



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2017/2018

TRABAJO FIN DE GRADO

TÍTULO

***“MODELO DE NEGOCIO DE EMPRESAS
FAMILIARES O NO FAMILIARES GRABADOS
MARTÍNEZ”***

***“BUSINESS MODEL OF FAMILY COMPANIES OR
NON-FAMILY ONES GRABADOS MARTÍNEZ”***

AUTOR

Alberto Martínez Alba

DIRECTORA

María Concepción López Fernández

FECHA

Junio 2018

ÍNDICE

RESUMEN / ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MODELOS DE NEGOCIO.....	5
2.1. TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO.....	5
2.2. MODELO DE NEGOCIO CANVAS O LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO.....	6
2.3. EL USO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO.....	8
3. CASO PRÁCTICO.....	8
3.1. INTRODUCCIÓN SOBRE LA EMPRESA.....	8
3.2. ANÁLISIS CANVAS.....	9
3.2.1. Segmentos del mercado.....	9
3.2.2. Propuestas de valor.....	10
3.2.3. Canales.....	12
3.2.4. Relaciones con los clientes.....	12
3.2.5. Fuentes de ingresos.....	13
3.2.6. Recursos clave.....	15
3.2.7. Actividades clave.....	15
3.2.8. Asociaciones clave.....	16
3.2.9. Estructura de costes.....	16
3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO.....	19
3.4. PROPUESTAS DE MEJORA.....	20
4. CONCLUSIONES.....	22
5. BIBLIOGRAFÍA.....	23

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo fin de grado consiste en establecer un proceso de análisis y reformulación del modelo de negocio de la empresa Grabados Martínez y analizar las posibles mejoras que podrían aplicarse el futuro. La empresa familiar que ha sido tomada como modelo para el análisis lleva aproximadamente treinta años en el sector. Es importante recalcar que, durante ese periodo, la empresa ha subsistido en el negocio de manera estable pese al auge de grandes multinacionales.

Este análisis muestra la importancia de la renovación de modelos de negocio, un factor esencial en el desarrollo y la prosperidad de cualquier empresa. En este caso, la empresa tomada como modelo mantiene una posición activa y relevante en el mercado en el que opera. Su cuota de mercado se ha mantenido estable y no se ha reducido de manera drástica. Por otra parte, el desarrollo dinámico de las empresas predominantes ha disminuido en cierto modo el rendimiento de dicha empresa familiar. A pesar de que estos datos son relevantes, el aspecto central del análisis realizado por medio del Modelo Canvas es la expansión del negocio seleccionado a nivel regional.

Tras llevar a cabo este proceso de investigación, la conclusión más destacada es la necesidad de adaptación en las empresas veteranas. En otras palabras, las empresas deben reestructurarse con el objetivo de hacer frente a sus defectos y explotar sus atributos. De esta manera, cualquier negocio conseguirá hacerse un lugar en el mercado actual junto a los comercios predominantes y subsistir a la aparición de nuevos competidores. Toda empresa debe adaptarse a su entorno mediante la modificación y el enriquecimiento de ciertos aspectos de su estructura empresarial para mantener una posición firme en el mercado.

Mediante el uso del Modelo Canvas se indicarán los aspectos que la empresa seleccionada debe modificar para consolidar su posición en el mercado. Algunos de los aspectos del negocio que serán analizados son los recursos necesarios, la inversión requerida y los segmentos considerados. Esta información será útil para la realización del análisis de la empresa familiar y fomentará la implantación de una estrategia efectiva que facilite la expansión activa del negocio.

ABSTRACT

The main goal of this work is to analyse and propose a reformulation of the business model of the company Grabados Martínez as well as the analysis of the possible improvements that could be applied in the future. The family business that has been selected as a model for the analysis has been in the sector for around thirty years. It is important to emphasise that, during that period, the enterprise has survived on the business in a steady way despite the growth of big multinationals.

This analysis shows the importance of the renovation of business models, an essential factor in the development and prosperity of any company. In this case, the enterprise that has been selected as a model maintains an active and relevant position in the market in which it operates. Its market fee has kept steady and it has not been reduced drastically. On the other hand, the dynamic development of the predominant companies has somehow diminished the output of the foresaid family business. Even though this information is relevant, the main aspect of the analysis made through Canvas Model is the selected business' expansion at a regional level.

After accomplishing this research process, the most prominent conclusion is the need of adaptation for veteran enterprises. In other words, companies should restructure

themselves in order to face their flaws and take advantage of their attributes. That way, any business will be able to make a place for itself in the current market, next to the predominant companies, and survive to the appearance of new competitors. Every enterprise should adapt to its environment through the modification and the improvement of certain aspects of its business structure to keep a firm position in the market.

The aspects that the selected company should modify in order to strengthen its position in the market will be indicated through the use of Canvas Model. Some of the business 'aspects that will be analysed will be the necessary resources, the required investment and the segments taken into account. This information will be useful for the fulfilment of the analysis of the family business and it will encourage the implementation of an effective strategy that will facilitate the active expansion of the business.

1. INTRODUCCIÓN

En el trabajo que a continuación vamos a llevar a cabo realizamos un proceso de análisis y reformulación de todo el modelo de negocio actual de la empresa Grabados Martínez. A través de él, podremos ver los problemas que tiene y descubrir qué nuevas oportunidades de negocio se pueden desarrollar. Aunque nuestra empresa no tenga la problemática de los ingresos, debido a la crisis, sus beneficios se han visto disminuidos por lo que vamos a contemplar la opción de una posible expansión a nivel regional con el fin de hacer frente a la competencia y aumentar nuestros beneficios.

Con este trabajo, quiero demostrar que la adaptación de una empresa como es Grabados Martínez que lleva casi 30 años en el negocio es muy importante ya que desde su fundación ha cambiado mucho la manera en la que hacer llegar tu oferta a los clientes, a través de qué canales, qué recursos necesitas, etc. Es decir, todo negocio que lleva varias décadas debe plantearse la posibilidad de una renovación y una reformulación de este. Nuestras ventas han disminuido debido a la crisis ya que es un sector muy reducido en el que pocas empresas operaban. Además, cada vez surgen más competidores o empresas por lo que con este proyecto estudiaré la posibilidad de la apertura de un nuevo local a nivel regional, para hacer frente a los competidores.

Uno de los objetivos que queremos alcanzar será una propuesta de expansión de la empresa a nivel local y si fuera posible a nivel regional y ver si su diversificación sería rentable a nivel empresarial. También estudiaremos la posibilidad de una serie de propuestas de mejora del negocio que iremos viendo a través de la aplicación del modelo previamente descrito para tratar de aumentar los beneficios de la empresa en un futuro.

Para ello, con este proyecto, en primer lugar, haremos una breve descripción de lo que es el Modelo de negocio Canvas que vamos a aplicar en este trabajo y posteriormente desarrollaremos el modelo en nuestra empresa punto por punto con el fin de observar en qué aspectos debe mejorar. Realizando este análisis apreciaremos las características que debemos reforzar sobre nuestro negocio actual y finalmente propondremos mejoras que podemos aplicar en él, así como el coste de la apertura del nuevo local que es el objetivo que persigue este análisis.

2. MODELOS DE NEGOCIO

2.1. TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio va a describir las bases sobre las que la empresa crea y capta valor, es decir, representa la manera en cómo una empresa se va a gestionar, va a generar ingresos, qué es lo que va a vender a los clientes, etc. Dicho de otra manera, existen tres elementos del modelo de negocio en los que se puede innovar, estos son: el contenido, la estructura y la forma de gestión (Zott, y otros, 2009). Es una herramienta para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos de la manera más eficiente. Es una alternativa para incrementar los beneficios de la empresa, (Zott, y otros, 2009), sobre todo actualmente debido a la crisis económica que afronta el país.

