



MARTÍNEZ OTERO

1	Trayectoria de la empresa	172
2	Situación de partida	174
3	Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización	186
4	Principales conclusiones	193



TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

1.1. *Historia de la empresa*

Martínez Otero es una empresa dedicada a la fabricación, instalación y ejecución de proyectos de interiorismo, totalmente especializada en contract internacional y totalmente orientada a ofrecer soluciones en ese ámbito.

Fue fundada en 1942 por María Martínez Otero como un taller familiar de ebanistería de calidad, que vendía piezas cuidadosamente elaboradas en toda España.

En los años 60, Martínez Otero es una fábrica de muebles que trabaja para diversos clientes en proyectos Contract, desde mobiliario para colegios, hasta despachos o bibliotecas institucionales.

En los años 90 comenzaron a trabajar con el grupo Inditex y empezaron a ir de la mano en su salida internacional. Esto motivó en gran parte la ampliación de la capacidad productiva de la empresa.

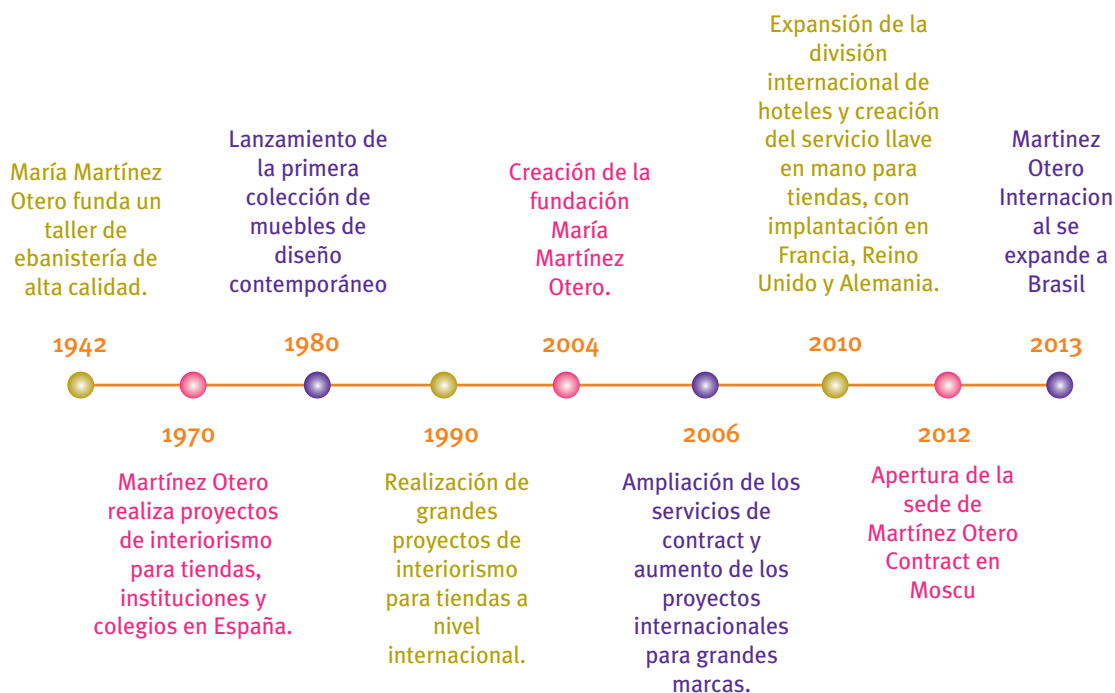
El siguiente hecho relevante fue la estrategia de diversificación de negocio que pusieron en marcha para identificar otros clientes internacionales que les permitiesen restar dependencia de un único cliente. En la actualidad algunos de sus clientes son los Hoteles NH, Hoteles Sheraton, Hoteles Hilton, joyería Aristocrazy, Nesspresso, Loewe, Pili Carrera, etc.

A finales de los 90 y comienzos del 2000 trabajan en colaboración con diseñadores internacionales de mobiliario y crean una línea de venta por catálogo de muebles de diseño que comercializan a través de tiendas de muebles de diseño. Tras la reciente recesión económica agudizada sobre todo en los años 2009 y 2010 se decide cerrar esta línea de negocio.

En el año 2004 se crea una fundación “Fundación María Martínez Otero” con la intención de atraer prescriptores (arquitectos y diseñadores de muebles) para dar a conocer la empresa y la marca.



En 2006 la actividad internacional de Martínez Otero se ve aumentada en gran medida gracias a proyectos para grandes empresas. En 2010 se consigue la expansión de la división internacional de hoteles y se crea el servicio llave en mano para tiendas, con implantación en Francia, Reino Unido y Alemania. Y en los siguientes años, se afianzó la presencia de la organización en nuevos mercados internacionales como Rusia o Brasil.



