



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Economía y Empresa

Memoria del Trabajo de Fin de Grado

Plan de Comercialización y Viabilidad de una Empresa de Construcción de Guitarras

Sara Morales Lucio

Grado de Administración de Empresas

Año académico 2016-2017

DNI del alumno: 43213677N

Trabajo tutelado por Joan Garau Vadell

Departamento de Economía y Empresa

Se autoriza a la Universidad a incluir este Trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación.	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	X		X	

Palabras clave del trabajo:

Artesanía, calidad, diferenciación, personalización, guitarra española.

1	RESUMEN DEL TRABAJO	4
2	BUSINESS PLAN. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	6
	3.1 Análisis del entorno en general.....	6
	3.1.1 Entorno económico	6
	3.1.2 Entorno socio-demográfico	7
	3.1.3 Entorno político jurídico nacional y local.....	7
	3.1.4 Entorno ecológico. Tratados internacionales	9
	3.1.5 Entorno tecnológico.....	10
	3.2 Entorno sectorial.....	11
	3.2.1 Mercado. Naturaleza y estructura	11
	3.2.2 Clientes	12
	3.2.3 Competidores.....	12
	3.2.4 Proveedores	13
4	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ANÁLISIS DAFO.	14
	4.1 Amenazas.....	14
	4.2 Oportunidades	15
	4.3 Debilidades.....	16
	4.4 Fortalezas	16
5	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	17
	5.1 Misión, visión y valores.	17
	5.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento	17
	5.2.1 Target.	17
	5.2.2 Diferenciación del producto	17
	5.3 Estrategia Funcional	18
	5.3.1 Forma jurídica	18
	5.3.2 Personas	18
	5.3.3 Cartera de productos	19
	5.3.4 Marcas, modelos, envases (Identificación del producto)	19
	5.3.5 Proceso de fabricación	19
	5.3.6 Materias primas	20
	5.4 Estrategia de marketing, promoción y distribución.....	21
	5.4.1 Precio.....	21
	5.4.2 Promoción.....	22
	5.4.3 Distribución.....	23
6	ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA / CUENTA DE RESULTADOS	25
	6.1 Objetivos cualitativos	25

6.2	Plan financiero. Objetivos cuantitativos	25
6.2.1	Inversiones iniciales	25
6.2.2	Financiación inicial del proyecto	26
6.2.3	Cuenta de resultados	26
6.2.4	Balance	28
6.2.5	Rentabilidad. VAN, TIR y Pay back	29
7	CONCLUSIONES	31
8	BIBLIOGRAFIA	32

1 RESUMEN DEL TRABAJO

Inglés

The company proposed offers customized Spanish guitars of high sonority and manufactured from first qualities. These guitars are made from a handcrafted and manual process, so that the craftsman focuses on each guitar, being able to care and polish every detail. This dedication makes the process of manufacturing the guitars long, resulting in 12 guitars per year. It will offer a unique line of guitars, the Spanish guitar, which includes flamenco and classical. Both share the same manufacturing process.

The products offered stand out among the competition for the wide range of personalization offered to the client, being able to choose this one the woods to use, the decorations and the ornaments. In addition, these are products that take into consideration the environment, the woods used come from responsible suppliers with the environment.

Despite the existing competing companies, many of them with renown and family tradition, it is expected that the company, after being known in the world of music, will become one of the companies of reference in the handmade manufacture of Spanish guitars.

Guitars are expected to increase their price after three years, during which time it is estimated that the product will have been widely accepted in the market being much higher demand than the offer of guitars offered.

Español

La empresa que se plantea ofrece guitarras artesanales españolas personalizadas de elevada sonoridad y construidas a partir de primeras calidades. Dichas guitarras son fabricadas a partir de un proceso artesanal y manual, de manera que el artesano se centra en cada guitarra, pudiendo de este modo cuidar y pulir cada detalle. Esta dedicación hace que el proceso de fabricación de las guitarras sea largo, por lo que como resultado se obtendrán 12 guitarras anuales. Se ofrecerá una única línea de guitarras, la guitarra española, que abarca a la flamenca y la clásica. Ambas comparten el mismo proceso de fabricación.

Los productos ofrecidos destacan entre la competencia por el amplio abanico de personalización que se ofrece al cliente, pudiendo elegir éste las maderas a usar, las decoraciones y los adornos. Además, se trata de productos que tienen en consideración al medioambiente, dado que las maderas utilizadas provienen de proveedores responsables con el entorno.

Pese a las empresas competidoras existentes, muchas de ellas con renombre y tradición familiar, se espera que la empresa, tras ser conocida en el mundo de la música, llegue a ser una de las empresas de referencia en la fabricación artesanal de las guitarras españolas.

Se pretende que las guitarras aumenten su precio después de tres años, periodo en el cual se estima que el producto habrá sido ampliamente aceptado en el mercado siendo mucho mayor la demanda que la oferta de las guitarras ofrecidas.

2 BUSINESS PLAN. RESUMEN EJECUTIVO.

La empresa que se plantea ofrece guitarras artesanales españolas personalizadas de elevada sonoridad y fabricadas a partir de primeras calidades. El proceso de fabricación es totalmente artesanal y manual: el artesano se centra en cada guitarra cuidando y puliendo cada detalle. Se espera que la empresa, tras ser conocida en el mundo de la música, llegue a ser una de las empresas de referencia en la fabricación artesanal de las guitarras españolas.

MISIÓN	Proporcionar guitarras personalizadas de elevada sonoridad con altos estándares de calidad a aquellos amantes de la música que sepan apreciar dichos detalles.
VISIÓN	Ser empresa reconocida en el mercado de guitarras españolas, manteniendo viva la tradición de la construcción de la guitarra, tanto clásica como flamenca, referente de producto español.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad respetuosa y responsable con el medioambiente utilizando maderas que respeten el compromiso ético y medioambiental según los tratados internacionales vigentes. • Promoción de la construcción artesanal en las Islas Baleares, ensalzando la artesanía. • Uso de materiales y procesos caracterizados por la calidad y dedicación que permitan la fabricación de un producto de calidad y excelencia. • Compromiso con el cliente. Integridad de entregar el producto con los materiales, características y tiempos acordados.

TARGET

Público de todo el mundo que aprecia la guitarra española y valora la calidad y cualidad del sonido:

- Músicos profesionales
- Concertistas
- Profesores de conservatorio
- Escuelas de Música

Se busca la máxima satisfacción de los clientes, como garantía de calidad del producto.

Es la mejor tarjeta de presentación y garantía de ventas futuras.

COMO GENERA VALOR

- Maestro artesano, lutier con amplio conocimiento de las técnicas y secretos en la fabricación artesanal.
- El producto es la guitarra española, que abarca la guitarra clásica y la guitarra flamenca.
- La calidad ofrecida le diferencia de la competencia: producción escasa y minuciosa, cada guitarra es una obra de arte exclusiva.
- El cliente puede personalizar su guitarra eligiendo las maderas, decoraciones, adornos, incrustaciones y tallados de dibujo o letras.
- Laborioso proceso de fabricación en cuatro etapas, totalmente manuales, que requieren dos meses.
- Solo trabaja con proveedores responsables con el entorno, que proveen maderas permitidas por ley.
- Venta directa en tienda y promoción a través de web propia –que refleja el carácter de la empresa- con posicionamiento cuidadoso en los buscadores y en los mercados de mayor interés comercial: España, países nórdicos, USA y Japón.

RESUMEN FINANCIERO

(€)	1-1-18	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Inversión inicial	30.628					
Fondos propios	15.000					
VENTAS		52.800	55.200	57.720	60.366	63.144
EBITDA		8.540	10.055	11.672	13.397	15.236
Cash-Flow Neto	-15.000	-529	189	9.567	10.869	12.257
Tasa de descuento	3,00%					
Valor Actual Neto (VAN)	13.650					
TIR	20,78%					
Pay Back (años)	3,55	3 años y 7 meses				

3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 Análisis del entorno en general

3.1.1 Entorno económico

España se encuentra en una fase de recuperación tras ocho años de recesión. El crecimiento ha sido estimulado por varios factores, entre los cuales se puede destacar el aumento de confianza en la demanda interna, la creación de empleo, unas mejores condiciones de crédito, la bajada de precio del petróleo y la recuperación en Europa gracias a las reformas llevadas a cabo. (Santander, 2016).

Se prevé que el ciclo de recuperación de la economía española vaya a continuar, pero a un ritmo más moderado (2,3%) por el agotamiento de aquellos factores que han impulsado la demanda. Uno de los motivos es por la moderación del crecimiento de la renta disponible de las familias, causada por la menor creación del empleo y la mayor inflación. El crecimiento del PIB en el 2016 se mantuvo alrededor del 3%, gracias a las políticas fiscal y monetaria, eventos coyunturales y el impacto de las reformas implementadas. (BBVA, 2017)

La inflación se prevé que en 2017 aumente, influenciada por el diferencial de los precios del petróleo, al igual que el año pasado. (Ceeo, 2017)

El problema de la economía española continua siendo el desempleo. La tasa de desempleo de España ha bajado gracias a la disminución de la población activa y a la creación de nuevos contratos temporales, no obstante sigue siendo muy elevada (18,4%). Se necesitan reformas destinadas a reducir el paro estructural, la temporalidad y aumentar la productividad. (El País, 2017)

Uno de los retos a los que se enfrenta la economía española es llevar a cabo el ajuste fiscal, al que el Gobierno se ha comprometido con las autoridades europeas dado el excesivo déficit que presenta. El sistema español llega a niveles de deuda del 100% del PIB. (El País, 2017)

Tal y como indican los datos proporcionados por el IDEX del 2014, son 38.577 las empresas que se dedican a la artesanía en España. El 97,4% de dicha empresas son microempresas, y proporcionan el 0,7% del empleo de la economía española. Estas microempresas representan un 2,4% del PIB industrial y un 0,4% del PIB total según datos del Ministerio de Industria.