Se pueden identificar diferentes tipos de modelos de negocio (Osterwalder, y otros, 2012):

- ❖ **Desagregado:** Se basa en que existe tres tipos diferentes de actividades empresariales que son las relaciones con los clientes, la innovación de los productos y la gestión de las infraestructuras. Se denominado desagregado ya que considera este modelo que estas tres actividades deben estar en diferentes entidades con el fin de que no surja conflicto entre ellas, aunque pueden coexistir en una misma empresa. Lo ideal es que cada una de las actividades sea desarrollada por una entidad diferente. Un ejemplo de este modelo son empresas de telecomunicaciones o sectores de la banca privada.
- ❖ **Larga cola:** Trata de ofrecer un conjunto de productos que si fueran vendidos por separados se vendería en menor cantidad que ofreciéndolos en su conjunto. La ventaja que posee este modelo es que tiene unos costes de inventarios muy bajos puesto que se venden productos en un gran volumen lo que hace que nuestro inventario sea menor. Lego es una empresa que emplea este modelo.
- ❖ **Plataforma multilateral:** Se caracteriza porque reúne a clientes que se encuentran relacionados entre ellos, pero que son diferentes. Es decir, se necesita la interacción entre ambos grupos con el fin de que se cree valor para ellos. Un ejemplo podría ser Ebay o las consolas como Wii o Xbox donde se necesita la cooperación de varios grupos de clientes para que ambos obtengan un valor.
- ❖ **Gratis:** Como bien su nombre indica, un segmento del mercado se beneficia de la parte gratuita del producto, unos financian a otros. Aquí encontramos ejemplos como publicidad gratuita, periódicos gratuitos... Y cabe destacar que dentro de este modelo vemos referencias como el modelo Freemium donde la parte básica es gratuita, pero si quieres disfrutar de un servicio mejor tiene que pagar por él. Un ejemplo de este sería Skype o Spotify. Además de este, encontramos el modelo de Cebo y Anzuelo como son el caso de impresoras y cuchillas de afeitar donde el cebo que sería el producto principal es barato mientras que el anzuelo es más caro que sería su complemento que necesitamos.
- ❖ **Abierto:** Se colabora con socios externos con el fin de captar valor añadido para los clientes. Lo podemos realizar de dentro afuera, proporcionando a las personas ajenas a la organización ideas que no posean o se puede llevar a cabo de fuera adentro aprovechando las ideas externas a la empresa.

2.2. MODELO DE NEGOCIO CANVAS O LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

El Método Canvas consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso. Busca con un modelo integral analizar la empresa como un todo y sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, se ha convertido en una herramienta de innovación estratégica (Quijano, 2013).

Para llevar a cabo un Modelo Canvas, se necesitan analizar una serie de aspectos que hay que tener en cuenta:

1. Segmentos de mercado que vamos a atender.
2. Propuestas de valor que ofrecemos a nuestros clientes.
3. Canales de comunicación a través de los cuales vamos a operar.
4. Relaciones con los clientes en los diferentes mercados.
5. Fuentes de ingresos derivadas de la venta de nuestros productos o servicios.
6. Recursos clave para crear nuestra propuesta de valor.
7. Actividades clave donde emplearemos nuestros recursos.
8. Asociaciones clave adquiriendo ciertos recursos en el exterior de la empresa.
9. Estructura de costes con el fin de analizar la rentabilidad de la empresa.

- **Segmentos del mercado:** Son las personas a las que nos dirigimos y que tratamos de transmitir la propuesta de valor de nuestra empresa. Los clientes pueden formar parte del mismo segmento del mercado o de diferentes segmentos. Debido a esto, tenemos que saber a qué tipos de segmentos nos queremos dirigir, es decir, dónde queremos centrar nuestra actividad empresarial. Hay que saber las necesidades de los clientes para describir el segmento que queremos atender.
- **Propuestas de valor:** Nos referimos al conjunto de productos y servicios que estamos ofreciendo a los clientes de un segmento concreto y con los que ellos perciben un cierto valor que satisface sus necesidades de compra. Este factor es clave para las empresas puesto que indica si un cliente se decide entre una empresa u otra en función de la oferta que ofrecen al mercado. Podemos diseñar nuestra propuesta de valor atendiendo a muchas características como puede ser el precio del producto, su diseño exterior, la marca que lleva, su innovación, etc.
- **Canal de comunicación:** Es la vía o el camino mediante el cual la empresa transmite a los diferentes segmentos del mercado su propuesta de valor de manera que llega hasta los clientes. Por ejemplo, pueden ser físicos mediante tiendas propias en la calle o publicidad en los buzones o también canales por Internet como son el correo electrónico, páginas web, redes sociales, etc.
- **Relaciones con los clientes:** Se describen las relaciones de la empresa con sus clientes de modo que se trata de fidelizarlos con el fin de establecer relaciones duraderas con ellos. Mediante ofertas exclusivas y personalizadas a los clientes, por ejemplo, se trata de captarlos y de fidelizarlos en nuestra empresa.
- **Fuentes de ingresos:** Son los flujos de caja esperados futuros que genera la empresa como consecuencia de su actividad empresarial. Consiste en quitar a

los beneficios empresariales los gastos con el fin de ver la rentabilidad de la empresa. Hay múltiples maneras de generar ingresos para la empresa como puede ser la suscripción mensual a nuestra entidad, tarjetas del club, venta de inmovilizados, entre otras. La publicidad también es una creciente generación de ingresos en múltiples sectores, muchas empresas que ofertan sus productos de manera gratuita su principal sustento es la publicidad (Osterwalder, y otros, 2012).

- **Recursos clave:** Hace referencia a los activos que posee la empresa para realizar su actividad con el fin de transmitir su propuesta de valor a los clientes. Abarca desde todos los inmovilizados y bienes hasta las personas que trabajan en ello además del capital que posea la empresa.
- **Actividades clave:** Son las actividades que realiza la empresa en la cual empresa los recursos clave para generar la oferta empresarial. Engloba actividades de producción, resolución de problemas, coordinación, etc. Otra actividad muy diferente es la relacionada con la plataforma o red, en ellas cabe destacar tareas como la gestión de estas, la promoción de éstas y la prestación de servicios (Osterwalder, y otros, 2012).
- **Asociaciones clave:** Es la parte externa de la empresa, el conjunto de proveedores y accionistas de la empresa que contribuyen a su funcionamiento. Ejemplos de asociaciones serían la creación de joint-ventures entre dos empresas, relaciones entre empresa-clientes, alianzas entre empresas para no competir entre ellas en un mismo mercado...
- **Estructura de costes:** Aquí se describen todos los costes que implica en nuestra entidad implantar el modelo de negocio que más se adecúe. Presentan tanto costes fijos como puede ser el alquiler de un local y los suministros hasta costes variables como son en función del volumen de compra de los bienes.

Todo este conjunto de elementos forma lo que conocemos como Modelo Canvas o lienzo del modelo de negocio a través del cual queda definido nuestro modelo de negocio empresarial. Podemos ver en la siguiente foto cómo sería realizarlo:

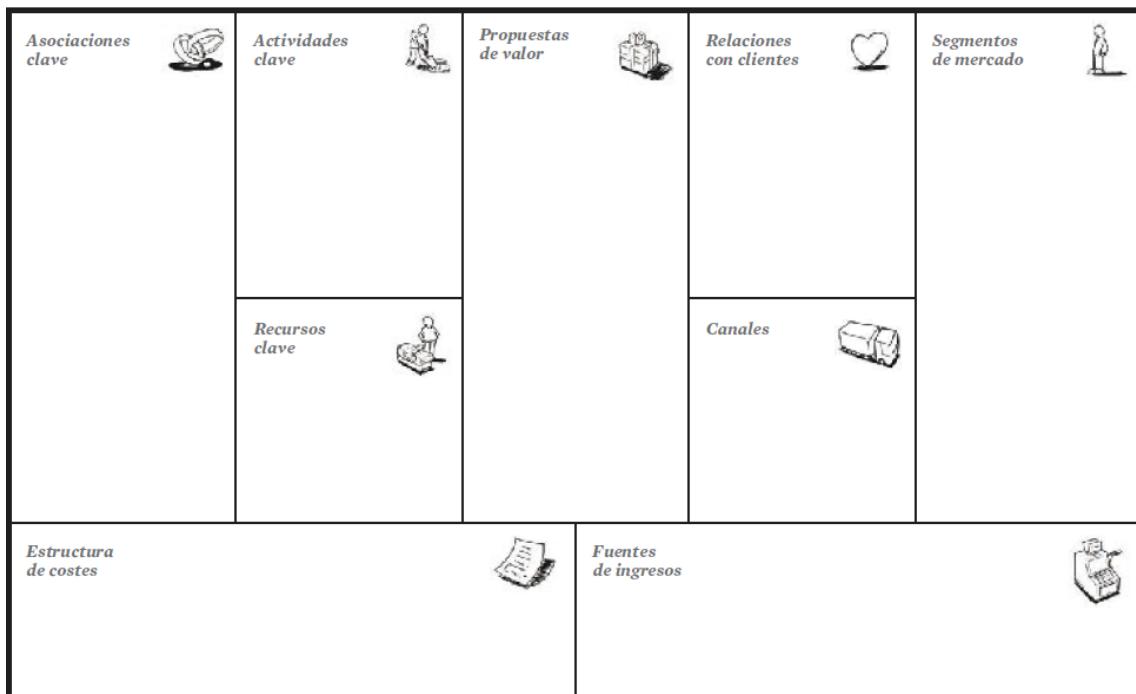


Imagen 1. Modelo Canvas (Osterwalder&Pigneur, 2012).