2

SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1. Situación actual

2.1.1. Objetivos principales de Martínez Otero

La filosofía de Martínez Otero es ofrecer a cada cliente un rendimiento superior de su proyecto desde el comienzo, realizando un análisis exhaustivo de los aspectos que pueden simplificar la fabricación, reducir costes y superar la calidad exigida.

Innovación	Reducción de costes	Rendimiento superior
		

2.1.2. Líneas de Negocio

Martínez Otero cuenta con 3 líneas de negocio a través de las cuales satisface las necesidades de sus clientes. A continuación se presentan dichas líneas y los productos y servicios que componen su oferta:

a) *Proyectos llave en mano*

Desde la ejecución del proyecto integral a la fabricación o instalación de mobiliario o equipamiento, Martínez Otero ofrece una gama de servicios en todas las fases de los grandes proyectos de interiorismo.



Martínez Otero tiene una amplia experiencia en diversas áreas de contract y constantemente desarrolla productos y servicios específicos especialmente dirigidos a este mercado.

La filosofía que guía los servicios de Martínez Otero es ofrecer un producto especializado, teniendo en cuenta los cada vez más exigentes y sofisticados requisitos de los grandes proyectos de interiorismo.



Soluciones

- Trámites relacionados con la licencia de obra y actividad.
- Adaptación del proyecto a la normativa local.
- Gestión de la prevención de riesgos laborales.
- Coordinación de los organismos de control, certificados, etc.
- Seguimiento de la obra y reporte constante a Martínez Otero.

b) *Project Management*

En Martínez Otero ofrecen las soluciones citadas a continuación.

Soluciones

- Estudio de las necesidades.
- Realización de planos.
- Diálogo y aportación de alternativas, mejoras o soluciones.
- Optimización de costes.
- Realización de presupuestos.
- Prototipos y espacios piloto escala 1/1.
- Control de calidad.
- Gestión global del proyecto.



c) *Fabricación y montaje*

Soluciones

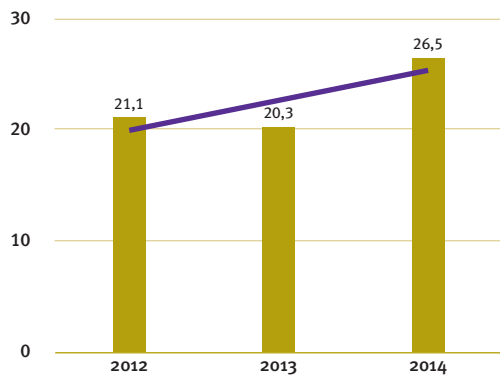
- Proyectos de interiorismo según proyecto del cliente.
- Mobiliario y equipamiento (carpintería, mobiliario, textiles, iluminación...).

2.1.3. *Evolución Económica*

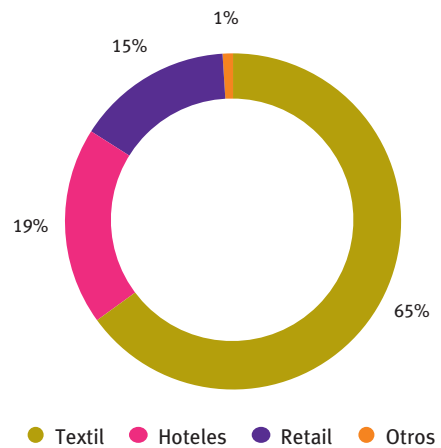
En 2014 la organización obtuvo una **facturación** cercana a los **26,5 millones de €** entre las distintas líneas de negocio, lo que supone un 30% más que el año anterior. Dicho crecimiento contrasta con la disminución de la facturación obtenida en 2013, donde las ventas cayeron un 4% hasta los 20,3 millones de €.

Respecto a la facturación entre los distintos segmentos de cliente, cabe destacar la participación del Textil, con el 65% de las ventas y las cadenas hoteleras con un 19%. No obstante, el sector Retail es el segmento que más ha crecido respecto al año anterior, con un 115%, ya que en 2013 sufrió una caída del 72%.