Según palabras de Jordi Pinto, miembro de la Asociación española de lutieres y arqueros profesionales (Aelap), la crisis y el IVA cultural al 21% han perjudicado al sector de la música, ya que sostiene que muchas escuelas de música y orquestas por falta de financiación pierden alumnos, lo cual repercute a los lutieres.

Por otra parte, el crecimiento del PIB mundial parece afirmarse, impulsado por el mayor dinamismo que se observa en algunas economías emergentes. (El País, 2017) Ello es una buena noticia para el comercio exterior que realizará la empresa, ya que si el resto de economías gozan de buena situación, éstas demandarán más bienes a la empresa. No obstante, la recuperación sigue siendo débil, en parte por la desaceleración que se observa en el proceso de

globalización. Se espera que la zona euro crezca por debajo del 2%. El FMI prevé mayores crecimientos en los países emergentes que en los desarrollados.

3.1.2 Entorno socio-demográfico

La población actual de España cuenta con 45.987.520 habitantes, de los cuales el 49,4% son hombres, y el 50,6% son mujeres. (Mayo, 2017)

Según un estudio publicado por el ministerio de educación, cultura y deporte en el que se ha encuestado a una muestra de personas, un 7,8% de los encuestados declara tocar algún instrumento. Mientras que un 9,5% de los hombres sostiene que toca algún instrumento, las mujeres lo hacen en un 6%.

En el ámbito cultural, según el estudio anteriormente mencionado, actividades tales como tocar un instrumento musical o hacer fotografía son aficiones más frecuentes entre los hombres, mientras que las mujeres prefieren teatro, baile o danza.

La gente joven es más propensa a tocar algún instrumento. Un 18,2% de la población que comprende entre 15 y 24 años lo hace; un 6,8% los que comprenden de los 45 a los 54 años; y un 3,7% los mayores de 55 años. Ello muestra que son los estudiantes los que más tocan un instrumento con un 20,9%, mientras que los jubilados son los que menos con un 1,5%. Dichas cifras respaldan la tendencia social de las nuevas generaciones a practicar algún instrumento. (MECD, 2015)

El nivel de estudios es uno de los determinantes de ésta práctica. Mientras que los que no han completado la educación básica o no tienen ningún título solo representan un 3,6%; los que tienen una enseñanza universitaria tocan un instrumento en un 12,5%. (MECD, 2015)

A nivel autonómico, la comunidad en la que más gente toca un instrumento es Navarra con un 11,1% mientras que la que menos es Extremadura con un 4,5%. Las islas Baleares tienen un 5,7%, ocupando la 14 posición en el ranking de las 17 comunidades autónomas. (MECD, 2015)

En cuanto al poder adquisitivo, pese a que el nivel de renta cayó casi un 20% entre el periodo que comprende 2008-2014, el gobierno calcula que será en 2017 cuando se vuelva a alcanzar la riqueza previa a 2008. (El Mundo, 2017).

Cabe decir que los efectos no han sido igual para todos, ya que los más jóvenes junto a los hogares con menores ingresos han sido los más perjudicados, frente a los más ricos y los mayores. El 1% de los más ricos concentra el 20% de la riqueza total de los españoles. Factores como el desempleo y la precariedad laboral son los que explican el 75% de la desigualdad que azota a España, tal y como sostiene un estudio de la Fundación BBVA y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

3.1.3 Entorno político jurídico nacional y local

En los inicios de los años 80, las competencias referentes a la artesanía fueron transmitidas a las comunidades autónomas, siendo éstas las que efectúan regulaciones de dicho sector, además de medidas de promoción y desarrollo.

Desde entonces cada comunidad autónoma ha desarrollado diferentes políticas de promoción en distintos ámbitos como la comercialización y las ayudas a la inversión. No obstante, la intensidad y los resultados han sido dispares dependiendo de la C.C.A.A. (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2006).

La artesanía tiene un papel fundamental en la planificación del desarrollo económico de las Baleares por el valor que aporta a ésta y por ser un elemento de diversificación de la economía. Por ello el Consell de Mallorca lleva a cabo acciones en beneficio de ésta.

El Consell de Mallorca hace unos meses anunció que pretende regular junto a los Ayuntamientos, que sólo pueda denominarse “artesanos” aquellos que posean el título de “maestro artesano” que otorga el propio Consell. De esta manera se busca poner orden en el uso y abuso de la palabra en los mercados que se realizan a los largo de Mallorca bajo esta denominación. Además, con esta iniciativa se persigue poner en valor la artesanía local que hacen las pequeñas empresas de Mallorca y que se preocupan de acogerse al sello de calidad. (Economía de Mallorca, 2016).

Por otro lado, el Consell comunicó que incrementará la dotación de personal y de medios al departamento destinado a artesanía con la finalidad de dar más apoyo a los artesanos. Una de las primeras medidas que se pretende es reducir la lista de espera existente para poder poseer el título de maestro artesano.

Cada año el propio Consell concede subvenciones para fomentar la competitividad de la artesanía de Mallorca, promover la comercialización de dichos productos, además de garantizar el mantenimiento de los oficios artesanos. En 2016 el monto total rondó los 174.000 euros. (20 minutos, 2016)

Otra de las labores que realizó a finales del año pasado el Consell fue la aprobación de la otorgación de 11 nuevas cartas de artesano y 4 de maestro de artesano. Con ello se pretende reactivar la artesanía y su ritmo de trabajo, tras percatarse que la anteriormente mencionada se encontraba bajo mínimos. (Economía de Mallorca, 2016).

Durante los últimos años, Mallorca ha premiado a sus mejores artesanos mediante convocatorias para otorgar premios a la artesanía de Mallorca. El Departamento de Economía y Hacienda del Consell de Mallorca es el que se encarga de dichas convocatorias y de las entregas de los galardones. El conseller Cosme Bonet sostiene que es una forma de poner en valor la calidad de la artesanía de Mallorca, además de una forma de potenciar el trabajo de los artesanos de la tierra mallorquina.

El año pasado se convocaron los V Premios de Artesanía en los que repartieron 7.000 euros en premios divididos en 4 categorías. La primera categoría premia a aquellos proyectos competitivos y originales, estimulando de este modo el talento y la creatividad, ofreciendo un premio de 2.000 euros. Del mismo importe es el premio al producto de carácter decorativo o artístico. Las siguientes dos categorías ofrecen un premio de 1.500 euros cada una. La primera premia la trayectoria profesional artesana que cuente con más de 20 años de experiencia profesional. La segunda es para incentivar a los artesanos que comienzan una carrera en el mundo de la artesanía, aquellas personas que intentan abrirse un camino en el sector, por lo que se pretende potenciar la creatividad de los estudiantes del sector. Respecto a los candidatos, éstos deben estar en posesión

de la carta de artesano, maestro artesano o algún otro documento que los califique como artesanos. (Consell de Mallorca, 2016)

Por otra parte, el Consell de Mallorca y el digital "economiademallorca.com" acordaron el año pasado colaborar para promocionar la imagen de la artesanía mallorquina. La idea es que el periódico ofrezca a sus lectores una sección exclusiva relacionada con dicha temática. De este modo, se pretende que en la sección en cuestión aparezcan noticias para los artesanos mallorquines como subvenciones, trámites y ferias. También a través de la red se ofrecen reportajes semanales explicando el trabajo de estas pequeñas empresas para dar difundirlas y darlas a conocer.

Ya en el plano nacional, cada año el Ministerio de Industria, Energía y Turismo convoca los Premios Nacionales de Artesanía, que en 2016 celebraron su undécima edición. Con ellos se pretende reconocer aquellas trayectorias ejemplares en el sector de la artesanía, además de impulsar el desarrollo, innovación y competitividad de las empresas del sector.

En cuanto a la profesión de guitarrero, el panorama es un tanto distinto. En España las administraciones no han dado énfasis a dicha profesión. Las ayudas económicas son inexistentes para aquellos que estudian, que enseñan o que ejercen el oficio. Hasta hace poco la guitarrería no estaba reconocida como profesión, además de que no había estudios para el oficio en cuestión (Academia de Guitarrería).

3.1.4 Entorno ecológico. Tratados internacionales

El cambio climático es una realidad que se extiende en todo el planeta. La conciencia de la población a favor del medioambiente es cada vez mayor y la Cumbre del Clima celebrada en París en junio de 2016 marcó un importante punto de inflexión, al arrancar un acuerdo histórico contra el cambio climático respaldado por 195 países, con acciones concretas y cuantificadas. Por ello es común que los países promulguen leyes para favorecer un desarrollo sostenible y revertir los efectos de éste.

La materia prima en la fabricación de la guitarra es la madera, la cual proviene de especies de árboles muy determinados que garantizan la calidad musical del instrumento.

Con el fin de asegurar que el comercio internacional de animales y plantas salvajes no amenace la supervivencia del medio natural, en 1973 se firmó en Washington un acuerdo internacional entre gobiernos, denominado Convenio CITES (Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres). No fue hasta el 1986 cuando España se adhirió a dicho convenio. Actualmente forman parte 172 países y cubren a más de 35.000 especies, tanto de animales como de plantas. (Asociación española del comercio e industria de madera)

Tras la última reunión de la convención CITES en Johannesburgo, con fecha 2 de enero de 2017 se han sido incluidas varias especies de maderas en los apéndices del Convenio. Los cambios se han dado en el apéndice II y afectan a todas las Dalbergias, además de a todos los palosantos y bubinga. (Terra, 2017)

El Convenio está dividido en tres apéndices, dependiendo del grado de protección de las especies. (Asociación española del comercio e industria de madera)

El Apéndice 3 es el menos estricto, el cual sostiene que la especie ha de estar protegida al menos en un país. Se ha solicitado asistencia a los demás países miembros de CITES, para controlar su comercio.