Todos estos pasos vamos a analizar más adelante con el Modelo Canvas. Cada uno de ellos lo detallaremos minuciosamente y nos centraremos en los que son más relevantes. Los aspectos que no requieran una mejoría no haremos un estudio sobre ellos. Respecto a esto, aspectos como la estructura de costes o las fuentes de ingresos las estudiaremos, pero no propondremos ningún tipo de mejora por parte de la empresa.

2.3. EL USO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Los modelos de negocio tienen diversas funciones (Ricart, 2009):

- Realizar una propuesta de valor.
- Definir los diferentes segmentos del mercado.
- Describir la estructura de costes y los ingresos.
- Definir nuestra estrategia competitiva.

Estas funciones que presentan los modelos nos sirven para reformular nuestro modelo de negocio. La reformulación de dicho modelo de negocio hace que llevemos a cabo la innovación para poder adaptar mejor la empresa al entorno que le rodea. Llevando a cabo esta medida, tratamos de lograr unos beneficios mayores para nuestra empresa (Zott, y otros, 2009).

Las formas de reformular el modelo de negocio son muy variadas debido a los grandes avances tecnológicos lo que cada vez surgen nuevas maneras distintas.

Además de esto, tenemos que tener en cuenta las actividades que desarrollamos en nuestra empresa para poder adaptarla al modelo de negocio que vamos a aplicar.

3. CASO PRÁCTICO

3.1. INTRODUCCIÓN SOBRE LA EMPRESA

La empresa Grabados Martínez CB es una entidad formada por dos personas que se dedica al negocio de los grabados, pintura, chapa... es decir, realizan cualquier tipo de placa o de grabado en múltiples materiales. Se encuentra situada en la Calle San Luis 33, Bajo lo que hace que se halle en un lugar céntrico y accesible para los clientes. Hace años dedicaban su actividad básicamente al grabado de materiales mientras que ahora han ampliado y realizan también matrículas de todo tipo de vehículo y sellos de caucho, entre otras nuevas funciones. Esta empresa bajo ese nombre lleva operando unos 35 años y previamente se encontraba situada en otra calle más próxima al centro de la ciudad. Tiene un horario de apertura al público tanto de mañana como de tarde lo que facilita la accesibilidad de los clientes al mismo.

Para lograr una serie de objetivos, vamos a aplicar el Modelo Canvas que previamente hemos presentado en el marco teórico. Uno de los objetivos que queremos alcanzar será una propuesta de expansión de la empresa a nivel local y si fuera posible a nivel regional y ver si su diversificación sería rentable a nivel empresarial. También estudiaremos la posibilidad de una serie de propuestas de mejora del negocio que iremos viendo a través de la aplicación del modelo previamente descrito para tratar de aumentar los beneficios de la empresa en un futuro. Iremos observando cada etapa del Modelo Canvas minuciosamente para descubrir dónde se hallan los aspectos de mejora en vez de hacer un análisis global.



Imagen 2. Fachada externa del local (2018).

Elaboración propia.

3.2. ANÁLISIS CANVAS

3.2.1. Segmentos del mercado

Este punto hace referencia a aquellos clientes a los que la empresa quiere dirigir su oferta empresarial. Este negocio se dirige a varios tipos de clientes ya que, aunque desarrolla una actividad bastante homogénea, dentro de ella hay múltiples diversidades que hace que diferenciamos entre varios tipos de clientes. Esta empresa está centrada tanto en clientes individuales como son cualquier persona que pueda entrar por la tienda, pero también tiene una gran parte del mercado en la que actúa como proveedor de otras empresas. Es decir, muchos de los clientes son diferentes tiendas especializadas, como por ejemplo joyerías o ferreterías, que realizan una serie de encargos bajo pedido a Grabados Martínez. Ellos se lo venden al cliente final actuando como intermediarios entre el fabricante y los clientes de manera que se llevan a cambio una comisión. Varios ejemplos de estos clientes son ferreterías como Lima o Montañesa, joyerías como Matra o Muñiz o centros educativos como el Instituto Santa Clara.

Mes mayor venta	Octubre 620 ventas
Nº máximo personas día	37 personas
Nº mínimo personas día	6 personas
Número medio personas día	21 personas
Día más clientes	Martes 48 clientes
Día menos clientes	Viernes 9 clientes

Tabla 3.1. Número de consumidores y días con mayor afluencia (2017).

Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

En la Tabla 3.1, podemos ver que el mes en el que más ventas se han realizado ha sido en octubre. De media entran 21 clientes al día, dependiendo de los meses del año esta cifra es muy variable. Generalmente durante el verano suele ser cuando menos clientes entran en la tienda, mientras que al comienzo del otoño aumenta de manera considerable el número de clientes. Estos datos los hemos sacado a través de las ventas de cada mes realizando medias y del número de personas que entran en el establecimiento. Para ello, hemos hecho durante meses un control del número de personas que entraban cada día y hemos podido ver que los viernes es el que menos afluencia tiene de gente mientras que el martes el que más.

3.2.2. Propuestas de valor

En este apartado, vamos a describir la cartera de bienes y servicios que la empresa ofrece y que crean valor para un segmento específico del mercado. La propuesta de valor que ofrecemos al cliente puede ser algo común que también realice la competencia o algo innovador buscando el liderazgo en el mercado. No podemos afirmar qué tipo de estrategia es más adecuada emplear ya que una puede saturar el mercado debido a que ese producto ya se comercializa y la otra igual se lanza al mercado antes de que esté preparado para ese tipo de innovación.

Para crear valor para el cliente, debemos tener en cuenta una serie de características que vamos a analizar a continuación: gama o cartera de productos y servicios, personalización, diseño, calidad de materia prima, precio, accesibilidad y plazo de entrega.

Para empezar, el tipo de producto que queremos desarrollar. En Grabados Martínez se innovó en su oferta empresarial pasando de comercializar grabados y chapas hasta hace poco a vender matrículas y sellos de caucho lo que hizo atraer a un nuevo segmento de clientes.

Cabe destacar la personalización de los productos, un rasgo que la empresa tiene muy en cuenta a la hora de atender a sus clientes. Aunque hay un catálogo de productos y servicios, si un cliente viene con una necesidad específica, se trata de dar una respuesta personalizada a su demanda. Es el caso de las placas, cualquier tipo de placa va a gusto del consumidor, en función de cómo la deseen la pueden elegir de un tipo u otro, y si lo que piden no está en el catálogo, se le trata de dar una solución lo más certera posible. Por ejemplo, si el cliente pide un color muy específico para una placa y no se dispone de ese color (hay una gran variedad de colores y no todos están disponibles en la tienda) se trata de conseguir ese color para ese cliente específico.

Otro factor muy relevante es el diseño de los productos, algo muy difícil de medir que bajo mi juicio profesional solo considero que se puede medir si ese producto ya lo está

vendiendo otras empresas. Hay algunos productos, como son el caso de las matrículas, que poca relevancia tiene el diseño ya que por ley todas tienen que ser de una manera, ahí tendrá más importancia otros rasgos como el precio.

Eso sí, las materias primas empleadas en los trabajos es lo que se diferencian de la competencia, aunque hay casos en los que, si eres la única empresa que vende un producto a buen precio y muy accesible, aunque el cliente esté más o menos satisfecho, como no existe otro vendedor, volverá a acudir a comprar en tu negocio. Esto no hay que tenerlo en cuenta como un factor positivo, hay que corregir esos errores a pesar de que tengan éxito siempre y cuando el cliente no se vaya satisfecho al 100%.