Evolución Facturación anual (en MM€)



Distribución de la facturación 2014 por línea de negocio



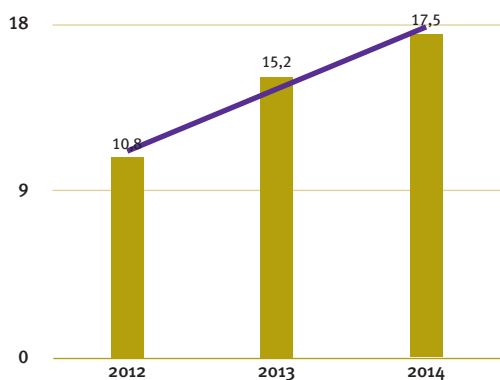


Evolución de la facturación en los segmentos de cliente

Textil

Los proyectos ejecutados para el sector textil acumulan una facturación de 17,5 millones de €, un 65% del total en 2014.

A pesar de haber reducido su peso respecto al 2013 donde alcanzaba el 75%, las ventas en 2014 han incrementado un 15%.

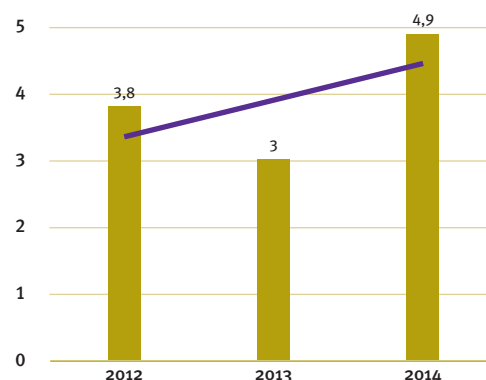


	2012	2013	2014
% Facturación total	51	75	65

Cadenas hoteleras

Por último, el sector de la distribución es el tercer segmento más importante con unas ventas de 3,8 millones de €, lo que supone un 15% del total.

Así, se recupera en parte la presencia de la organización en este sector, ya que en 2013 sufrió una caída de un 72%.

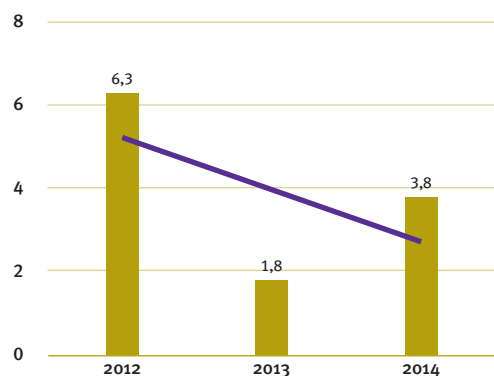


	2012	2013	2014
% Facturación total	18	15	19

Retail

Por último, el sector de la distribución es el tercer segmento más importante con unas ventas de 3,8 millones de €, lo que supone un 15% del total.

Así, se recupera en parte la presencia de la organización en este sector, ya que en 2013 sufrió una caída de un 72%.

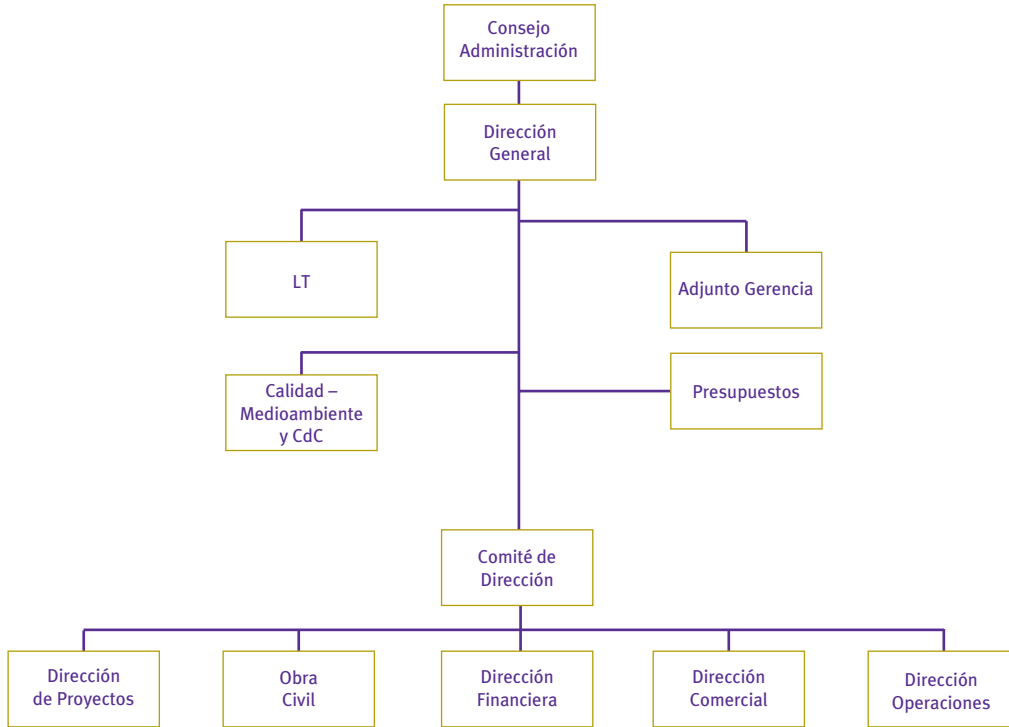


	2012	2013	2014
% Facturación total	30	9	15



2.1.4. Equipo Humano

Actualmente la organización cuenta con **220 empleados** y está estructurada en **10 departamentos**, cuyo detalle se muestra a continuación.