En el Apéndice 2 se recoge especies que no se encuentran en peligro de extinción, pero cuyo comercio debe controlarse, en todos los países. Aquí se encuentra el muy usado palosanto de Madagascar (*dalbergia baronii*).

El Apéndice 1 trata a las especies que están en peligro de extinción. Entre ellas, el Palosanto de Río (*dalbergia nigra*), una madera que no se puede extraer. Siempre y cuando se quiera importar o exportar una guitarra que lleve incorporada esta especie de madera que se haya extraído antes del Convenio, se requerirá un permiso CITES.

Ciertas maderas, como por ejemplo el palisandro brasileño, solamente pueden obtenerse y utilizarse en el caso de que éstas hayan sido cosechadas y/o exportadas antes de la prohibición, o provengan de árboles que hayan caído de manera natural. En ambos casos, deben estar acompañados de un certificado de procedencia.

La posesión del instrumento no precisa de documentos especiales que acrediten el origen de las maderas, así como tampoco el viajar con el instrumento dentro de la Unión Europea (UE). No obstante, en el caso de viajar fuera de la UE, se permite llevar el instrumento sin la presentación de documentos siempre y cuando el peso de la madera protegida por la CITES sea inferior a 10 kilos, y el transporte del instrumento sea con fines no comerciales. En el caso que el transporte sea con fines comerciales, traspase la frontera europea, y contenga maderas protegidas, se precisará de un documento CITES que acredite la procedencia de dicha madera. (DW, 2017)

Para los artesanos guitarreros se plantea el siguiente reto: conseguir sostenibilidad, racionalidad y optimización de los recursos aprovechando eficientemente la madera, consiguiendo de este modo conservar el medio ambiente asegurando calidad de vida para las próximas generaciones. Además, es importante encontrar un reemplazo que logre satisfacer las necesidades acústicas de los constructores y músicos, sin perder de vista el respeto por el medioambiente.

Son muchos los constructores que aseguran que las guitarras ecológicas son un producto cada vez más solicitado en los mercados tanto americanos como europeos, sobre todo en países como Alemania.

3.1.5 Entorno tecnológico

Las nuevas tecnologías del siglo XXI ofrecen la posibilidad de fabricar instrumentos musicales de una nueva forma.

Una de las técnicas usadas es la impresión 3D, que permite al usuario dibujar en el ordenador un plano de lo que se pretende plasmar en la realidad. Luego será

materializado en una impresora que modela el objeto tal y como se había dibujado, usando para ello diversos materiales. Dicha técnica se puede aplicar a instrumentos tales como flautas, violines y guitarras. Una de las principales ventajas que ofrece es la personalización ya que se puede producir a gusto y semejanza del cliente. (Imprimalia 3D, 2015)

Otra técnica posible son las fresadoras CNC. Se trata de una máquina industrial con automatización programable de la producción, que usa el movimiento de una herramienta rotativa de varios filos de corte. Dichos movimientos difícilmente se pueden realizar manualmente por sus perfiles y acabados complejos. Ello proporciona precisión, rapidez, reducción de desechos, etc. (De máquinas y herramientas, 2013)

Estos adelantos permiten fabricar más cantidad en menor tiempo, pero sin garantizar la calidad y sonoridad de una guitarra elaborada artesanalmente.

Por otro lado, cabe hablar de los adelantos en los ámbitos de la comercialización. El mundo digital e internet constituyen una gran oportunidad para el artesano, ofreciéndole la posibilidad de romper las barreras locales y dar a conocer sus productos, exclusivos, en el mercado mundial.

3.2 Entorno sectorial

3.2.1 Mercado. Naturaleza y estructura

Barreras de entrada. Las barreras de entrada que se puede encontrar un luter son varias. Por una parte, al no producir un gran número de guitarras al año, no se puede beneficiar de las ventajas de las economías de escala. Por otra parte se encuentra el gran capital inicial que se necesita para operar eficientemente, dado el coste del local, la maquinaria, el valor de las maderas al tratarse de buena calidad, etc. Además, encontrar maestros artesanos adecuados no es tarea fácil ya que éstos escasean. Como barrera de entrada también se encuentra el posicionamiento que tienen los productos competidores en la mente del consumidor, lo cual puede suponer un problema para conseguir ventas.

Barreras de salida. La salida de un mercado puede resultar complicado si se posee maquinaria que difícilmente pueda ser vendida a terceros tras la salida del sector. En este caso, los activos que podrían tener dificultades para ser vendidos serían las máquinas utilizadas para el tratado de la madera, las cuales suponen un importante coste fijo. Puede darse el caso en el que los costes fijos sean tan elevados que fuercen a las empresas a continuar funcionando a pesar de sus malos resultados para poder amortizar dichos activos.

Productos sustitutivos. Por la tipología del producto y cliente -si el que adquiere el instrumento es músico o guitarrista- difícilmente querrá cambiar el producto que tiene en mente por otro que satisfaga necesidades parecidas. El consumidor en cuestión ya tiene una idea fijada respecto al instrumento que quiere, se trata de guitarras que ofrecen gran sonido, fabricadas con materiales de calidad óptima.

No obstante, a pesar de no tratarse del mismo instrumento, existen otros productos como el violín, el violonchelo, piano, etcétera, que lideran en cuanto a posibles sustitutos.

Como productos alternativos se encuentran instrumentos tales como el laúd o el guitarrón, los cuales son de la misma familia que la guitarra.

3.2.2 Clientes

La demanda de música es cada vez mayor, por lo que aumenta la demanda de instrumentos. A pesar de que hoy en día predominan los instrumentos electrónicos, el gusto por los instrumentos tradicionales sigue vigente.

La empresa se centra en la fabricación de instrumentos tradicionales, en concreto, guitarra clásica y flamenca. Los clientes elegirán un modelo u otro, en función de sus gustos, necesidades profesionales y usos: iniciación, modelos de estudio o modelos de gama profesional.

El perfil del cliente es muy variopinto ya que el público abarca todas las edades y gustos. Aun así, se pueden agrupar a los consumidores en los siguientes grupos: aficionados; estudiantes de música; profesores de colegios, academias, conservatorios, etcétera; y profesionales de la música.

3.2.3 Competidores

La guitarra española es un producto único elaborado a partir de artesanía tradicional. Son muchos los constructores de guitarras en el ámbito español. En muchos casos tras la muerte del luter la actividad ha cesado, no obstante en otros casos las empresas han pasado de generación en generación y en la actualidad siguen activas. Las nuevas generaciones heredan entre otras cosas, renombre, secretos familiares en cuanto a la fabricación del instrumento, además de buenas maderas. Ello les hace fuertes como competidores.

Un claro ejemplo es el caso de “Conde Hermanos”, empresa que goza de tradición familiar y que se beneficia del renombre e historia que dejaron sus predecesores. Dicha empresa ha abastecido guitarras a músicos con gran reputación, entre los cuales se puede destacar a Paco de Lucía. Eso hace que sean muchos los clientes que, pese a no seguir vigente los mismos constructores que antaño, acudan a dicha empresa por el renombre e historia que los respectivos padres/tíos han dejado en herencia.

Otra de las empresas familiares a destacar que goza de un amplio recorrido es “Guitarras Ramírez”, la cual va por la cuarta y quinta generación.

Pese a no pertenecer al nicho de mercado de la empresa y no suponer una amenaza directa, cabe mencionar la presencia de aquellas empresas que se dedican a la fabricación de instrumentos musicales con un precio más asequible, dada la menor calidad que utilizan. Muchas de estas empresas no son españolas y exportan sus productos al mercado español. Se encuentran las franquicias, grandes cadenas de venta de instrumentos musicales, así como las grandes superficies que tienen departamentos dedicados a la música, además de la venta de instrumentos musicales por internet.

Cabe tener en cuenta que aquel cliente que aprecie la música y quiera adquirir calidad, no comprará productos de procedencia extranjera, sino que se decantará por el mercado nacional al ser la guitarra española un producto nacional.

3.2.4 Proveedores

El mercado de maderas se caracteriza por su elevada concentración. Una empresa artesanal de construcción de guitarras como la que se plantea, no tiene poder de negociación frente a estos proveedores. En todo caso puede beneficiarse de las políticas de reducción de precios u ofertas que estas multinacionales puedan realizar gracias a sus propias economías de escala y al amplio y diverso mercado al que tienen acceso.

En concreto, en España el mercado de proveedores de maderas para fabricación de instrumentos musicales está dominado por dos multinacionales: Madinter y Maderas Barber, que serán ambos proveedores de la empresa.

Maderas Barber cuenta con una más de 50 años de experiencia suministrando maderas para guitarras y todo tipo de instrumentos musicales. Comercializa más de 100 especies diferentes de madera, y trabaja a nivel mundial, en los cinco continentes.

Se dirige tanto al fabricante industrial con una producción en masa, como al artesano que necesita maderas de alta calidad. Uno de los motivos por lo que resulta interesante tener relación con esta empresa es el respeto que tienen por el medio ambiente, ya que posee el certificado “The Rainforest Alliance” (alianza para bosques), además del “FSC” (Consejo de Administración Forestal). Ello supondrá a la empresa un plus ya que podrá publicitarse como una empresa que se preocupa por el medioambiente dado que obtiene materiales de proveedores que son respetuosos. Además de contar con oficinas comerciales por todo el mundo, posee una completa tienda online en la cual se puede comprar cualquiera de las maderas que ofrecen, con una amplia gama de precios. A parte de maderas, también tiene a disposición complementos tales como estuches de guitarra, los cuales serán necesarios para poder obsequiar a los clientes más fieles que la empresa tenga. (Maderas Barber, 2017)

Madinter se dedica a la selección y producción de madera, partes y componentes para la fabricación de guitarras y otros instrumentos musicales. Abastece tanto a la industria manufacturera de la música, como a cualquier persona que de manera individual construya instrumentos musicales. La empresa es más joven que Maderas Barber, ya que se fundó en el 2001. No obstante, se ha convertido en una empresa líder del sector y al igual que su competidora, se encuentra en los 5 continentes. Desde sus inicios han apostado por la innovación, internacionalización y el uso de energías limpias, ya que siguen unos altos estándares de responsabilidad en la utilización de la madera. También dispone de herramientas para trabajar la madera, las cuales se comprarán a través de dicho proveedor. (Madinter, 2017)

4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ANÁLISIS DAFO.

