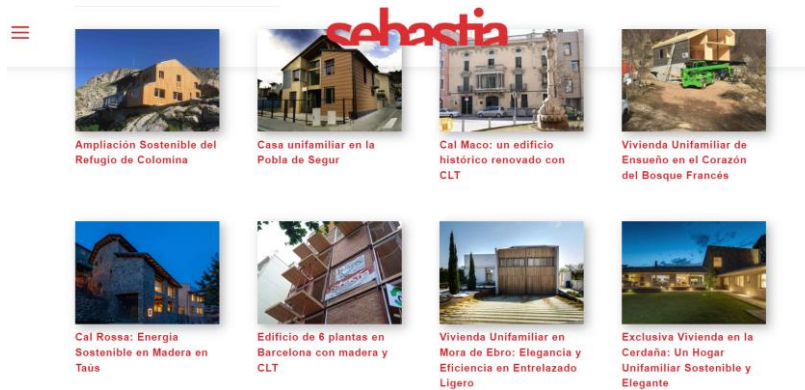
Tallfusta S.L. (2021, 16 septiembre). *Inici - Tallfusta S.L*. <https://www.tallfusta.com/>

11. Anexos

11.1 Pàgina web



Soluciones y Productos destacados



11.2 Imatges acció 2 de producte – marketing mix



11.3 Imatge acció 4 producte – marketing mix



11.4 Imatge acció 2 distribució – marketing mix



11.5 Imatge acció 5 promoció – marketing mix



Un proyecto que combina la innovación, la eficiencia energética y el respeto por la naturaleza

CATEGORIA: **ENTRAMADO LIGERO | REFUGIOS | SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS**

ARQUITECTO: JOSEP BUNYESC

FECHA: 02/11/2023

de energía externa.

4. Reversibilidad y Respeto por el Entorno: Una característica clave de este proyecto es su sistema constructivo, que permite desmontar el edificio en caso de necesidad, sin dejar ninguna señal de construcción en el entorno. Esto demuestra nuestro profundo respeto por la naturaleza circundante.

Es un ejemplo de cómo la construcción sostenible y respetuosa con el medio ambiente puede ser una realidad. Este proyecto ha permitido mejorar las instalaciones del refugio, al mismo tiempo que se ha reducido su impacto ambiental.



11.6 Imatge acció 6 promoció – marketing mix