Distribución de la plantilla

En cuanto a la distribución de la plantilla, el 5% corresponde a puestos directivos, el 15% a puestos técnicos, y el 5% a personal administrativo. El resto del personal se corresponde con operarios de planta.





Herramientas y órganos de Seguimiento y Control internos

De cara a realizar el seguimiento y control de las operaciones y actividades de la organización, Martínez Otero ha definido una serie de herramientas y órganos con unas funciones y una sistemática claramente definidas.

a) *Órganos de Seguimiento y Control:*

En cuanto a los órganos designados para el seguimiento y control de las actividades de la organización, destacan los órganos siguientes:

Comité de Dirección

Funciones

Dicho comité tiene como función principal ejecutar las órdenes del consejo de administración. Se reúne como mínimo una vez al mes.

Comité de Seguimiento semanal

Funciones

Dicho comité aborda los problemas del día a día de la empresa.

Control de presupuestos

Funciones

En Martínez Otero existe un control de presupuestos por cada departamento. Se realiza un análisis de coste de cada proyecto en curso.

Políticas de formación

Martínez Otero demuestra un compromiso activo con la formación de sus empleados, implantando políticas de formación adaptadas a las necesidades de la empresa y el nuevo contexto de mercado, que permiten facilitar el trabajo diario y el desarrollo profesional de cada trabajador.

En Martínez Otero tienen un plan de formación anual, que se configura a partir de las necesidades de formación que cada jefe de departamento traslada al departamento de personal.



2.1.5. Competencia

El mercado de la fabricación de muebles y ejecución de proyectos de interiorismo presenta un entorno relativamente competitivo para Martínez Otero, donde se identifica principalmente como potencial competidor a la empresa multinacional Carré.

Aspectos diferenciales de la competencia

A continuación se presentan los aspectos diferenciales del principal competidor respecto a Martínez Otero. En general, Carré se diferencia de Martínez Otero en que disponen de mayor capacidad productiva y están dotados de mayor tecnología fabril.

Carré	Carré dispone de mayor capacidad productiva y están dotados de mayor tecnología fabril.
--------------	---

Proyección internacional de los competidores

Respecto a la proyección internacional, el principal competidor de Martínez Otero, ha apostado en la última década por la internacionalización, mientras que el resto de competidores, menos directos que el mencionado anteriormente, presentan una proyección internacional inferior a la de Martínez Otero.



Carré

Durante la última década, Carré ha experimentado un fuerte proceso de internacionalización; la marca está presente en más de 20 países en 4 continentes, donde viste hoteles con encanto y realiza miles de encargos para los más variados hogares.



2.2. Claves de éxito

2.2.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor representa los atributos que una empresa ofrece a sus clientes con el fin de satisfacer sus necesidades. Así, la propuesta de valor de Martínez Otero se puede formular de la siguiente manera:

Propuesta de valor de negocio

- Construir una relación consolidada con cada cliente basada en la confianza y el compromiso. Ofrecer un servicio integral que garantiza la máxima tranquilidad de cada cliente.
- Se aporta una visión más práctica al diseño original y se proponen cambios o modificaciones para conseguir los objetivos fijados por el cliente (sobre todo coste y plazo).

2.2.2. Principales valores de la organización

El éxito cosechado se debe en parte a los valores que soportan la cultura y la estrategia mantenida por la empresa en estos últimos años. Así, destacan principalmente la calidad, el compromiso y el trabajo en equipo. También se da mucha importancia a la innovación y a la reducción de costes.

Martínez Otero, desde sus comienzos, ha procurado la obtención de los más altos niveles de calidad de sus productos y servicios para lograr la satisfacción de los clientes.



La filosofía de Martínez Otero es ofrecer a cada cliente un rendimiento superior de su proyecto desde el comienzo, realizando un análisis exhaustivo de los aspectos que pueden simplificar la fabricación, reducir costes y superar la calidad exigida.

La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conocen las habilidades de los demás, entienden sus roles y saben cómo ayudarse mutuamente.