Para establecer la estrategia de la empresa, es importante analizar aquellos aspectos tanto externos (oportunidades y amenazas), como internos (fortalezas y debilidades) que repercuten a la empresa.

4.1 Amenazas

La crisis actual es considerada por un 96,3% de las empresas artesanas una de las principales amenazas que se presenta. (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2014). Dicha crisis ha disminuido el poder adquisitivo de los salarios, por lo cual la demanda de los productos artesanos, como los instrumentos musicales, ha caído. Durante la crisis algunas empresas dedicadas a la fabricación de guitarras se han visto obligadas a cerrar el negocio.

La economía sumergida. Otro de los factores que los artesanos tildan como amenaza es la economía sumergida. Ésta representa en España un 17,9% del Producto Interior Bruto (PIB) y repercute al sector artesanal. (ABC, 2017)

Países competidores a bajo precio. La entrada de productos importados también representa una importante amenaza ya que si éstos son más baratos que los productos que la empresa ofrece, las ventas podrían menguar. Si el cliente se guía más por la diferencia de precio que de calidad, la empresa vería comprometidas sus ventas.

Innovación tecnológica. Además, hay que estar al tanto de las innovaciones ya que si los productos de la competencia usan técnicas innovadoras o añaden algún atributo al producto, el otro puede quedarse obsoleto respecto a los demás.

Coste de las materias primas. El encarecimiento de las materias primas, en este caso maderas, supondría un gran problema ya que si por ejemplo el precio de determinado tipo de madera aumentara, la empresa tendría que subir el precio de las guitarras, o por el contrario vería reducido su beneficio. Ciertas especies de árboles están en peligro de extinción, por lo que cada vez la legislación se pone más estricta con la adquisición de maderas. Como se ha mencionado anteriormente en otro apartado, actualmente está vigente el Convenio CITES, pero podría ser que en el futuro la legislación sea más estricta en perjuicio de las empresas que trabajan con maderas.

Escasez de artesanos especializados. Cabe hablar sobre el problema que supone incorporar algún artesano a la empresa en caso de que se quiera aumentar el tamaño de ésta. La realidad es que en España es escasa la formación que se imparte referente a la construcción de guitarras.

La guitarra es un instrumento con el cual se pretende producir sonidos de gran precisión. Para la construcción se precisa de cierto conocimiento a partir de una formación adecuada, método y herramientas. Al contrario de lo que sucede con otras actividades, son muy pocos los países en los que se puede realizar algún curso oficial que imparta conocimientos sobre la construcción de guitarras. En España, país que alberga mucha tradición en la construcción de dicho instrumento, la profesión de guitarrero no ha sido incorporada en los catálogos profesionales hasta 2011, con la consecuencia de que ningún centro ha podido impartir clases sobre la materia en cuestión. Es por ello que se puede ejercer

como guitarrero, pero no puede serlo con reconocimiento oficial ya que hay ningún título que lo acredite. (Academia de Guitarrería). A pesar de la incorporación anteriormente mencionada, los centros de formación profesional no se prepararon para ofrecer estos estudios de cara al futuro. (El Economista, 2015). Ello puede ser debido a que dicha profesión está incluida en las profesiones relacionadas con las artes y artesanías, en vez de aparecer con otros estudios más técnicos o relacionados con la madera.

En algunos países del continente europeo o americano existen estudios oficiales, universitarios o de formación profesional relacionados con los instrumentos. Dichos países gozan de mayor ayuda, apoyo y reconocimiento por parte del Estado. (Academia de Guitarrería)

En la actualidad, al igual que en la antigüedad, la forma más usual de aprender la construcción es a través de un proceso parecido al de los gremios. El procedimiento no ha variado en exceso respecto a tiempos atrás, ya que se basa en la repetición de procedimientos que son desvelados paulatinamente al aprendiz.

Hasta el momento, todo aquel que quisiera aprender el oficio tenía que hacerlo de forma autodidacta utilizando libros o foros, mediante algún cursillo organizado por alguna institución privada, o minoritariamente subvencionado como curso ocupacional para desempleados. La posibilidad de aprender el oficio entrando como aprendiz en algún taller es escasa, dado el bajo número de artesanos que hay. No existen estudios reglados, para ello hay que ir al extranjero.

Desde la Asociación Española de Lutieres y Arqueros Profesionales (Aelap) se asegura que en el resto de Europa sí se tiene en cuenta esta profesión. En Alemania los futuros constructores se forman en una escuela oficial, y hasta que no han realizado las prácticas con un maestro reputado que le da el visto bueno, no puede ejercer.

4.2 Oportunidades

Innovación tecnológica. La proliferación de las nuevas tecnologías representa una importante fuente de oportunidades ya que éstas benefician a la empresa en la medida que pueden ser una ayuda en la fabricación de los instrumentos, además de en la incorporación de novedades en el producto. La integración del sistema MIDI (anteriormente mencionado) ofrecería un valor añadido al producto mezclando artesanía con tecnología para aquellos clientes más innovadores. No es común ver empresas artesanales que vendan guitarras incluyendo el sistema novedoso MIDI, es por ello que sería un factor diferencial.

Tecnologías de la información y comunicación. Éstas también tienen peso porque ofrecen nuevos canales de comercialización, que en este mundo globalizado cobra mucha importancia. Gracias a éstos se consigue llegar a un mayor número de clientes potenciales.

La cooperación con otros artesanos resulta una interesante asociación con el fin de compartir conocimientos, experiencias e incluso parte del trabajo.

Calidad del producto. Otra oportunidad para la empresa sería que el cliente fuese apreciando paulatinamente la calidad del producto, que es lo que le diferencia de los otros productos. Ello supondría que el producto es ampliamente

aceptado por los consumidores, y se podría aumentar el precio de modo que aumentarían los beneficios. Cabe mencionar que la guitarra española es un producto ampliamente aceptado tanto nacional como internacionalmente.

4.3 Debilidades

Economías de escala bajas. El negocio no se caracteriza por una alta rentabilidad ya que la producción no es en masa y es limitada. Si los productos ofrecidos no interesan al consumidor y éste decide no comprarlos, los ingresos no cubrirían ni siquiera los costes fijos por lo que los beneficios serían inexistentes. Además, al construirse pocas guitarras no hay lugar a fallos o a equivocaciones en el proceso.

Financiación. En tiempos de post-crisis no es tarea fácil obtener financiación. Los bancos son reacios a concebir préstamos, y la financiación de terceras personas es difícil a no ser que el proyecto muestre solidez y proyección. Adicionalmente, a pesar del sentimiento de empatía por parte de las administraciones públicas referente al sector artesanal, tras la crisis y recortes, las ayudas con bajas.

Mercado muy específico. Como debilidad también se encuentra el tipo de mercado en el que se encuentra la empresa. Se trata de un mercado selecto, con pequeñas empresas de larga trayectoria que cuentan con una gran experiencia. Es por ello que la empresa deberá tener habilidad y creatividad para hacerse un hueco en dicho sector.

4.4 Fortalezas

La cualificación y experiencia del artesano supone una fortaleza ya que tiene conocimientos únicos, que poca gente los posee, lo cual permite que los productos sean exclusivos, además de singulares y especializados. Esta diferenciación notoria permite a la empresa poder aumentar los precios para que estén acordes a la calidad que se ofrece.

Calidad y exclusividad. El negocio, al ser de pequeña dimensión y caracterizarse por una producción artesanal (no en masa), goza de flexibilidad en la producción, lo cual es una fortaleza. Cualquier modificación que se quiera hacer tanto en el producto como en la fabricación de éste, no supondrá un problema y se podrá actuar con rapidez.

5 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 Misión, visión y valores.

Misión: Proporcionar guitarras personalizadas de elevada sonoridad con altos estándares de calidad a aquellos amantes de la música que sepan apreciar dichos detalles.

Visión: Ser empresa reconocida en el mercado de guitarras españolas, manteniendo viva la tradición de la construcción de la guitarra, tanto clásica como flamenca, referente de producto español.

Valores:

- Realizar actividad respetuosa y responsable con el medioambiente, dada la tendencia social que vela por el cuidado de éste. Para ello se usará maderas que tengan un compromiso ético y medioambiental.
- Promoción de la construcción artesanal en las Islas Baleares, ensalzando la artesanía.
- Uso de materiales y procesos caracterizados por la calidad y dedicación que permitan la fabricación de un producto de calidad y excelencia.
- Compromiso e integridad de entregar el producto con los materiales, características y tiempos acordados.

5.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento

5.2.1 Target.

El target al que se dirige el negocio engloba a aquellos que aprecien las guitarras y la calidad del sonido. Se trata de gente experimentada y/o profesionales de la música:

- Músicos aficionados y profesionales.
- Concertistas.
- Profesores de conservatorio o escuelas de música.

Además de ofrecer el producto a nivel nacional, se pretende que éste llegue a diversos países donde predomine el interés por el producto español, la guitarra. Nacionalidades como los japoneses, americanos o procedencias de los países nórdicos muestran sensibilidad por lo español.

5.2.2 Diferenciación del producto

Tal y como se ha mencionado en otros apartados, la empresa busca diferenciar su producto respecto a los de la competencia mediante la calidad ofrecida. Se trata de una producción escasa, minuciosa y que se centra exclusivamente en cada guitarra. A todo ello cabe añadir la flamante calidad de las guitarras que otorgan a los instrumentos un sonido único e inigualable. Con ello se busca

distinguir el producto frente a los de la competencia y conseguir el beneplácito del cliente.

