

casos de éxito de
internacionalización
2015



CRÉDITOS

AUTORES

Javier Benito
Director de Área de Pymes

M.^a José Cano Borrego
Directora técnica de Centro de Excelencia
de Internacionalización de la Pyme gallega

María Dolores García de los Huertos Vidal
Gerente de la oficina de internacionalización
Igapex

María del Carmen Calvo Varela
Técnica responsable de programas de la oficina
de internacionalización Igapex

© **Igapex**
www.igape.es

© **Fundación EOI, 2015**
www.eoi.es

Madrid, 2015

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional a través del Programa Operativo de I+D+i por y para el beneficio de las Empresas- Fondo Tecnológico 2007-2013.



“Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).

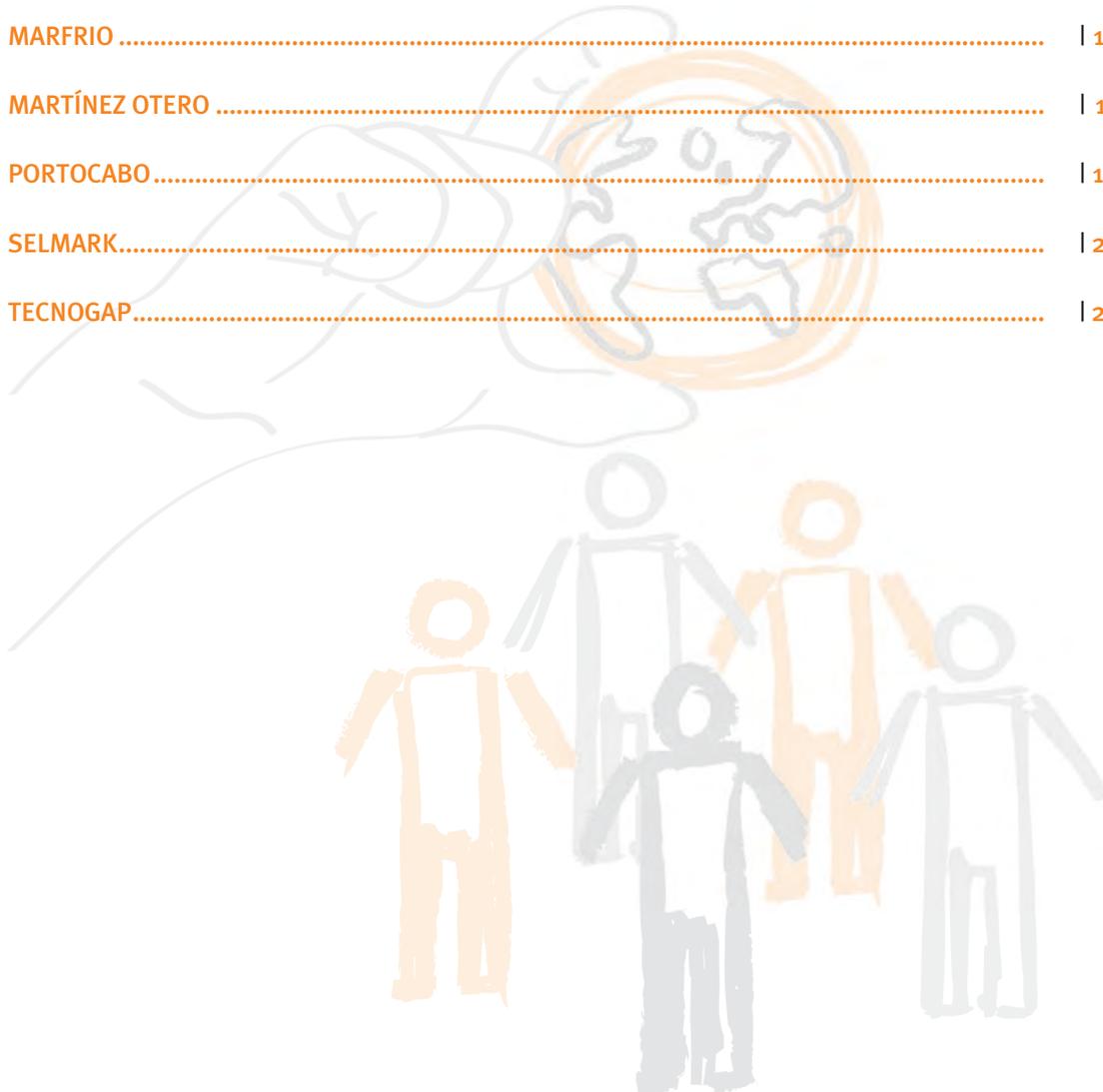


Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CASOS DE ÉXITO DE INTERNACIONALIZACIÓN 2015	
EXTRUGASA.....	9
GEFICO.....	33
GRANISA.....	63
ICEACSA.....	89
KALEIDO	119
MARFRIO	145
MARTÍNEZ OTERO	171
PORTOCABO.....	199
SELMARK.....	225
TECNOGAP.....	249





INTRODUCCIÓN



En 2014-2015 se llevó a cabo el programa Centro de Excelencia en Internacionalización –promovido por el Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE) y el Ministerio de Industria, Energía y Turismo a través de la Escuela de Organización Industrial (EOI), y cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)–.