2.2.3. Modelo de Negocio

Martínez Otero identifica como **clave de éxito** del Modelo de Negocio **el servicio al cliente otorgando un rendimiento superior de su proyecto desde el comienzo, realizando un análisis exhaustivo de los aspectos que pueden simplificar la fabricación, reducir costes y superar la calidad exigida.** A continuación se muestra la Cadena de Valor y los componentes del Modelo de Negocio de cara a entender en detalle en qué consiste y la estructura a través de la cual se traslada valor al cliente final.

Cadena de Valor

La identificación de la Cadena de Valor de Martínez Otero permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al cliente final.



Proceso comercial





Modelo de Negocio

Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de Martínez Otero y la materialización de su propuesta de valor, se analizarán 9 elementos que integran la esencia del modelo de negocio y permiten su entendimiento de manera clara y sencilla.

<p>Socios Clave</p> <p>Identifica los socios y proveedores clave para el desarrollo del negocio, sus actividades y recursos...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los principales socios son los empleados. Se pretende implicar al personal para que vivan cada proyecto como propio. • Los clientes son socios del negocio “Sus objetivos son los nuestros”. • Por último, es clave disponer de una relación de confianza con diferentes proveedores que garantizan entregar los trabajos en plazo y forma. 	<p>Actividades Clave</p> <p>La propuesta de valor implica desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing,..).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio integral en la apertura de los puntos de venta del cliente (una tienda, una habitación de un hotel, etc.). Se encargan de todas las actividades necesarias para la apertura de las instalaciones del cliente (gestión integral). 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Explica el producto/ servicio que se ofrece a los clientes para dar respuesta a sus necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación, reducción de costes y rendimiento superior. 	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Establece los tipos de relación que se pueden establecer con cada segmento de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El departamento comercial capta al nuevo cliente y el departamento de Project consolida y fideliza la relación. • Disponen de un plan comercial para visitar a potenciales clientes en todo el mundo independientemente del mercado geográfico al que pertenezcan. • Tienen presencia en las principales ferias de contract a nivel mundial.
	<p>Recursos Clave</p> <p>Describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como el tipo, la cantidad y la intensidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario un conocimiento elevado en nuevos materiales y nuevas tecnologías en cada proyecto. Para ello la empresa acude a ferias de Contract de manera frecuente. Además se organizan acciones formativas con proveedores para estar al día. 		<p>Canal de Distribución</p> <p>Define la manera de entregar la propuesta de valor a los clientes o a cada segmento: tipo de comunicación, alcance y entrega de la propuesta de valor a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal contract (producción por encargo del cliente).



Estructura de Costes	Fuente de Ingresos	Segmentos de Cliente
<p>Identifica los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio de cara a diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.</p> <ul style="list-style-type: none">• En Martínez Otero siempre realizan un estudio de los aspectos que pueden simplificar la fabricación, optimizando de este modo las soluciones técnicas y los costes.	<p>Representan la forma en que la empresa genera los ingresos en cada segmento de cliente (pagos recurrentes...)</p> <ul style="list-style-type: none">• Venta de la fabricación, instalación y ejecución de proyectos de interiorismo.	<p>Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/ servicio.</p> <ul style="list-style-type: none">• Sus principales segmentos son el Textil, Cadenas hoteleras y el Retail.

Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por Martínez Otero se debe a la estrategia de diferenciación que ha mantenido en los últimos años y que le ha permitido dar un salto cualitativo respecto a su competencia en el mercado.