Possiblemente lo que más valoran los clientes, además de los descrito anteriormente, es el precio ya que afecta directamente al consumidor. Los clientes son muy susceptibles al precio, hay que tener mucho cuidado en él. Lo que hace muchas veces que nos compren los clientes es el establecer precios bajos para los productos en relación con la competencia. Por ejemplo, en la comercialización de sellos de caucho, cuestan 20€ la unidad prácticamente todos los tamaños mientras que en otras tiendas pequeñas o grandes centros comerciales como son El Corte Inglés vale de 35€ en adelante. Estos precios tan reducidos se deben a que se llevan pocos años ofreciendo este tipo de productos y para entrar en el mercado se usa una estrategia de penetración rompiendo la dinámica de precios. Otro ejemplo muy común es el caso de las matrículas (empleo ejemplos que se comercialicen para ver la diferencia de precios y analizarla) donde las más demandadas y usadas por los consumidores que son de aluminio cuestan 15€ y si coges dos te salen a 28€. Este precio es inferior a la competencia por el mismo motivo que anteriormente he mencionado; se lleva un par de años ofreciendo este tipo de producto y para entrar en el mercado es preferible comenzar con precios bajos. Se usa una estrategia de precio paquete en la que si te llevas dos te sale más barato ya que la mayoría de los clientes buscan dos para su vehículo ya que cambian las dos al mismo tiempo y empleando esta estrategia hacemos que el cliente perciba una sensación de valor diferente del resto. También, la estrategia de precios bajos de la empresa se debe a que consideran que es mejor vender más a un precio menor que la competencia siempre que obtengan plusvalías de manera que también los clientes se vayan más satisfechos.

Ahora voy a hablar de la accesibilidad al local. Como bien hemos dicho, hemos puesto a disposición productos y servicios a los clientes que antes no podría percibir en nuestro negocio, esto hace que lo hagamos más accesible para la gente. Si en tu cartera de productos satisfaces 15 tipos de necesidades y la amplías el doble, los clientes tendrán más accesibilidad a tu local para consumir. También hay que destacar que, en otros términos, de accesibilidad, es un local que está más o menos céntrico en una zona de paso peatonal lo que favorece la entrada de clientes al mismo. Sí es cierto que no se vende un producto que requiera mucha atención como puede ser una tienda de ropa o un bar que necesita luminosidad para atraer clientela, sino que ofrece otro tipo de productos en los que los clientes no dan especial relevancia al diseño de la fachada.

Para acabar, quiero añadir que la rapidez con la que servimos por ejemplo las placas y demás productos es bastante alta ya que entre otros las matrículas más comunes en un plazo de 15 minutos se fabrican cada unidad, algo que es bastante rápido y crea mucha satisfacción al consumidor. Otro ejemplo sería alguna placa de buzón, esta requiere más tiempo ya que hay que grabarla, lijárla, cortar el material, etc. De todos modos, se suele dar unos plazos de tiempo de un día para otro si la demanda de los productos es algo que se puede realizar sin impedimentos o muchos productos se venden en el mismo día que se realiza su compra.

Producto	Cantidad (trimestral)
Matrícula aluminio	124
Matrícula plástico	62
Sello caucho	93
Sello madera	28
Chapa perro	46
Placa buzón	500
Placa vinilo	96
Placa bronce	10
Placa metacrilato	52
Placa aluminio	41

Tabla 3.2. Productos que ofrece nuestra empresa.

Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

La Tabla 3.2 muestra los productos más comunes y la cantidad que se vende de ellos trimestralmente, luego hay otros más personalizados que no aparecen ahí ya que hay muchísimos pedidos que se pueden realizar. Para obtener estos datos, hemos ido viendo lo que se vende de cada producto cada mes para después calcular lo que en tres meses se puede vender de cada uno teniendo en cuenta que durante el verano las ventas se reducen. Se han hecho medias y diferentes cálculos para poder obtener resultados sobre los que realizar un análisis.

3.2.3. Canales

Este módulo que vamos a detallar es uno de los que más me interesa a la hora de estudiar en el caso práctico de la empresa ya que es algo que no está muy desarrollado.

Existen varios tipos de canal, pero la empresa en esto está obsoleta y es algo que hay que mejorar ya que solo comercializa productos en su tienda física. Actúa en un canal propio de manera directa ya que los productos que están vendiendo se los ofrecen directamente al consumidor final, no actúa ningún intermediario o agente de por medio o emplean otro tipo de canales.

En cuanto a las fases del canal de distribución, voy a mencionar alguna de manera breve para no extenderme mucho en el contenido. Abarcan desde la información que transmitimos a los clientes a través del canal propio directo hasta el servicio postventa que les ofrecemos pasando por las fases de compra y entrega del producto.

En resumidas cuentas, la empresa emplea el canal de distribución tradicional de tienda física donde la gran mayoría de productos se entregan allí y es donde se realiza el servicio postventa y se atiende cualquier queja y sugerencia.

3.2.4. Relaciones con los clientes

En este apartado vamos a explicar las relaciones que este negocio establece con los clientes potenciales y clientes reales de la tienda. Decir para comenzar que siempre establece relaciones personales con ellos ya que a cada tipo de cliente se le hace una oferta específica de acuerdo con sus necesidades. No cabe duda de que las relaciones que se establecen con cada posible comprador son personales y en muchos casos logran la venta del producto.

La empresa siempre ha buscado la manera de fidelizar y captar clientes tratando de dar un buen trato a los consumidores. Para ello, busca que el cliente se encuentre satisfecho

con el producto que se le ofrece y se le da múltiples maneras de cómo desea que sea su producto o para cuándo lo necesita.

Siempre en la venta de productos hay un contacto verbal con el cliente que facilita su fidelización ya que le pueden otorgar una confianza acerca del producto que en otros establecimientos de autoservicio no le darían. Debido a que se trata de una micro-pyme y apenas existe personal, no encontramos ningún departamento encargado de la atención al cliente, pero cualquier duda o reclamación que los clientes impongan serán atendidas por los dueños del negocio. Por ejemplo, en el caso de que un cliente haga un pedido y no quede satisfecho, en Grabados Martínez le da la posibilidad de devolverle el dinero o repetir el encargo sin coste añadido.

Actualmente, los productos al ser tan concretos no tienen en el escaparte el precio fijado por lo que nos puede ocasionar pérdida de ventas ya que muchos clientes son reacios a preguntar.

3.2.5. Fuentes de ingresos

Los flujos de caja o ingresos que recibe una empresa es posiblemente uno de los aspectos más relevantes para los gerentes del negocio ya que va a determinar los beneficios de este. En este apartado tenemos que plantearnos por qué valor percibido los clientes están dispuestos a pagar y cuál es el precio justo de los productos para conseguir flujos de caja que sean rentables para soportar los gastos empresariales.

Existen dos maneras de establecer precios y son los precios fijos o los precios dinámicos. Los precios fijos se basan en variables estáticas (volumen de compra, características del producto...) y los precios dinámicos cambian en función del mercado (negociación, subastas...) (Osterwalder&Pigneur, 2012). Grabados Martínez no tiene una estrategia clara en cuanto a este tipo de precios, sino que siempre busca obtener beneficio de los productos sea utilizando una estrategia de precios fijos o una dinámica. Cabe destacar por ejemplo que, en la venta de matrículas y sellos de caucho, que es algo que apenas existen diferencias en la realización (lo veremos más adelante) y donde hay bastante competencia, emplea una estrategia de precios fijos ya que a la hora de poner un precio adecuado para los clientes se basan en la calidad del producto, el volumen de compra, el precio de coste de la unidad, la competencia que existe en ese mercado, etc.

Al fin y al cabo, no hay una estrategia definida, sino que emplea un modelo en el que se negocian el precio y no vienen definidos por una serie de patrones o de características.

En la Tabla 3.3 y el Gráfico 3.1, se muestra la evolución de los ingresos y gastos a lo largo de los últimos diez años:

Año	Ingresos	Gastos	Beneficios
2008	56355,05	15220,24	41134,81
2009	60637,16	14187,44	46449,72
2010	54591,42	12950,66	41640,76
2011	55573,8	14110,42	41463,38
2012	54027,25	13875,13	40152,12
2013	55530,17	9155,14	46375,03
2014	48966,43	47278,84	1687,59
2015	36852,61	14854,62	21997,99
2016	46555,36	12839,38	33715,98
2017	53661,45	15726,3	37935,15

Tabla 3.3. Ingresos y gastos en los últimos diez años.

Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Mostramos a continuación en los últimos diez años, los ingresos y gastos de nuestra empresa. Hemos obtenido dicha información a través de los libros contables de la empresa y de la liquidación trimestral del IVA.