El valor añadido que la empresa da al producto es la posibilidad de personalizarlo, ya que la producción artesanal permite que se pueda elegir entre:

- ✓ El tipo de madera que se querrá.
- ✓ La decoración de los laterales.
- ✓ Los adornos de la roseta¹.
- ✓ La altura a la que se quiere poner las cuerdas.
- ✓ La decoración en la cabeza o la pala de delante.
- ✓ Posibles incrustaciones y tallado de algún dibujo o letras.

5.3 Estrategia Funcional

5.3.1 Forma jurídica

Para una empresa de reducida dimensión se puede optar por ejercer bajo el régimen de autónomo o constituir una sociedad limitada unipersonal (SLU). Se ha preferido optar por una SLU en vez de autónomo por las siguientes razones:

- La SLU tiene responsabilidad limitada: frente a las deudas con terceros, el artesano únicamente responde con el patrimonio de la empresa, en ningún caso con su patrimonio particular.
- Por norma general, las sociedades limitadas tienen más facilidad para acceder a créditos bancarios ya que dicha forma jurídica demuestra una mayor confianza económica.
- En el ámbito de la imagen comercial, las SL ofrecen una más profesional, de manera que la imagen que perciben los clientes potenciales de la empresa se ve reforzada.

5.3.2 Personas

Para la construcción de guitarras se necesita una persona con conocimientos en la profesión, que sea constante y con afán de investigar sistemas y modelos nuevos.

El artesano que está al frente de la empresa se trata de un hombre que ha sido ayudante y aprendiz de un Maestro constructor de guitarras. Ello le ha permitido aprender a tratar la madera, además de adquirir numerosas técnicas, procedimientos y secretos profesionales. Además, éste posee la carta de artesano².

Para los servicios de carácter administrativos, como contabilidad e impuestos, se subcontratará a una gestoría para que sea ésta la que los realice.

¹ La roseta es un elemento decorativo que rodea la boca la guitarra. Tradicionalmente cada lutier fabrica sus propias rosetas siendo ésta el sello de dicho lutier.

² La carta de artesano es un certificado expedido por el Consell Insular que tras cumplir una serie de requisitos acredita que la persona que lo posee tiene cualidades de artesano.

Además, se requerirá de un informático que se encargue de la apertura y mantenimiento de la página web.

5.3.3 Cartera de productos

La empresa fabrica guitarras españolas con 2 líneas de producto: guitarra clásica y guitarra flamenca. Ambas tienen parentesco y comparten elementos básicos. No obstante, dependiendo del tipo de melodías que se vaya a interpretar, el estilo, además de la personalidad del guitarrista, se elegirá uno de los dos modelos.

La guitarra flamenca, por el tipo de música, tiene una caja más estrecha y las cuerdas más bajas para que sean más cómodas de tocar y de rasguearlas. Ello hace que el sonido de la flamenca sea más seco y agudo, y no goce de la sonoridad de la clásica.

Por otra parte, la guitarra clásica tiene la caja más ancha, además de una mayor altura de las cuerdas. Dicha altura permite hacer más palanca y de este modo el aire pasa mejor, lo cual facilita un sonido intenso y suave.

5.3.4 Marcas, modelos, envases (Identificación del producto)

Todos los productos estarán englobados bajo una única marca, lo que significa que todos los productos estarán bajo la misma nomenclatura. La marca se va a promocionar y a dar a conocer como una marca de calidad.

La estrategia de marca única presenta como ventaja que una vez que el público objetivo conoce el nombre, le será fácil reconocer todos los productos que se comercializan. No obstante, presenta el inconveniente de que si un producto de la marca fracasa, puede provocar un efecto de arrastre de mala imagen para los demás productos, perjudicando de este modo a éstos.

Cabe mencionar que el producto tendrá una garantía de dos años, que cubre imperfecciones o accidentes que surjan de manera natural en la guitarra. Además, se ofrecerá asesoramiento en cuanto al mantenimiento de los instrumentos para que éstos se encuentren en las mejores condiciones ya que la climatología y el lugar donde se guarden afectan a la madera.

5.3.5 Proceso de fabricación

Las fases principales en la fabricación de la guitarra, aconsejadas por el luter A. M. Nogués, son las siguientes:

1º Preparado de las piezas que forman la guitarra. Se cogen los aros, además de los juegos de madera de los fondos y de la tapa, y se preparan las piezas para hacer el mástil, el diapasón y el puente.

2º Montaje de la guitarra. Una vez se han preparado las piezas, se le da forma a los aros para posteriormente colocarlos en el molde y así ir montando la guitarra. En dicha fase es donde se van colocando las piezas interiores (las barras armónicas y el abanico de la guitarra), que posteriormente se encolarán en la parte trasera de la tapa. Es ahí en donde cada guitarrero tiene estudios

realizados, secretos y trucos sobre dónde colocar las piezas, ya que si no fuera así, todas las guitarras sonarían igual. El ensamblado de la guitarra es el proceso más importante y fundamental ya que determinará si la guitarra es buena o mala.

3º Cierre de la guitarra y elementos externos. Una vez colocadas las piezas dentro de la guitarra, ésta se cierra. Se le van haciendo ajustes como encolar el diapasón además del puente en donde corresponda para que el instrumento tenga la altura de las cuerdas correspondientes y sea fácil de tocar.

4º Lijado y barnizado. Cuando la guitarra ya está ensamblada y con las piezas exteriores colocadas, se lija para perfeccionar los acabados. Una vez se haya pulido y lijado, se empieza con el proceso de barnizado. El barnizado puede llevarse a cabo a través de dos procedimientos:

- A pistola: es la forma más rápida y ofrece una mayor resistencia, pero acaba dejando una capa de barniz encima de la madera que le quita sonoridad.
- A muñequilla: a pesar de ser un proceso más lento por la necesidad de darle muchas pasadas, no deja la capa de barniz anteriormente mencionada.

La empresa optará por esta última opción ya que, a pesar de la mayor tardanza que supone, ofrece un mejor acabado y sonido.

La clave del producto consiste en saber dar los grosores adecuados y colocar las barras y piezas (tapas, fondo, aros, etc.) en los sitios que corresponde, teniendo las mejores maderas en cuanto a calidad y años de secado.

Se harán dos guitarras a la vez ya que es la manera más óptima de trabajar. Mientras se va secando la cola de uno, se va trabajando en la otra. Lo mismo ocurre en el proceso de barnizado. En ésta última fase, al barnizar las dos guitarras que se están acabando se ha de esperar dos días para poder dar la siguiente capa. En los dos días intermedios se va trabajando en las siguientes dos guitarras.

En definitiva, dadas las características del negocio –artesanal y de pequeña dimensión– es crucial evitar tiempos muertos, optimizando la organización del trabajo y la combinación entre fases de fabricación.

El tiempo estimado de fabricación de una guitarra, según el proceso descrito, es de dos meses. Combinando adecuadamente los tiempos de espera entre las distintas fases, en dos meses se pueden terminar completamente dos guitarras.

5.3.6 Materias primas

La materia prima fundamental – y uno de los pilares del negocio - son las maderas a utilizar en la fabricación de la guitarra. El tipo de madera y los años de secado afectan totalmente a la sonoridad del instrumento.

La empresa utiliza maderas de buena calidad, con un proceso de secado natural³ de un mínimo de 10 años. En concreto, se utilizará las siguientes maderas:

Guitarra clásica:

³ Se trata de un proceso higroscópico por el cual se va cristalizando la sabia de forma natural.

- Para la tapa se usará madera de abeto o cedro, según elección del cliente.
- En los fondos y en los lados se usará palosanto.
- En el mástil se usará cedro o caoba.

Guitarra flamenca:

- Para la tapa se usará abeto.
- En los fondos y en los lados se usará ciprés o palosanto, a elección del cliente.
- En el mástil se usará cedro o caoba.

Un lote de maderas de 10 años de secado para la fabricación de una guitarra tiene un coste de 500 euros.

Tal y como se ha señalado anteriormente, los proveedores de madera serán Madinter y Maderas Barber.

Ambas empresas ofrecen el valor añadido de vender la madera ya cortada para la fabricación de los instrumentos. Además, ofrecen la posibilidad de elegir como se quieren las vetas (poner algo a pie de página) y qué sequedad y años de cortado se desea.

5.4 Estrategia de marketing, promoción y distribución

El producto que se ofrece es un artículo exclusivo con aspecto elegante: guitarras españolas personalizadas.

Se pretende generar una relación y vínculo entre las guitarras y los guitarristas. Es importante que las expectativas del cliente se vean cumplidas, ofreciendo al cliente exactamente lo que estaba buscando. Si el cliente queda satisfecho repetirá su compra en la empresa, lo que se traduce en fidelización. Además se convertirá en prescriptor.

No obstante, si el cliente no queda satisfecho con la compra efectuada sentirá el efecto de la disonancia⁴.

5.4.1 Precio

Los factores a considerar para determinar el precio, en el caso de esta empresa, son los siguientes:

- El factor más relevante es el coste de fabricación del producto. Al tratarse de guitarras hechas de primeros materiales, el precio es mayor. Además, la fabricación es totalmente artesanal, manual, no hay producción en masa, por lo cual el tiempo que se requiere es mayor. Ello hace que la producción sea poca y el precio elevado.
- Personalización del producto. No son muchos los constructores que permitan personalizarlo todo y de manera artesanal. La empresa ofrece un plus ya que esta personalización no es fácil de encontrar.

⁴ Disonancia: Estado mental que evoca duda en el acierto o desacierto de la compra realizada.

- Mercado y la competencia. Si se analiza los precios de la competencia, se percibe que éstos son muy dispares. Por ejemplo, Hermanos Conde tiene un amplio abanico de modelos y precios. Pese a tener modelos de guitarras a un precio más asequible que ronda los 3.000€, muchas de éstas tienen precios que superan los 7.000€.