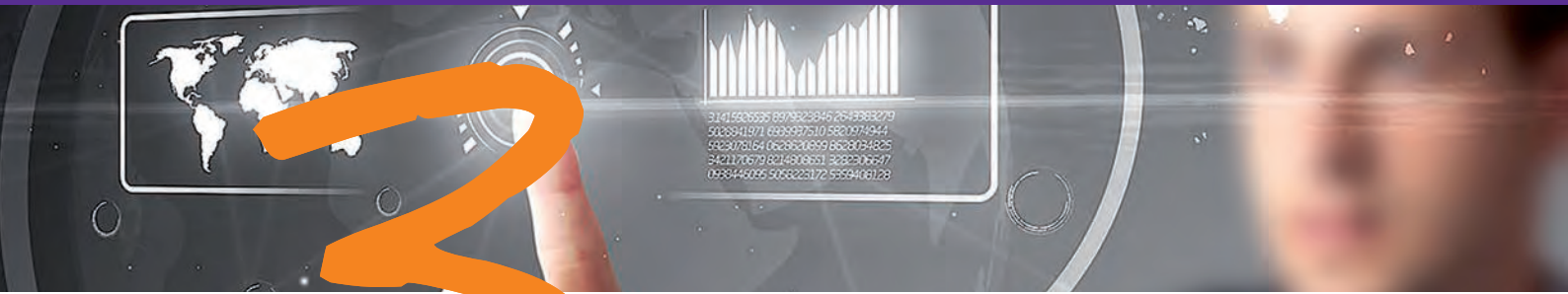




Claves del éxito de Martínez Otero

Relación con el cliente	Precios muy competitivos	Servicio integral que abarca todas las competencias
En Martínez Otero se realiza un acompañamiento en todo el proceso. En cada proyecto existe comunicación continua y fluida y siempre se da solución a todos los imprevistos que pueden surgir al cliente en cada proyecto.	Consideran que son muy competitivos en los precios. En Martínez Otero siempre realizan un análisis exhaustivo de los aspectos que pueden simplificar la fabricación, reduciendo de este modo los costes de producción.	Siempre ofrecen un servicio integral que abarca todas las actividades necesarias relacionadas con la apertura de nuevas instalaciones.

Excelente servicio post venta	Calidad sostenible
En Martínez Otero dan soporte tras la venta a cualquier reparación o modificación necesaria solicitada por el cliente.	Martínez Otero, desde sus comienzos, ha procurado la obtención de los más altos niveles de calidad de sus productos y servicios para lograr la satisfacción de sus clientes. En los últimos años Martínez Otero ha invertido en la reducción del impacto medioambiental que pudiese derivarse de sus actividades.



INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Razones para la Internacionalización de la empresa

La principal razón que lleva a la empresa Martínez Otero a la internacionalización es el acompañamiento en la internacionalización de sus clientes. En torno a 1990, Martínez Otero se internacionaliza por medio de sus clientes y en 2006 amplía los servicios de contract y aumentan los proyectos internacionales para grandes marcas en colaboración con los más prestigiosos arquitectos e interioristas.

Factores principales

- Acompañamiento en la internacionalización de sus clientes.





3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de Martínez Otero es notable ya que desde que comenzó el proceso de internacionalización sobre los años 90, su representatividad en cuanto a la estrategia, facturación, estructura de personal y los procesos internos se ha visto aumentada considerablemente.

3.2.1. Estrategia

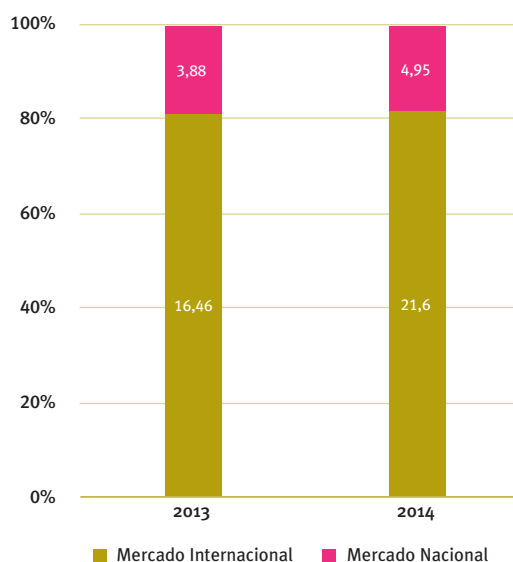
Dentro del Plan Estratégico de Martínez Otero se establece como prioridad estratégica el aumento de la presencia internacional en las actividades de la organización. Así, se identifica un objetivo clave relacionado con la estrategia internacional de la organización:

Seguir ganándose la confianza de clientes y prescriptores en los mercados internacionales.

3.2.2. Facturación

Respecto a la **facturación** correspondiente al **proceso internacional en 2014**, ésta se ha visto **incrementada en un 31,2%** respecto al año anterior, alcanzando los 21,6 millones de €, y suponiendo ya más del 81% de la facturación total.

Distribución de la facturación total por tipo de Mercado





3.2.3. Representatividad del proceso internacional en los procesos internos

Cabe destacar el impacto que la internacionalización ha tenido en la estructura y la organización de los procesos internos, tanto aquellos denominados procesos de soporte (Back-Office) como los procesos de negocio (Front-office).



3.2.4. Elección de Mercados

Martínez Otero realiza instalaciones y vende mobiliario en los cinco continentes. La realización de las tiendas Loewe, Tous, Hackett, o los hoteles Barceló, NH, Tryp, Hilton o Sheraton, son un ejemplo de ello. Martínez Otero está establecida en Inglaterra, Francia, Alemania e Italia.

Además, desarrolla proyectos en los países árabes a través de Martínez Otero Emirates, empresa fundada en el año 2009.