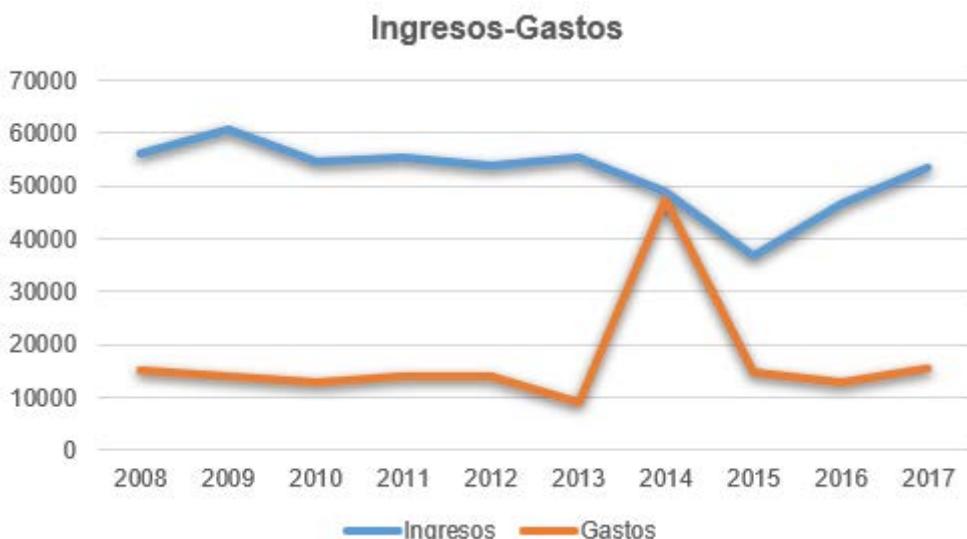


Gráfico 3.1. Ingresos y gastos en los últimos diez años.

Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Basándonos en los datos anteriores, en el Gráfico 3.2 adjunto vemos la evolución de los beneficios a lo largo de los últimos 10 años:

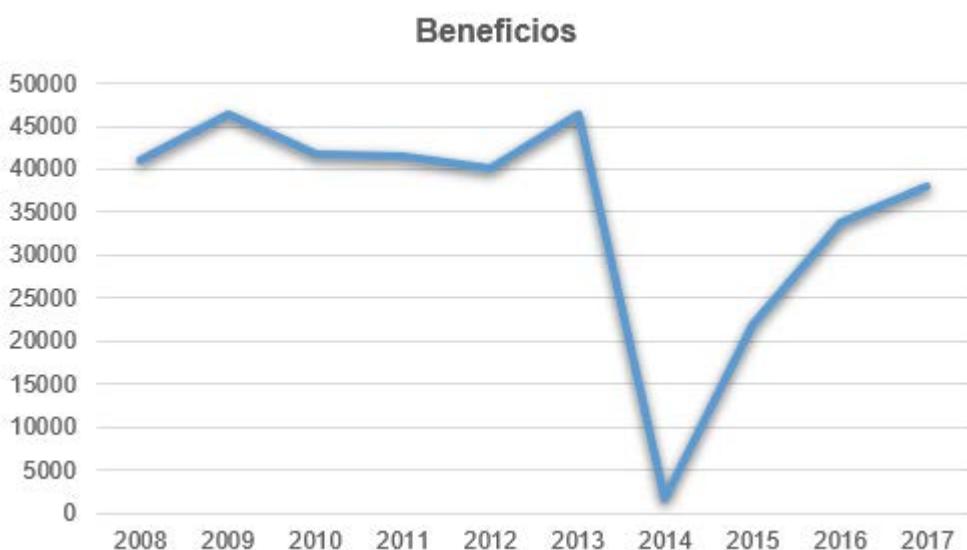


Gráfico 3.2. Beneficios en los últimos diez años.

Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

En los primeros años es cuando se amplió la cartera de productos de la empresa introduciendo vinilos, matrículas y sellos de caucho lo que generó unos flujos de caja mayores y que han supuesto que se atienda a segmentos del mercado que previamente

no estaban siendo cubiertos por la empresa. Seguidamente se ha producido un incremento en los gastos debido a la inversión en maquinaria y por lo tanto una reducción de beneficios.

También hay que decir que los ingresos en este tipo de negocio varían mucho en función de los meses. Por ejemplo, aunque en el gráfico no se aprecia, en los meses de verano es cuando menos pedidos hay mientras que a partir de invierno los pedidos suelen aumentar en gran proporción.

3.2.6. Recursos clave

Vamos a describir los activos más importantes para la empresa en este apartado, desde los medios físicos hasta los cognitivos. En la empresa, se poseen diferentes tipos de activos tanto económicos como humanos como físicos. En primer lugar, son importantísimos los activos físicos ya que es un taller y el principal motor de los talleres son las máquinas por lo que este es uno de los activos más importantes para que la empresa pueda desarrollar su actividad de la mejor manera posible. Los activos físicos que tiene la empresa son máquinas de grabado para la realización de cualquier tipo de placa, ordenadores para su diseño gráfico, máquinas de impresión de matrículas de plástico, etc. La mayoría de ellos están amortizados totalmente ya que llevan prácticamente desde la apertura del negocio. En el año 2014 se adquirió una nueva máquina de grabado que es la única nueva. Estas máquinas tienen una vida útil de 20 años en función del uso.

En relación con los recursos humanos, la empresa cuenta con dos operarios y cada uno de ellos abarca una amplia gama de actividades. Uno atiende a los clientes y realiza gráficamente los pedidos. El otro se dedica a llevar los pedidos a las tiendas que les encargan, colocar placas en diversos lugares, realizar el acabado final de las placas, etc. En este tipo de empresa, se necesitan buenos operarios para realizar este tipo de actividad ya que es algo que hay que trabajar mucho al detalle y no cometer ni el mínimo error.

En último lugar, vemos que aparecen los recursos económicos. Hacen referencia al poder económico que tienen y el dinero que poseen para la realización de inversiones o la mejora de la maquinaria existente. Uno de ellos es el local donde actualmente trabajan, que es de su propiedad. Es un recurso familiar ya que pertenece a ambos trabajadores.

3.2.7. Actividades clave

La empresa realiza diversas actividades que son muy relevantes para conseguir una propuesta de valor a adecuada para el cliente.

En primer lugar, una de las actividades más importantes es la actividad de producción. Como bien sabemos, se trata de un taller de grabados pues esta será la actividad más relevante del mismo. La actividad de producción no solo abarca la fabricación del producto con las materias primas sino también su diseño.

Actividad de venta de productos no fabricados en la empresa: Algunos de los productos solo se ponen a la venta como los vende el proveedor como ciertos sellos de madera antiguos.

Distribución, servicio postventa y relación con los clientes: busca gestionar la información de los clientes y ofrecerles una solución a los posibles problemas que les pudieran surgir. En general, al cliente se le tiene muy en cuenta. En Grabados Martínez siempre se atienden las quejas y propuestas de mejora de los clientes con el fin de darles un mejor servicio y resolver sus problemas de la mejor manera posible. Si un cliente no está contento con el valor percibido del producto que ha adquirido en la tienda,

se le ofrece la posibilidad de reembolsarle el dinero sin coste alguno. En esta empresa se le informa al cliente, se le comenta que si tiene cualquier sugerencia o cualquier insatisfacción con el producto recibido que no dude en comunicarlo

Por lo tanto, Grabados Martínez se centra en la actividad de producción básicamente, aunque también dedica parte de su actividad a la relación con los clientes. Podríamos establecerlo de esta manera: uno de los socios es el encargado de la fabricación de los productos y su diseño manualmente mientras que el otro los diseña gráficamente y atiende a los clientes además de darles el producto final.

3.2.8. Asociaciones clave

Este punto que vamos a explicar es posiblemente uno de los que menos relevancia tiene dentro del negocio ya que la empresa, a pesar de que lleva más de tres décadas operando, solo se han realizado pequeñas alianzas informales, mas bien se ha dedicado a operar de manera independiente. En muchos casos, las alianzas entre empresas suponen una reducción de los riesgos de estas ya que estás desarrollando una actividad conjunta y por lo tanto diversificas los riesgos inherentes a la actividad empresarial. Personalmente y hablando con los dueños del negocio, me han comentado que no tienen ningún tipo de alianza o descuento con las empresas proveedoras que operan lo que supone una gran pérdida de capital a la hora de adquirir las materias primas. Estableciendo relaciones proveedor-cliente se reducen los costes empresariales. A pesar de que no poseen alianzas con otras empresas, de lo que si disponen es de acuerdos con otros minoristas que les suministran gran parte del trabajo. Es decir, no tienen establecida ninguna alianza estratégica con ellos, pero tienen pequeños acuerdos en los que se benefician ambos ya que muchas veces ya sean joyerías o ferreterías actúan de intermediarios para la empresa Grabados Martínez llevándose parte del beneficio del trabajo realizado.