Todos los factores anteriormente mencionados hacen que el precio medio por el que se ofrecen las guitarras sea de 4.000€, con independencia del modelo o tipo de madera solicitada, ya que los procesos empleados son los mismos. El precio puede variar ligeramente en función del grado de personalización solicitado. El precio mencionado está exento del IVA, el cual se tendrá que añadir al precio final que pagará el cliente.

Tras un periodo de acreditación del producto en el mercado junto con las acciones promocionales específicas, se espera que la demanda sea mayor que la oferta. Con el tiempo se trabajará sobre pedido, y tratándose de un producto de producción limitada, el precio se podrá elevar a 5.000€

5.4.2 Promoción

Uno de los objetivos principales que tiene la empresa, al ser de nueva creación, es que el target al que se dirige conozca las guitarras que se ofrecen, sus atributos y sus calidades.

La satisfacción del cliente es la mejor forma de promoción. Si se consigue la fidelización y lealtad del cliente hacia la marca, éste al tener una buena experiencia con el instrumento, lo querrá recomendar a su círculo, por lo cual se trataría de una forma de publicidad efectiva.

Además, para dar a conocer la empresa, sería conveniente llevar a cabo una serie de acciones que permitan tal objetivo:

Página web propia

El uso de internet por parte de los artesanos es una pieza clave en la innovación comercial y organizativa del sector:

La empresa contará con una página web propia a través de la cual publicitará sus productos, además de buscar colaboraciones para anunciarse en alguna página web relacionada con el sector ya que de esa manera se consigue llegar a clientes potenciales. La página web deberá reunir las siguientes características:

- Estilo elegante que refleje la exclusividad y calidad del producto.
- Ofrecer cercanía con fotos del taller y del artesano en su trabajo.
- Noticias relacionadas con la empresa.
- Estar en idiomas castellano e inglés.
- Ofrecer un canal muy claro y cercano de comunicación, ya que se pretende captar clientes y ventas.

Otras acciones on-line

- Se creará un perfil en redes sociales como Facebook y Twitter.
- La empresa utilizará el servicio AdWords de google, poniendo como palabras clave: "guitarras personalizadas", "guitarras artesanales" y

“guitarras españolas”. De esta manera, cuando algún interesado realice una búsqueda en el buscador con esas palabras, aparecerá el anuncio de la empresa.

- Es importante participar en comunidades, asociaciones o grupos online ya que estos portales pueden ser leídos por posibles y futuros clientes.

Patrocinios de guitarristas

Se propone la colaboración de guitarristas de renombre, que accedan a tocar las guitarras ya sea en concierto o CD, permitiendo llegar a más público. Hay empresas competidoras, como el caso de los Hermanos Conde, que han logrado notoriedad gracias a que Paco de Lucía tocara su guitarra.

Otra opción más económica que la anterior es el patrocinio de jóvenes guitarristas con proyección, regalando una de las guitarras para que la toque en conciertos.

Participación en jornadas y ferias de renombre

Una de las ferias internacionales más relevantes del mundo en cuanto a instrumentos musicales y punto de encuentro entre fabricantes, comerciantes, y todo tipo de músicos, es “Musikmesse”, en Frankfurt. (Ferias Info, 2017). Se trata de un buen escaparate para promocionar las guitarras. Empresas como “Guitarras Alhambra” o “Guitarras Manuel Rodríguez” participan en las ediciones anuales.

En el medio plazo, la empresa asistirá a Music China, feria líder de instrumentos musicales en Asia. Cuando la empresa coja más trayectoria y renombre, se planteará asistir a dicha feria para llegar al cliente asiático. (Ferias Info, 2017).

Otra actividad a tener en cuenta, son los “Días Europeos de la Artesanía”, que por sexto año consecutivo se celebran en casi todas las comunidades autónomas y en 18 países europeos. Durante los 3 días en lo que se celebra se realizan ferias, jornadas de puertas abiertas, y actividades tendentes a acercar al público en general al trabajo de los artesanos a través de visitas a los propios talleres, viendo las creaciones y sus procedimientos de trabajo. La empresa participará en estas jornadas ya que de este modo mostrará al público el trabajo realizado y acercará a éste el mundo de las guitarras para los posibles interesados. Las principales razones que mueven al artesano a participar son: la promoción de la artesanía (81,3%), dar a conocer su empresa o taller (45,1%) y dar a conocer su profesión (22%). (Fundesarte, 2017).

Marca España

La Marca España tiene un papel clave, se trata de un proyecto con el objetivo de mejorar la imagen de España en el extranjero. Es una forma de promocionar los productos ya que el sello español tiene un buen recibimiento fuera de las fronteras españolas. Cada vez es mayor el número de extranjeros que apuestan por la compra de arte. Es importante mencionar que la guitarra española es el principal instrumento que lleva la etiqueta Marca España.

5.4.3 Distribución

La empresa vende su producto a través de la tienda física y utiliza su página web e internet para generar ventas. El papel de las TIC es fundamental ya que

permiten una mayor visibilidad de la empresa en el mercado, además de posibilitar un contacto más directo con los clientes.

El principal canal de distribución del producto es la tienda física. Se trataría de venta directa en el taller o venta directa a clientes concretos a través de encargos, con el cual se consigue un mejor control y una mejor imagen de marca. Cabe recordar que se trata de un producto exclusivo, de elevada calidad, y de producción escasa; y del que se prevé, en breve espacio de tiempo, trabajar bajo pedido. Una vez las acciones de promoción hayan dado su fruto, será mayor la demanda que la oferta, por lo que habrá lista de espera.

Por otra parte se encuentra el comercio electrónico, el cual está cogiendo mucha relevancia en ésta primera década del siglo XXI.

La venta on-line del producto de esta empresa es difícil por sus características pero se debe fomentar la interlocución entre empresa y cliente potencial a través de la web propia, de forma que se genere un tráfico y ventas indirectas.

Según datos de la Comisión Nacional de los Mercados de la Competencia (CNMC), el comercio electrónico creció en el tercer trimestre de 2015, último dato disponible, un 30% interanual.

Las ventas a través de la página web propia en el sector artesano van en aumento, ya que en el 2010 el porcentaje de empresas que la empleaban era de un 4,8% mientras que en el 2014 éste pasó a ser un 29,3%. (ICEX). El tener una tienda online proporciona numerosas ventajas, ya que uno tiene su propio espacio sin productos de la competencia, además de poseer un control pleno del proceso de compra.

Icex ofrece un programa (ICEX Next) que pone a disposición de las empresas artesanas servicios de consultoría para el desarrollo de la estrategia de promoción exterior online. Además, incluye un programa llamado eMarketServices con un servicio de información, diagnóstico y asesoramiento para orientar a la empresa en el proceso de internacionalización a través del comercio electrónico.

Según datos aportados por el ICEX, el 97,8% son pequeñas empresas con menos de 10 empleados. No obstante, el sector ha llevado a cabo un notable aumento en cuanto a exportaciones, que se han duplicado en 4 años, situándose en 2015 en un 24,6% de las empresas artesanas españolas. Las herramientas que ofrece Internet en la actualidad para comercializar, e incluso exportar, permite a los artesanos hacerse un hueco en el mercado y llegar a miles de personas con una inversión reducida. Es por ello que la disposición de una página web permitirá a la empresa el comercio con otros países.

En dicho año un 40% de los beneficios generados por la artesanía española fueron generados en el exterior, ya que ampliar el mercado se ha convertido en una gran oportunidad. La diferenciación y especialización son aspectos clave para alcanzar el éxito, en un mundo en el que cada vez se hace más notoria la producción masiva en sustitución de diseños únicos realizados con técnicas tradicionales.

6 ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA / CUENTA DE RESULTADOS

6.1 Objetivos cualitativos

Dadas las características del producto ofrecido por la empresa, el primer objetivo estratégico es su consolidación en el mercado a través de la adquisición de un renombre, de convertirse en referente entre los fabricantes de guitarras clásicas y flamencas españolas; y ser conocida y valorada, de forma diferencial, por el target frente a otros fabricantes.

Esta consolidación garantizará su supervivencia y la generación de ingresos.

Por ello, en los inicios de la actividad de la empresa, se tendrá como prioridad la promoción del producto, para favorecer su conocimiento, y así garantizar las ventas.

Posteriormente, una clientela fidelizada y satisfecha con su guitarra, será la principal tarjeta de presentación, dado que se trata de un mercado y un target que valoran la exquisitez y la calidad y que funciona por recomendación.

6.2 Plan financiero. Objetivos cuantitativos

6.2.1 Inversiones iniciales

Para iniciar la actividad, se precisan una inversión inicial de 30.100€ en base a los siguientes conceptos:

- Gastos de constitución de la empresa, los cuales contemplan: la certificación de denominación social; la notaría para la inscripción de la escritura de constitución; la liquidación del ITP y AJD; la inscripción en el registro mercantil; y la legalización y sellado de libros en el registro mercantil.
- Creación de la página web que de visibilidad internacional y aliciente a los clientes a querer comprar el producto. Se estima un coste de 1.000€
- Alquiler de un local comercial de 100 mt2 en una zona de Palma secundaria. Se estima que un alquiler mensual de un local tipo ronda los 700€, siendo preciso depositar una fianza de dos o tres meses.
- Obras de adecuación del local, maquinaria e instalaciones por un coste estimado de 14.600€. El local necesita que esté aislado de la humedad, por ello será necesario aclimatarlo comprando deshumidificadores. Al vender o exportar las guitarras a sitios más secos, las maderas al ser materiales vivos con los cambios de humedad se hinchan y deshinchán. Si se encola la guitarra estando las maderas hinchadas (es decir, cuando hay humedad), cuando se lleven a sitios más secos se encogerán y por consiguiente se rajarán.
- Materias primas. Para el inicio de la actividad se prevé la adquisición de existencias:
 - 20 lotes de maderas, por un monto total de 10.000€, que permitirá la fabricación de 20 guitarras.