La empresa Martínez Otero no se dirige a un mercado concreto. Se dirige a clientes específicos (sobre todo del sector retail y hoteles). Para ello disponen de un plan comercial para visitar a potenciales clientes en todo el mundo independientemente del mercado geográfico al que pertenezcan. Asimismo, buscan al cliente final y prescriptor (estudios de arquitectura) en mercados internacionales, por lo que acuden habitualmente a ferias internacionales de Contract para identificar potenciales clientes.

Estrategia de penetración en nuevos mercados

Una vez identificados los clientes internacionales estratégicos para la organización, la empresa Martínez Otero estableció la estrategia de penetración óptima en cada mercado que permitiera obtener los objetivos de crecimiento y facturación de la manera más segura y sostenible posible.


- No es necesario establecerse en ningún mercado a no ser que sea un requisito legal necesario para poder realizar las operaciones de instalación y montaje en destino.
- Realizan la venta directa a través de visitas comerciales a potenciales clientes o prescriptores a nivel mundial.

3.2.5. Claves de la elección de la estrategia de Marketing Internacional

En cuanto al Plan de Marketing Internacional y sus 4 pilares: Producto, Precio, Promoción y Distribución, destaca la estrategia seguida por la empresa que ha permitido el éxito de sus líneas de negocio y productos ofrecidos a sus clientes. A continuación se muestra, para cada uno de los pilares estratégicos, las claves del éxito mantenidas por la organización.

Producto


En base al conocimiento del mercado y los clientes objetivo, el pilar denominado Producto define las características, atributos y beneficios ofrecidos a cada cliente.

 Claves del éxito	En la definición del Producto , Martínez Otero destaca la gran calidad y eficiencia de su producto que en el 90% de las veces son de fabricación propia.
---	--




Precio

La definición del Precio es el resultado del estudio de ciertas variables que determinan la cantidad que el cliente objetivo está dispuesto a pagar por adquirir el producto o servicio de Martínez Otero. Las principales variables a tener en cuenta son los costes, tanto fijos como variables, el margen objetivo, las tendencias y prácticas de fijación de precio de la competencia y el poder adquisitivo de los clientes objetivo.

 <p>Claves del éxito</p>	<p>Al operar en el sector Contract de elevada competencia sus precios son altamente competitivos.</p>
--	--


Distribución

La Distribución implica el establecimiento de los canales a través de los cuales se comercializan los servicios de Martínez Otero.

 <p>Claves del éxito</p>	<p>Ofrecen distribución propia en cada uno de los mercados. Se encargan de la logística y de la instalación y montaje.</p>
--	---


Promoción

Por último, el pilar denominado Promoción busca definir la comunicación de los atributos y beneficios del producto que promoverá su compra por parte del segmento del mercado objetivo.


 <p>Claves del éxito</p>	<p>Los aspectos más destacables en la definición de la Promoción son las visitas comerciales a grandes cuentas y prescriptores y la participación en ferias de contract a nivel mundial.</p>
--	---

3.2.6. Apoyos institucionales

Para poder abordar los mercados internacionales con éxito y aprovechar las nuevas oportunidades que éstos ofrecen, Martínez Otero se ha valido del apoyo que las instituciones públicas otorgan en la apuesta por la internacionalización de las empresas.

<p>IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préstamo participativo a 7 años, subvención para la elaboración del plan internacional y apoyo
	<p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiación para seguir con la actividad en períodos de recesión del crédito. Mejoras en la planificación y mejora competitiva.



<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Asesoramiento en Brasil y Marruecos.
	<p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Apoyo en la promoción exterior.

3.2.7. Principales desafíos en el proceso de internacionalización

A pesar de que la internacionalización haya representado una oportunidad de crecimiento para Martínez Otero, también ha conllevado una serie de desafíos que se han superado gracias a la rápida adaptación al nuevo contexto de mercado.

<p>Dificultades [en el proceso logístico]</p>	<p>Dificultades a nivel de legislación laboral, legal y fiscal para poder actuar en los mercados internacionales</p>	<p>El acceso a financiación fue muy reducido en los años 2009 y 2010. Finalmente se logró gracias a la negociación con bancos y al apoyo institucional</p>
---	--	--

3.3. Próximos pasos: retos de futuro

A pesar de haber conseguido parte de los objetivos establecidos en la estrategia internacional, Martínez Otero tiene aún retos y metas que alcanzar.



Retos y próximos pasos

- Diversificar el negocio consiguiendo nuevos clientes de diversas actividades económicas y continuar la expansión internacional.
 - Lograr la confianza de nuevas firmas multinacionales del sector retail y hotelero.
 - Seguir transmitiendo la diferenciación en términos de una solución integral personalizada para cada cliente.
 - Seguir contribuyendo a conseguir el éxito de nuestros clientes.
-



3.4. Principales resultados obtenidos

Se presentan a continuación los principales logros y resultados obtenidos gracias a la internacionalización de la organización.