Como conclusión, extraemos que la empresa no tiene asociaciones clave con ningún proveedor, pero sí con clientes clave muy concretos. Solo tiene el contacto con los proveedores para recibir las materias primas de manera que no se pueden reducir riesgos ni tampoco los costes del negocio.

3.2.9. Estructura de costes

El último apartado de este modelo es la estructura de costes, es el punto en el que muchas empresas se basan a la hora de establecer una estrategia u otra. En todas las empresas, existen varios tipos de costes, aunque en algunos modelos de negocio concretos se tienen más costes que en otros.

Grabados Martínez busca reducir al máximo los costes, siempre busca obtener el máximo beneficio empleando una inversión muy baja. Depende el negocio que seas, puede ser una buena estrategia o algo erróneo. Al comienzo de los negocios, siempre hay que tener estrategias de precios bajos para meterte en el mercado, luego ya la puedes modificar. De todas maneras, es nuestro caso, se mantiene una estructura de precios relativamente baja. Desde mi punto de vista y es algo que detallaré como mejora, una empresa que se centra en los costes empresariales en vez de en las propuestas de valor que transfieres a los clientes, es un error ya que muchos clientes eligen un negocio u otro por el valor que reciben más que por la relación calidad/precio del producto. Sí hay que añadir que depende la actividad a la que te dediques tienes que darle más importancia a uno o a otro. Esto no quiere decir que basarse en los costes sea algo adecuado, sino que en función del negocio que tengas te va a ser más relevante emplear una estrategia o la otra.

Como bien sabemos, existen costes fijos para toda empresa y costes variables. En cuanto a los costes fijos que soporta la empresa, como el local es propiedad de los dueños, son bastante bajos ya que solo tienen que pagar los suministros como agua o

Iuz. Tampoco hay que pagar los sueldos ya que los socios son dos hermanos que trabajan juntos y se reparten los beneficios de manera que los costes fijos de la empresa son bastante bajos lo que supone una gran ventaja para este negocio. Eso sí, como tienen invertido un capital en inmovilizado, presentan un coste de oportunidad. Más relevante y tiene más transcendencia la parte de los costes variables. Estos van a variar en función del volumen de compra de materias primas o de producción de los productos. Como bien dije antes, este es un aspecto que hay que estudiar ya que Grabados Martínez cuenta con unos proveedores que no les aplican ningún tipo de rebaja a las materias primas por volumen de compras lo que supone un gran incremento en los costes del negocio. Si redujéramos los costes variables en varios aspectos, los beneficios del negocio aumentarían drásticamente pudiendo realizar ciertas inversiones que son necesarias para el desarrollo del negocio.

Régimen autónomos	6600,48
Seguro local	391,35
IBI	237,02
Comunidad de vecinos	592
Total	7820,85

Tabla 3.4. Costes fijos anuales (2017).

Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Estos costes fijos son los que nuestra empresa todos los años tiene que pagar o algunos de manera mensual. No varían, vienen definidos por ley y son cantidades fijas que pagar.

Agua	542,68
Luz	738
Teléfono	484,08
Compra materia prima	12618,207
Total	14382,967

Tabla 3.5. Costes variables anuales (2017).

Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

Los costes variables se ven alterados en función del consumo que tengamos, estos datos los hemos extraído de las facturas de suministros de los proveedores.

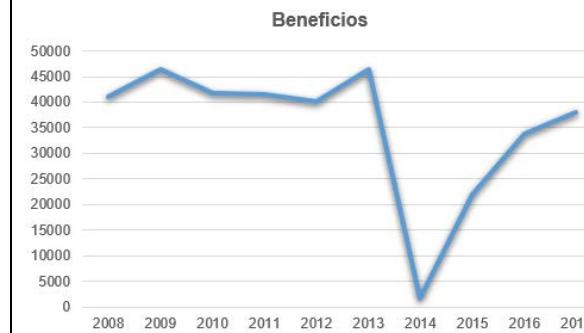
Asociaciones clave ¿Qué relaciones tenemos con los proveedores? No existen alianzas con los proveedores (incremento coste).	Actividades clave ¿Qué actividades necesitamos? - Producción. - Resolución de problemas.	Propuestas de valor ¿Qué se ofrece?	Relaciones con los clientes ¿Tipo de relación? Personalizada.	Segmentos de mercados ¿A quién nos dirigimos?																																																																			
	Recursos clave ¿Qué necesitamos? - Recursos físicos (maquinaria). - Recursos humanos (operarios). - Recursos económicos (capital).	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th><th>Cantidad</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Matrícula aluminio</td><td>124</td></tr> <tr><td>Matrícula plástico</td><td>62</td></tr> <tr><td>Sello caucho</td><td>93</td></tr> <tr><td>Sello madera</td><td>28</td></tr> <tr><td>Chapa perro</td><td>46</td></tr> <tr><td>Placa buzón</td><td>500</td></tr> <tr><td>Placa vinilo</td><td>96</td></tr> <tr><td>Placa bronce</td><td>10</td></tr> <tr><td>Placa metacrilato</td><td>52</td></tr> <tr><td>Placa aluminio</td><td>41</td></tr> </tbody> </table>	Producto	Cantidad	Matrícula aluminio	124	Matrícula plástico	62	Sello caucho	93	Sello madera	28	Chapa perro	46	Placa buzón	500	Placa vinilo	96	Placa bronce	10	Placa metacrilato	52	Placa aluminio	41	Canales ¿Cómo transmitimos el producto al cliente? Tienda física.	<table border="1"> <tr><td>Mes mayor venta</td><td>Octubre 620 ventas</td></tr> <tr><td>Nº máximo personas día</td><td>37 personas</td></tr> <tr><td>Nº mínimo personas día</td><td>6 personas</td></tr> <tr><td>Número medio personas día</td><td>21 personas</td></tr> <tr><td>Día más clientes</td><td>Martes 48 clientes</td></tr> <tr><td>Día menos clientes</td><td>Viernes 9 clientes</td></tr> </table>	Mes mayor venta	Octubre 620 ventas	Nº máximo personas día	37 personas	Nº mínimo personas día	6 personas	Número medio personas día	21 personas	Día más clientes	Martes 48 clientes	Día menos clientes	Viernes 9 clientes																																	
Producto	Cantidad																																																																						
Matrícula aluminio	124																																																																						
Matrícula plástico	62																																																																						
Sello caucho	93																																																																						
Sello madera	28																																																																						
Chapa perro	46																																																																						
Placa buzón	500																																																																						
Placa vinilo	96																																																																						
Placa bronce	10																																																																						
Placa metacrilato	52																																																																						
Placa aluminio	41																																																																						
Mes mayor venta	Octubre 620 ventas																																																																						
Nº máximo personas día	37 personas																																																																						
Nº mínimo personas día	6 personas																																																																						
Número medio personas día	21 personas																																																																						
Día más clientes	Martes 48 clientes																																																																						
Día menos clientes	Viernes 9 clientes																																																																						
Estructura de costes ¿Cuáles son los costes más importantes?			Fuentes de ingresos ¿Cómo se generan ingresos? Venta de productos.																																																																				
<table border="1"> <thead> <tr><th colspan="2">Costes fijos</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Régimen autónomos</td><td>6600,48</td></tr> <tr><td>Seguro local</td><td>391,35</td></tr> <tr><td>IBI</td><td>237,02</td></tr> <tr><td>Comunidad de vecinos</td><td>592</td></tr> <tr><td>Total</td><td>7820,85</td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr><th colspan="2">Costes variables</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>Agua</td><td>542,68</td></tr> <tr><td>Luz</td><td>738</td></tr> <tr><td>Teléfono</td><td>484,08</td></tr> <tr><td>Compra materia prima</td><td>12618,207</td></tr> <tr><td>Total</td><td>14382,967</td></tr> </tbody> </table>			Costes fijos		Régimen autónomos	6600,48	Seguro local	391,35	IBI	237,02	Comunidad de vecinos	592	Total	7820,85	Costes variables		Agua	542,68	Luz	738	Teléfono	484,08	Compra materia prima	12618,207	Total	14382,967	 <table border="1"> <thead> <tr><th>Año</th><th>Ingresos</th><th>Gastos</th><th>Beneficios</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2008</td><td>56355,05</td><td>15220,24</td><td>41134,81</td></tr> <tr><td>2009</td><td>60637,16</td><td>14187,44</td><td>46449,72</td></tr> <tr><td>2010</td><td>54591,42</td><td>12950,66</td><td>41640,76</td></tr> <tr><td>2011</td><td>55573,8</td><td>14110,42</td><td>41463,38</td></tr> <tr><td>2012</td><td>54027,25</td><td>13875,13</td><td>40152,12</td></tr> <tr><td>2013</td><td>55530,17</td><td>9155,14</td><td>46375,03</td></tr> <tr><td>2014</td><td>48966,43</td><td>47278,84</td><td>1687,59</td></tr> <tr><td>2015</td><td>36852,61</td><td>14854,62</td><td>21997,99</td></tr> <tr><td>2016</td><td>46555,36</td><td>12839,38</td><td>33715,98</td></tr> <tr><td>2017</td><td>53661,45</td><td>15726,3</td><td>37935,15</td></tr> </tbody> </table>	Año	Ingresos	Gastos	Beneficios	2008	56355,05	15220,24	41134,81	2009	60637,16	14187,44	46449,72	2010	54591,42	12950,66	41640,76	2011	55573,8	14110,42	41463,38	2012	54027,25	13875,13	40152,12	2013	55530,17	9155,14	46375,03	2014	48966,43	47278,84	1687,59	2015	36852,61	14854,62	21997,99	2016	46555,36	12839,38	33715,98	2017	53661,45	15726,3	37935,15
Costes fijos																																																																							
Régimen autónomos	6600,48																																																																						
Seguro local	391,35																																																																						
IBI	237,02																																																																						
Comunidad de vecinos	592																																																																						
Total	7820,85																																																																						
Costes variables																																																																							
Agua	542,68																																																																						
Luz	738																																																																						
Teléfono	484,08																																																																						
Compra materia prima	12618,207																																																																						
Total	14382,967																																																																						
Año	Ingresos	Gastos	Beneficios																																																																				
2008	56355,05	15220,24	41134,81																																																																				
2009	60637,16	14187,44	46449,72																																																																				
2010	54591,42	12950,66	41640,76																																																																				
2011	55573,8	14110,42	41463,38																																																																				
2012	54027,25	13875,13	40152,12																																																																				
2013	55530,17	9155,14	46375,03																																																																				
2014	48966,43	47278,84	1687,59																																																																				
2015	36852,61	14854,62	21997,99																																																																				
2016	46555,36	12839,38	33715,98																																																																				
2017	53661,45	15726,3	37935,15																																																																				