- Materiales varios, como la adquisición de cuerdas al distribuidor Knoblock, además de clavijeros y estuches, por un total de 2.000€.

Tabla 1. Plan de Compras

PLAN DE COMPRAS	1-1-18	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Gastos de constitucion	-500					
Creacion de pagina web	-1.000					
Inmovilizado intangible	-1.500					
1 ordenador taller	-600					
Inversion en el local	-4.000					
Herramientas taller	-3.000					
Maquinaria taller	-5.000					
Mobiliario taller	-2.000					
Inmovilizado material	-14.600					
Adquisicion cuerdas y otros	-2.000					
Adquisicion de madera	-10.000					
Existencias Materias Primas	-12.000					
Fianza alquiler local	-2.000					
Depositos y fianzas	-2.000					

Fuente: Tabla de elaboración propia

6.2.2 Financiación inicial del proyecto

Tal y como se ha dicho en el apartado anterior, se precisa de un monto de 30.100€. Además se prevé que la empresa siempre tenga una cierta tesorería disponible que en el momento inicial se estima 528€, equivalente al 1% de las ventas anuales previstas.

De dicha cantidad, 15.000€ provendrán del propio artesano. Los 15.628€ restantes serán recursos ajenos, a solicitar a una entidad bancaria.

6.2.3 Cuenta de resultados

Los ingresos de la empresa tendrán su origen en dos vertientes.

- Actividad principal: fabricación de guitarras. Se prevé unas ventas vender 12 guitarras al año a un precio de 4.000€, es decir un volumen de ingresos de 48.000€ el primer año. Para los años sucesivos, se estima un incremento anual de ventas del 5%.
- Actividad secundaria y complementaria: clases de guitarra. Por otra parte se llegará a un acuerdo con un profesor de guitarras para que realice cuatro días a la semana por la tarde clases de guitarra en las inmediaciones del taller. Se ofrecerá al estudiante un ambiente artesanal, además de la posibilidad de tocar durante la clase con guitarras construidas por la empresa. Por ello, de los 20€ que paga el alumno a la hora, 5€ serán para la empresa. Tras cálculos realizados, se estima que al mes la empresa ingrese 400€, que anualmente supone 4.800€.

Se estiman los siguientes gastos mensuales requeridos para poder ejercer la actividad:

- Adquisición de materias primas. Cada mes se adquiere un lote de madera, que tiene un coste de 500€.
- Alquiler del local. Se estima un coste mensual de 700€/mes.
- Gastos generados por el local, aquellos suministros como la electricidad, el agua y el seguro del local.
- Sueldos y salarios. En este apartado se considera la nómina del artesano – 1.300€/mes- y seguridad social, por un coste total de 1.700€/mes.
- Marketing. Las acciones de marketing, además del mantenimiento de la página web tienen un coste total estimado de 400€/mes.
- Gastos de Gestoría y Asesoría contable y fiscal. Se estima un coste mensual de 100€/mes
- Impuestos. El impuesto de bienes inmuebles y el impuesto de actividades económicas se estiman en 700€/anuales.

Estos costes refieren al primer año. Para los años sucesivos se estima que los costes se incrementan un 2% anual.

Para el cálculo del resultado final se estiman también los siguientes conceptos:

- Amortizaciones. Se considera que el inmovilizado intangible y del inmovilizado material se amortizan en 5 años.
- Coste de la financiación bancaria. Se estima un tipo de interés del 3%
- Remuneración de los recursos sobrantes. A partir del tercer año, la empresa empieza a generar sobrante de caja. Se considera una remuneración del 0,10%.
- Impuesto de sociedades. El tipo actual es del 25%.

Tras estas consideraciones, se obtiene la siguiente cuenta de resultados:

Tabla 2. Previsión de pérdidas y ganancias

PREVISION P Y G	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
INGRESOS					
Ventas de guitarras	48.000	50.400	52.920	55.566	58.344
Clases de guitarra	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
INGRESOS TOTALES	52.800	55.200	57.720	60.366	63.144
GASTOS					
Alquiler del local	-8.400	-8.568	-8.739	-8.914	-9.092
Compras de materias primas	-6.000	-6.120	-6.242	-6.367	-6.495
Electricidad	-1.200	-1.224	-1.248	-1.273	-1.299
Agua	-600	-612	-624	-637	-649
Sueldos y salarios	-20.400	-20.808	-21.224	-21.649	-22.082
Seguro del local	-960	-979	-999	-1.019	-1.039
Marketing on line	-2.400	-2.448	-2.497	-2.547	-2.598
Marketing off line	-1.800	-1.836	-1.873	-1.910	-1.948
Mantenimiento pagina web	-600	-612	-624	-637	-649
Gastos de gestoría	-1.200	-1.224	-1.248	-1.273	-1.299
Impuesto municipal IBI	-300	-306	-312	-318	-325
Impuesto actividades economicas	-400	-408	-416	-424	-433
GASTOS TOTALES	-44.260	-45.145	-46.048	-46.969	-47.908
EBITDA	8.540	10.055	11.672	13.397	15.236
Dot Am.Gtos Inmovilizado intangible	-300	-300	-300	-300	-300
Dot.Am.Inmovilizado.Material	-2.920	-2.920	-2.920	-2.920	-2.920
Amortizaciones totales	-3.220	-3.220	-3.220	-3.220	-3.220
EBIT (BAIT)	5.320	6.835	8.452	10.177	12.016
Gastos o ingresos por intereses	-358	1	10	21	34
Beneficio antes de impuestos (BAI)	4.962	6.835	8.462	10.198	12.050
Impuestos	-1.241	-1.709	-2.116	-2.550	-3.012
Beneficio despues de impuestos (BDI)	3.722	5.126	6.347	7.649	9.037

Fuente: Tabla de elaboración propia

6.2.4 Balance

Para la realización del balance se considera:

- Existencias. La empresa mantiene unas existencias mínimas de 12.000€ correspondientes a 20 lotes de madera, gestionados por FIFO (first in, first out) De esta manera se busca dar tiempo a la maduración y secado de la madera.
- Tesorería. La empresa siempre mantiene un remanente de tesorería del 1% de las ventas.
- Clientes. Se considera que pagarán al contado. Incluso nuestro objetivo es cobro de una parte por anticipo, dado que se pretende trabajar bajo encargo.
- Recursos ajenos, financiación bancaria. Tienen un coste del 3%.
- Proveedores. Se les paga al contado.

- Pérdida o beneficio. Se considera que no se reparte dividendo y el beneficio queda capitalizando la empresa.

Tabla 3. Previsión balance

PREVISIÓN BALANCE	1-1-18	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
ACTIVO						
Inmovilizado intangible	1.500	1.200	900	600	300	0
Inmovilizado material	14.600	14.600	14.600	14.600	14.600	14.600
Amortiz. Acum inm material	0	-2.920	-5.840	-8.760	-11.680	-14.600
Depositos y fianzas	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Existencias material	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Cientes ventas guitarras	0	4.000	4.200	4.410	4.631	4.862
Cientes clases guitarra	0	400	400	400	400	400
Inversiones financieras	0	0	507	10.320	21.453	33.992
Tesorería	528	528	552	577	604	631
TOTAL ACTIVO	30.628	31.808	29.319	36.148	44.307	53.886
PASIVO						
Capital Social	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Pérdida o Beneficio acumulado	0	3.722	8.848	15.195	22.844	31.881
Subvenciones	0	0	0	0	0	0
Recursos Ajenos a largo plazo	15.628	8.158	0	0	0	0
Proveedores	0	3.688	3.762	3.837	3.914	3.992
H.P. Acreedora por l Sociedades	0	1.241	1.709	2.116	2.550	3.012
TOTAL PASIVO	30.628	31.808	29.319	36.148	44.307	53.886

Fuente: Tabla de elaboración propia

6.2.5 Rentabilidad. VAN, TIR y Pay back

Para el cálculo de la rentabilidad, es necesario estimar los flujos de caja reales, para lo cual se suma al beneficio y/o pérdida del ejercicio, aquellas partidas que no implican movimiento de tesorería. Es decir, las amortizaciones. Después se descuenta la devolución de los préstamos al banco en los años 2018 y 2019:

Tabla 4. Previsión Cash-Flow

PREVISIÓN CASH-FLOW	1-1-18	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Bº o Pº después de impuestos		3.722	5.126	6.347	7.649	9.037
+ Amortización Inm.Material		2.920	2.920	2.920	2.920	2.920
+ Amortización Inm.Intangible		300	300	300	300	300
FGO		6.942	8.346	9.567	10.869	12.257
-Incremento Activo Fijo y Existencias	-30.100	0	0	0	0	0
+/- Ptas y Devolución de Recursos Ajenos	15.628	-7.470	-8.158	0	0	0
+/- Tesorería	-528	0	24	25	26	28
Cash Flow neto	-15.000	-529	189	9.567	10.869	12.257

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Para el cálculo del VAN se estima una tasa de descuento del 3%.

El VAN – Valor actual neto – es el valor de la empresa en el momento inicial, y es la diferencia entre la inversión inicial realizada y el resultado de actualizar los

flujos de caja futuros esperados. El resultado de la empresa es un VAN de 13.650€.

De estas cifras resulta una TIR de 20,78% y un pay back o plazo de recuperación de la inversión inicial realizada por el artesano – 15.000€ en el momento inicial – de unos 3,55 años.

Tabla 5. Análisis de la inversión

ANALISIS DE LA INVERSIÓN	1-1-18	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Cash-Flow Neto	-15.000	-529	189	9.567	10.869	12.257
Tasa de descuento	3,00%					
Valor Actual Neto (VAN)	13.650					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	20,78%					
Pay Back (años)	3,55	3 años y 7 meses				

Fuente: Tabla de elaboración propia

7 CONCLUSIONES

En los últimos años la situación global del mercado ha empujado a muchos trabajadores a convertirse en pequeños emprendedores y generar por su cuenta actividad económica, bien sea como autónomos o creando una pequeña empresa.