Principales resultados de la internacionalización

- Crecimiento de la cifra de negocio.
- Diversificación. Un 75% del negocio dependía de un único cliente. En la actualidad representa un 60%.
- Aprendizaje continuo que les permite día a día ser mejores profesionales.

3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

Según la dirección de Martínez Otero, los aspectos más importantes a tener en cuenta en una estrategia de internacionalización son:

- El trabajar en una relación cercana con el cliente, convirtiéndose en socios.
- Paciencia y perseverancia como valores clave para apostar por los mercados internacionales.
- Es clave contar con los recursos necesarios y con los socios adecuados. La internacionalización se facilita si se trabaja con clientes multinacionales y con entidades financieras con experiencia en comercio exterior.



PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de Martínez Otero

Se muestran a continuación los principales aspectos que han sido la clave para el éxito en el proceso de internacionalización de Martínez Otero.

4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de la empresa

Aspectos diferenciales de la organización





Claves del éxito de Martínez Otero

Relación con el cliente	Precios muy competitivos	Servicio integral que abarca todas las competencias
En Martínez Otero se realiza un acompañamiento en todo el proceso. En cada proyecto existe comunicación continua y fluida y siempre se da solución a todos los imprevistos que pueden surgir al cliente en cada proyecto.	Consideran que son muy competitivos en los precios. En Martínez Otero siempre realizan un análisis exhaustivo de los aspectos que pueden simplificar la fabricación, reduciendo de este modo los costes de producción.	Siempre ofrecen un servicio integral que abarca todas las actividades necesarias relacionadas con la apertura de nuevas instalaciones.

Excelente servicio post venta	Calidad sostenible
En Martínez Otero dan soporte tras la venta a cualquier reparación o modificación necesaria solicitada por el cliente.	Martínez Otero, desde sus comienzos, ha procurado la obtención de los más altos niveles de calidad de sus productos y servicios para lograr la satisfacción de sus clientes. En los últimos años Martínez Otero ha invertido en la reducción del impacto medioambiental que pudiese derivarse de sus actividades.

4.1.2. Principales Valores de Martínez Otero

Martínez Otero, desde sus comienzos, ha procurado la obtención de los más altos niveles de calidad de sus productos y servicios para lograr la satisfacción de los clientes.



La filosofía de Martínez Otero es ofrecer a cada cliente un rendimiento superior de su proyecto desde el comienzo, realizando un análisis exhaustivo de los aspectos que pueden simplificar la fabricación, reducir costes y superar la calidad exigida.

La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conocen las habilidades de los demás, entienden sus roles y saben cómo ayudarse mutuamente.



4.1.3. Modelo de Negocio

Socios clave	Los principales socios son los empleados. Se pretende implicar al personal para que vivan cada proyecto como propio. También se pretende alcanzar relación de socio con cada cliente.
Actividades clave	Facilitan todos los servicios integrales para la apertura de los puntos de venta del cliente (una tienda, una habitación de un hotel, etc.), se encargan de todas las actividades necesarias para la apertura de las instalaciones del cliente (gestión integral).
Propuesta de Valor	Innovación, reducción de costes y rendimiento superior.
Recursos Clave	Es necesario un conocimiento elevado en nuevos materiales y nuevas tecnologías para las aperturas de nuevas instalaciones. Para ello la empresa acude a ferias de manera frecuente. Además se organizan acciones formativas con proveedores para estar al día.
Relación con el Cliente	El departamento comercial y el departamento de Project. El comercial hace el 1er contacto (presentación inicial de la empresa y de los trabajos anteriores) y el Project suele seguir con la relación en próximos trabajos.
Segmentos de Cliente	Retail (sobre todo textil, hoteles, joyería y alimentación) e Institucional.
Canal de Distribución	Canal contract (producción por encargo del cliente)

4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados



	No se dirigen a nuevos mercados, sino a clientes específicos.	Disponen de un plan comercial para visitar posibles clientes en todo el mundo.	Acuden a ferias internacionales de contract para identificar clientes potenciales.
--	---	--	--



4.1.5. Plan de Marketing Internacional



4.1.6. Apoyo institucional

IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préstamo participativo a 7 años, subvención para la elaboración del plan internacional y apoyo.
	<p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiación para seguir con la actividad en períodos de recesión del crédito. Mejoras en la planificación y mejora competitiva.
Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento en Brasil y Marruecos.
	<p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la promoción exterior.