Imagen 3. Modelo Canvas aplicado a nuestra empresa.

Esta tabla es el resultado final resumido de aplicar el Modelo Canvas, aquí detallados de una manera muy breve el análisis realizado.

3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

El entorno general de la empresa es aquel que la rodea y que influye en ella. Vamos a analizar una serie de factores que intervienen en la empresa:

Según un estudio de mercado del acero (material imprescindible en nuestro negocio), la producción en España se ha visto reducida en un 8,5% y actualmente se encuentra en un mercado maduro en el que hay sobrecapacidad. Durante el año 2016, la producción de dicho material se ha incrementado en un 0,6% respecto al año anterior. Sin embargo, países asiáticos como China están en constante crecimiento y poseen más del 50% de la producción de acero (CESCE, 2017). Esto nos puede ocasionar que dicho material que empleamos en nuestra empresa se encarezca el precio.

Otra materia prima muy importante es el metacrilato. Según un estudio realizado por la Consultora Grand View Research, se espera que crezca un 6,1% anual hasta el año 2020. El mercado actual de este material está consolidado y al igual que con el acero los países asiáticos poseen más del 65% de la demanda mundial (Metacrilatos Burgos, 2017).

Ahora vamos a hablar del perfil estratégico. Para ello, tenemos que realizar un Análisis Pestel acerca de las diferentes dimensiones que influyen en el entorno:

- ✓ **Dimensión política:** La estabilidad del país y su influencia en las decisiones que afectan a nuestra empresa. Por ejemplo, si existen restricciones a las empresas a la hora de comercializar un producto. En Grabados Martínez, no supone esto un gran problema pues no existen restricciones a la comercialización de nuestros productos.
- ✓ **Dimensión económica:** La evolución del PIB del país y la economía de este que influyen en la rentabilidad de las empresas. La empresa que estamos analizando está presente en un país que está saliendo de una recesión económica por lo que hoy en día los precios de los productos se han encarecido respecto a los períodos anteriores.
- ✓ **Dimensión sociocultural:** En el sector que operamos, esta variable no se ve afectada ya que es algo que se consume a nivel mundial independientemente del nivel cultural de cada país. No supone algo relevante a detallar.
- ✓ **Dimensión tecnológica:** Esta es algo muy importante ya que supone la manera de desarrollar nuestros productos y la complejidad de cada uno de ellos. En Grabados Martínez, considero que se debería invertir en I+D para mejorar los procesos productivos.
- ✓ **Dimensión ecológica:** La preocupación por los temas medioambientales está muy presente en nuestra sociedad hoy en día. No se dispone de políticas para el tratamiento de residuos ni de RSC, algo que debemos tener muy en cuenta.
- ✓ **Dimensión legal:** Hace referencia a la seguridad y la higiene en el ámbito de trabajo, sobre todo. La empresa presenta buenas medidas para evitar riesgos laborales, desde indumentaria hasta todo tipo de seguridad.

Respecto al entorno específico, es la parte del entorno más cercana al sector en el que opera nuestra empresa, en nuestro caso es del grabado. Vamos a analizar a los principales competidores que existen en Cantabria:

- **Trofeos Sport:** Este competidor se dedica a hacer pequeños grabados para trofeos y cualquier otro tipo de producto. Tiene una actividad diversa, pero a

diferencia de Grabados Martínez cuenta con unos precios más elevados y menos capacidad productiva.

- **Charines:** Es una tienda especializada en sellos de caucho por lo que nos supone ser un gran competidor. Hoy en día, dicho producto se comercializa mucho y partimos de la ventaja al igual que antes de que tenemos precios inferiores.
- **Matrículas Plástico. COM:** Dedicada exclusivamente al negocio de las matrículas. Es un competidor potente puesto que posee mayor variedad de producto y mejores precios. La ventaja donde podemos competir con él es en que ofrecemos un servicio muy rápido de entrega y tenemos una buena localización lo que hace que muchos clientes vengan a nuestra tienda. Nos hallamos en un lugar céntrico, ellos se encuentran por el Sardinero donde hay un menor flujo de personas.
- **Copysla:** Empresa dedicada a la impresión textil e impresión digital. Se han ubicado muy cerca de Grabados Martínez lo que supone un incremento de la competencia. Tienen una alta variedad de productos, pero Grabados Martínez se halla más especializada.

En último lugar, hablaremos del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:

- **Competencia actual:** La intensidad de los competidores lo hemos analizado previamente haciendo referencia a las diferentes tiendas de la comunidad. Cada vez estos competidores están desarrollando nuevas técnicas estratégicas para poder competir en un entorno dinámico.
- **Competidores potenciales:** La posible entrada de nuevas empresas al mercado es algo que debemos vigilar y analizar pues pone en riesgo nuestra presencia en él. Como Grabados Martínez tiene una fuerte imagen empresarial, no tenemos que tener mucho miedo por ello.
- **Productos sustitutivos:** Al ser un mercado en el que operan pocas empresas y ser un producto tan complejo, se comercializan productos difíciles de imitar por lo que esto no supone una amenaza grave para el negocio.
- **Clientes y proveedores:** El poder de negociación de estos dos grupos se encuentra bastante limitado. Por un lado, como no son productos sustitutivos y son difíciles de conseguir, los clientes tienen un bajo poder de negociación. Su demanda se encuentra limitada a un número escaso de vendedores. Por otro lado, los proveedores solo entregan materia prima que luego se transforma por lo que tampoco tienen un gran poder de negociación dado que esa materia prima se puede conseguir a numerosos proveedores.