A través de este programa, se prestaron diversos servicios especializados de apoyo a la internacionalización a más de 400 empresas.

Como parte de este programa, se redactaron –en colaboración con empresas de diferentes sectores– 10 casos de éxito. Con estos casos de éxito se pretende desarrollar una estrategia de reconocimiento empresarial activo en el campo de la internacionalización –que sirva como efecto espejo para el resto de pymes gallegas– y además, poner a disposición de formadores y alumnos, casos de empresas gallegas para su estudio académico.

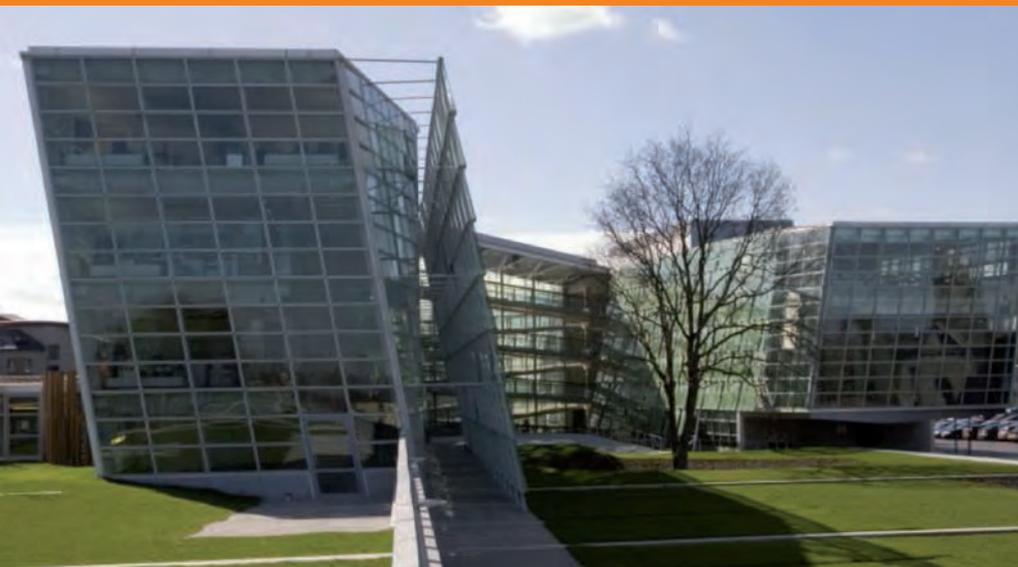
En estos 10 casos de éxito están representados los siguientes sectores: alimentación, audiovisual, automoción, componentes industriales, consultoría, contract, ingeniería, logística, moda y piedra.

casos de éxito de

internacionalización

2015





EXTRUGASA

1	Trayectoria de la empresa	10
2	Situación de partida	12
3	Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización	22
4	Principales conclusiones	28



TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

1.1. Historia de la empresa

La empresa Extrugasa fue creada en 1982. En sus orígenes la empresa se dedicaba principalmente a fabricar productos y subproductos en aluminio destinados principalmente al sector de la construcción y de la arquitectura.