En esta línea se presenta un proyecto de una pequeña empresa que proporciona autoempleo, en este caso a un artesano.

La empresa ofrece un producto diferenciado y de calidad, se alinea con las tendencias sociales actuales de respeto medioambiental y elige la exquisitez frente a la cantidad. Se dirige a un nicho de mercado que valora lo artesanal y tradicional, frente a lo industrial. Se encuentra en un mercado en donde predomina la oferta de los productos fabricados de forma masiva, por ello ofrecer un producto artesanal tendrá asegurada una importante aceptación.

En este caso, cobra gran importancia la marca España, bajo la que el estado español ampara numerosos productos y actividades entre los que se encuentra la guitarra española como símbolo de identidad de un país, cultura, arte y tradición. Se trata de un vínculo emocional, muy importante hoy en día.

Se pretende tener una proyección a una comercialización global, gracias a las nuevas tecnologías y la visibilidad que estas ofrecen a nivel mundial. En la actualidad, cualquier idea puede ser viable, dependiendo no tanto de la cantidad, sino de la calidad del producto, y de la capacidad para comunicarlo y llegar a los clientes potenciales sea cual sea el lugar en el que habiten.

El proyecto está respaldado por una propuesta económica tangible que requiere una inversión de 30.100€, la mitad con recursos propios y el resto se recurre a financiación bancaria. Las proyecciones a cinco años ofrecen sostenibilidad y rentabilidad suficiente para la persona auto empleada; además de una recuperación de la inversión inicial realizada en un periodo de 3 años y 7 meses.

8 BIBLIOGRAFIA

Academia de guitarrería. ¿Por qué es necesaria una escuela técnica de guitarrería? Disponible en: <http://www.musikakustik.es/porque.htm#futuro>

Academia de guitarrería. *Barreras de entrada y obstáculos*. Disponible en: <http://www.musikakustik.es/masinfo/barreras.htm>

Alhambra Guitarras. *Guitarras Alhambra, comprometidos con el medioambiente*. Disponible en: <http://www.alhambrasl.com/es/blog/131/guitarras-alhambra,-comprometidos-con-el-medio-ambiente.html>

Asociación española del comercio e industria de la madera. *Permiso Cites*. Disponible en: <http://www.maderalegal.info/cites>

BBVA Research (2016). *Situación España 4º Trimestre de 2016*. Disponible en https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/11/Situacion_Espana_4T161.pdf

De máquinas y herramientas (8 de mayo de 2013). *¿Cómo funciona la Fresadora CNC?* Disponible en: <http://www.demaquinasyherramientas.com/mecanizado/fresadoras-cnc>

Terra (2017). *Instrumentos prohibidos: ¿calidad acústica o protección del medio ambiente?* Disponible en: <https://noticias.terra.com.co/instrumentos-prohibidos-calidad-acustica-o-proteccion-del-medio-ambiente,4b18894d52caec53fddd2220bd0a15ac9atno3n5.html>

Economía de Mallorca (25 abril de 2016). *El Consell destina 174.000€ a los artesanos*. Disponible en: <http://economieadmallorca.com/not/5917/el-consell-destina-174-000-euro-a-los-artesanos/>

Economía de Mallorca (28 de junio de 2016). *Mallorca premiará a sus mejores artesanos*. Disponible en: <http://economieadmallorca.com/not/7170/mallorca-premiara-a-sus-mejores-artesanos/>

Economía de Mallorca (4 de mayo de 2016). *El Consell y Economía de Mallorca apoyarán el sector de la artesanía*. Disponible en: <http://economieadmallorca.com/not/6072/el-consell-y-economieadmallorca-apoyaran-el-sector-de-la-artesania-/>

Emprenderalia (2016). *El emprendedor es el artesano del siglo XXI*. Disponible en <https://www.emprenderalia.com/el-emprendedor-es-el-artesano-del-siglo-21/>

Empresa e iniciativa emprendedora (2011). *Montar una Tienda de Instrumentos Musicales*. Disponible en: <http://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Montar-una-Tienda-de-Instrumentos&artpage=2-6>

Europa Press (2017). *La renta de las familias cayó un 18% con la crisis y la riqueza, un 37%*. El Mundo. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2017/01/24/58874708e5fdea4d278b45dd.htm>

FayerWayer (10 de agosto de 2014). *5 innovaciones tecnológicas que están transformando el mundo de la música*. Disponible en: <https://www.fayerwayer.com/2013/08/5-innovaciones-tecnologicas-que-estan-transformando-el-mundo-de-la-musica/>

FeriasInfo, Musikmesse *Fráncfort del Meno*. Disponible en: <https://www.feriasinfo.es/Musikmesse-M4551/Frncfort-del-Meno.html>

FeriasInfo. *Music China Shanghái*. Disponible en: <https://www.feriasinfo.es/Music-China-M87/Shanghi.html>

Fundesarte (1 de febrero de 2017). *Ya se pueden inscribir actividades para los Días Europeos de la Artesanía 2017*. Disponible en: <http://www.fundesarte.org/blog/2017/02/01/ya-se-pueden-inscribir-actividades-para-los-dias-europeos-de-la-artesania-2017/>

Generalitat Valenciana (2006). *Plan de Competitividad, Sectores Artesanos de la Comunidad Valenciana 2007-2009*. Disponible en http://www.centroartesianiacv.com/galeria/documentos/1238668038_1.PDF

Guitarras Bros. *Construcción de guitarras de forma artesanal por Francisco Bros*. Disponible en <http://www.guitarrasbros.com/espanol/fabricacion.php>

Icex, e-market service (12 de mayo). *Artesanía del siglo XXI, cómo utilizar los mercados electrónicos para exportar artesanía*. Disponible en: <http://www3.icex.es/Emarket/docs/ICEX%20Artesania%20siglo%20XXI.pdf>

Icex, e-market service (septiembre 2014). *Artesanía del siglo XXI, ventajas del uso de los mercados electrónicos*. Disponible en: <http://www.emarketservices.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrardDocumento/?doc=4769211>

Icex. *La artesanía española apuesta por los mercados electrónicos para exportar*. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/sala-prensa/NEW2016638976.html>

Imprimalia 3D (2015). *Una nueva profesión: lutería de la impresión 3D*. Disponible en: <http://imprimalia3d.com/noticias/2015/07/02/005022/una-nueva-profesi-n-lutier-impresi-n-3d>

Javier Tahiri (2 de abril, 2017). *España recauda menos que la UE pese a que los impuestos son más altos*. ABC. Disponible en: http://www.abc.es/economia/abci-espana-recauda-menos-pese-impuestos-mas-altos-201704020113_noticia.html

José Ramírez. *¿Quiénes somos?* Disponible en: <http://tiendaguitarrasramirez.com/content/8-quienes-somos>

Madera Justa. *A partir del día 2 de Enero de 2017, todos los palosantos quedan incluidos en el Convenio CITES*. Disponible en: <http://maderajusta.org/a-partir-del-dia-2-de-enero-de-2017-todos-los-palosantos-quedan-incluidos-en-el-convenio-cites/>

Maderas Barber S.L. *Maderas para instrumentos musicales*. Disponible en: <https://maderasbarber.com/>

Madinter. *Madinter – Wood for Music*. Disponible en: <http://corporate.madinter.com/es/>

Mallorca House SL (Marzo, 2017). *Precio de locales comerciales*. Entrevista personal.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2014-2015*. Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al->

ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/ehc/2014-2015/Encuesta_de_Habitos_y_Practicas_Culturales_2014-2015.pdf

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2006). *Claves Estratégicas para la Promoción de la PYME Artesana*. Disponible en: <http://www.ipyme.org/publicaciones/artesania.pdf>

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2009). *El sector artesano español en las fuentes estadísticas y documentales*. Disponible en <http://www.ipyme.org/Publicaciones/SECTORARTESANO.pdf>

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2011). *La competitividad del sector artesano en España*. Disponible en http://www.ipyme.org/publicaciones/competitividad_sectorartesano.pdf

Ministerio de Industria, Energía y Comercio (2014). *Análisis de la competitividad del sector artesano*. Disponible en: <http://abayanalistas.net/es/wp-content/uploads/informes/EOI-Artesania-Andalucia-2014.pdf>

M. Nogués, Antonio (Febrero, 2017). *El mundo de la guitarra*. Entrevista personal con el lutier.

Noelia García (10 de junio de 2015). *La artesanía reclama una FP pública para competir con Europa*. Disponible en: <http://ecoaula.economista.es/primer-empleo/noticias/6779844/06/15/El-sector-del-lujo-reclama-una-FP-publica-para-competir-con-Europa.html>

Reverb (2016). *New CITES regulations for all rosewood species*. Disponible en: <https://reverb.com/news/new-cites-regulations-for-all-rosewood-species>

Santander Trade. *España: Política y Economía*. Disponible en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>

T. Garcies (9 de mayo de 2016). *Fin al abuso del término 'artesano' en los mercados de Mallorca*. Economía de Mallorca. Disponible en: <http://economieademallorca.com/not/6187/fin-al-abuso-del-termino-artesano-en-los-mercados-de-mallorca/>

Tam Press (2016). *La artesanía del siglo XXI*. Disponible en <https://tamtampress.es/2016/10/05/la-artesania-del-siglo-xxi-i/>

Terra (2017). *Instrumentos prohibidos: ¿calidad acústica o protección del medio ambiente?* Disponible en: <https://noticias.terra.com.co/instrumentos-prohibidos-calidad-acustica-o-proteccion-del-medio-ambiente,4b18894d52caec53fddd2220bd0a15ac9atno3n5.html>