3.4. PROPUESTAS DE MEJORA

En este apartado del análisis de nuestra empresa, vamos a proponer una serie de mejoras en relación con los aspectos que generan rendimientos negativos para la empresa o que simplemente hay que corregirlos o mejorarlos. Nuestro objetivo primordialmente era la expansión del negocio pues hoy en día es rentable debido a que es un sector demandado. A continuación, voy a enumerar las propuestas de mejora en relación con los diferentes aspectos del Modelo Canvas aplicado:

- **Segmentos del mercado:** En este punto, creo que debería implantar una serie de sistemas con el fin de tratar de fidelizar a los clientes habituales. Por ejemplo, estaría bien implantar algún tipo de descuento por volumen de compra como por ejemplo en el caso de los grabados. Si te piden 1000 chapitas para buzones personalizados, ofrecerles un descuento por volumen de compra. Además de esta medida, una inversión física en la mejoría del establecimiento lo haría más

atractivo para los clientes. Sería necesario tener una página web. Esta sería la propuesta más adecuada para el negocio, ya que podría atraer a nuevos clientes.

- **Propuestas de valor:** Observando qué productos ofrece la competencia, vemos que imprentas como Copysla también realizan sellos de caucho, vinilos y demás trabajos. Un punto a favor creo que sería que Grabados Martínez, al igual que ellos, realizará camisetas personalizadas ya que generaría una serie de sinergias positivas. La inversión en camisetas presenta un coste bastante bajo, quizás el mayor coste sea la maquinaria para su fabricación. En este caso, me refiero a que sería adecuado comprar un volumen de camisetas de diferentes colores y realizar la serigrafía para su posterior venta.
- **Canales:** Este es uno de los apartados que más relevantes me parece, sería muy adecuado hoy en día transmitir la oferta empresarial a través de la creación de una página web, anuncios en Internet y por las redes sociales. Su creación hoy en día generaría una serie de ingresos adicionales ya que actualmente estamos observando un auge tremendo de la tecnología. Gran parte de los pedidos los tienen que realizar vía telefónica en vez de por la página web lo que supone a veces pérdidas ya que no siempre se han podido atender todas las llamadas de los posibles clientes. Además, el coste de una página web ronda los 3000€ cosa que podríamos realizar como inversión. Además de este canal de comunicación, sería conveniente la implantación de redes sociales donde pagaríamos por publicidad con el fin de transmitir nuestra oferta. Por ejemplo, poner un anuncio en Facebook durante 5-7 días cuesta 120-150€, algo que no es muy caro y supone que mucha gente pueda verlo. Costaría unos 150€ como máximo a la semana y si quisieramos obtener resultados viables y adecuados se requiere una presencia mensual si es para productos que se venden habitualmente.
- **Relaciones con los clientes:** Como único aspecto a destacar, decir que sería necesario poner a disposición de los clientes un catálogo de los precios de los productos o al menos poner los precios de los productos más comunes y generales a la vista de los clientes ya que gran parte de ellos no pregunta por los precios cuando le interesa un producto y en cambio si viera el precio del producto quizás en ese instante se convertiría en un comprador. Esto es algo que ocurre mucho a gran parte de los clientes, cuando no ven los precios de los productos, les produce rechazo y no suelen preguntar por él o realizar la compra.
- **Recursos clave:** Aquí vamos a ver la posibilidad de vender camisetas personalizadas. Con la venta de camisetas, sería más conveniente centrarse en la personalización de los gustos del cliente. Respecto a otros tipos de productos, sería establecer la marca Grabados Martínez como logo o de otra manera en los trabajos que realizan. Además de esto, también se puede considerar la inversión en nueva maquinaria ya que mucha de la que existe actualmente se halla obsoleta. Por ejemplo, para la realización de matrículas, la empresa las hace con una máquina manualmente ajustando una serie de moldes. La mayoría de las empresas emplean maquinaria más novedosa que deja el producto en perfecto estado y además no se producen recursos ociosos para la empresa. Por último, la inversión en maquinaria que no poseamos para hacer trabajos que nos han pedido y no hemos podido llevar a cabo como puede ser ciertos tipos de grabados muy específicos o placas grabadas en bronce.
- **Actividades clave:** Lo más destacable en este punto sería una buena implantación de un software más potente en nuestro ordenador ya que con él es

con el que realizamos todos los trabajos. También la instalación de sistemas CRM y ERP para ver la satisfacción de los clientes y tratar de fidelizarles cuanto antes sería muy adecuado, aunque elevaría los costes la aplicación de estos softwares y su inversión para las pymes ronda los 5000€. Implantando estos programas, se tendría un mayor control de los clientes y se podrían realizar propuestas más personalizadas atendiendo a sus necesidades, que se verían reflejadas en las bases de datos, es decir, se tendría un mayor seguimiento de los clientes y del consumo que hacen.

- **Asociaciones clave:** Es un problema que un negocio apenas tenga ninguna relación con ningún proveedor. Son relaciones comerciales en las que se produce la compraventa y se termina la relación, no hay ningún tipo de negociación o asociación. Por eso sería un aspecto por mejorar que la empresa decidiera por negociar con los proveedores de materias primas con el fin de que les ofrezcan descuentos por ejemplo por volumen de compra o por compras frecuentes, así como una serie de ofertas en su catálogo de materias primas.

Rehabilitación externa del local actual (fachada y escaparate)	5.000
Rehabilitación interna del local actual (suelo, baño, pintura y luz)	7.000
Adquisición nuevo local	120.000
Mobiliario nuevo local	2.500
Dependientes nuevo local	2.200
Maquinaria nuevo local	30.000
Total	166.700

Tabla 3.5. Coste de apertura del nuevo local y rehabilitación del actual.

Elaboración propia a través de datos obtenidos mediante estudios.

En esta última tabla, recogemos la información acerca del coste de rehabilitación del local actual y lo que costaría la apertura de uno nuevo. Esta serie de datos lo hemos obtenido a través de la realización de cálculos y búsqueda en Internet acerca de lo que costaría rehabilitar un local por completo. Respecto a la adquisición de uno nuevo, hemos hecho investigaciones de mercado y dependiendo de la ubicación y las dimensiones del local el precio variaría mucho.

4. CONCLUSIONES

Hemos terminado el análisis de la empresa Grabados Martínez a través del Modelo Canvas y el objetivo ha sido ver los aspectos en los que la misma podría aplicar una mejora con el fin de obtener una mejora rendimiento. Mediante este análisis, podemos destacar que es importantísimo que todas las empresas deben renovarse debido al gran auge de la competencia y a las exigencias de los mercados. En nuestro caso, hemos hecho un análisis no centrado en la parte económica del negocio de Grabados Martínez sino mas bien en la viabilidad de su renovación y su posible expansión local.

Para realizar el análisis y ver los aspectos que debemos corregir, como bien he dicho previamente, hemos recurrido al Modelo Canvas a través del cual hemos visto algunas debilidades de la empresa que a simple vista no se podían apreciar. Para llevarlo a cabo, realizamos un análisis exhaustivo de cada uno de los apartados que componen el Modelo Canvas, centrándonos sobre todo en aquellos que nos eran de mayor interés

de cara a mejorarlo. En principio, pretendíamos ver la viabilidad de la expansión del negocio, pero hemos visto que hay aspectos como la renovación del local actual o ciertos aspectos relacionados con la adquisición de materias primas que realmente hay que detallar. Nuestro objetivo desde el comienzo fue la posible expansión, pero gracias a este análisis hemos podido valorar otros aspectos a corregir como los que acabo de mencionar.

Por ello, podemos decir que nos ha servido tanto como para corregir los errores actuales del negocio como para estudiar nuevos objetivos empresariales. Nosotros ya hemos realizado el correspondiente análisis, ahora los responsables del negocio deberían hacer un estudio del mercado para ver la viabilidad de la nueva propuesta de expansión, además de resolver los pequeños problemas actuales.

En último lugar, hay que decir que con este trabajo no termina todo, aunque las propuestas vayan hacia delante toda empresa tiene que tener en mente la renovación, siempre se debe responder ante los cambios que nos exige el mercado.

5. BIBLIOGRAFÍA

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. 2012. *Generación de modelos de negocio*. Nueva Jersey: Deusto, 2012. ISBN 978-84-234-2799-4.

Zott, Christoph y Raphael, Amit. 2009. *Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio*. s.l.: Universia Business Review, 2009.

Ricart, Joan E. 2009. *Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. Barcelona: s.n., 2009.

Metacrilatos Burgos. (27 de Julio de 2017). *El metacrilato, un material de gran futuro*.

CESCE. (2017). *Informe sector metal*. Madrid: CESCE.

Quijano, G. (10 de Marzo de 2013). *Marketing y Finanzas*. Obtenido de
<https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>