En 1984 Extrugasa se introduce en el mercado de la extrusión, es decir en la fabricación de perfil de aluminio para cualquier uso.

Hasta el año 2000 la empresa se expande y consolida en el mercado nacional y no es hasta esta fecha cuando inicia de manera consolidada la salida a los mercados internacionales. En ese año, Extrugasa entra en una vía de cambio y reenfoque del negocio, debido a la disminución de clientes provenientes del sector de la construcción y la arquitectura.

A partir de este momento se decide estratégicamente diversificar los sectores y reorientar la producción hacia productos y subproductos en aluminio que se incorporan en la cadena de ensamblaje de industrias de elevado valor añadido (automoción, sanitario, etc.).

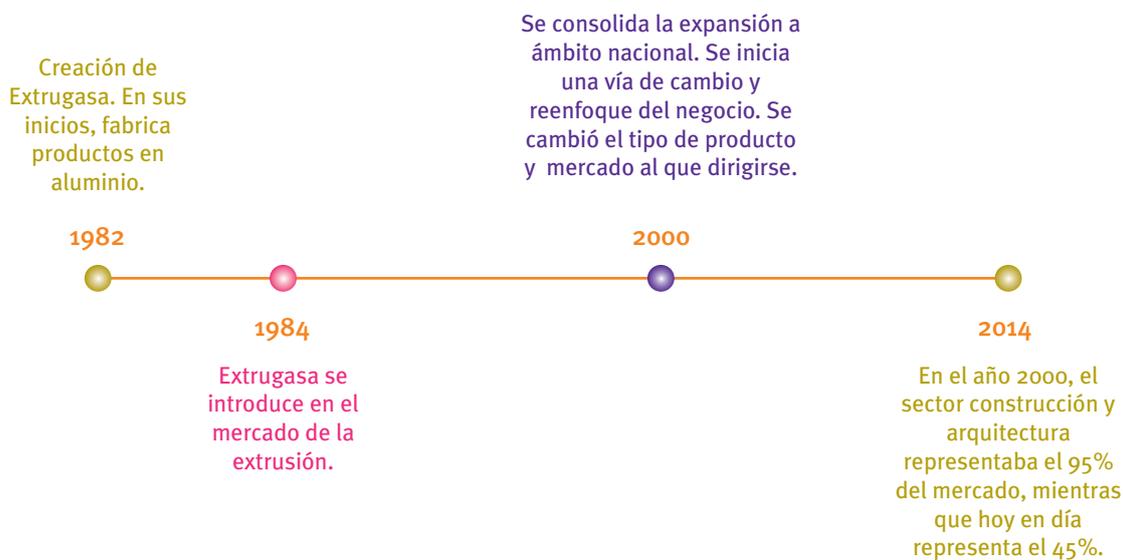
Principalmente se cambió el tipo de producto y el mercado al que dirigirse, por lo que el negocio se diversificó y se reorientó a desarrollar productos de





mayor valor añadido. Hasta esa fecha, el sector de la construcción representaba el 95% del mercado y sin embargo, hoy en día representa el 45%.

Extrugasa se ha caracterizado en toda su historia por incorporar la tecnología más innovadora en cada proceso, siempre anticipándose a una demanda de nuevos acabados, diseños y tendencias aplicadas sobre el aluminio.





SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1. Situación actual

2.1.1. Misión y Visión de Extrugasa

Extrugasa nace con la misión de contribuir a la generación de valor de sus clientes poniendo a su disposición productos de la máxima calidad en cualquier sector de consumo y gestionando el negocio de manera que genere valor para la compañía y su entorno social.

Así su visión busca ser una empresa reconocida como líder en innovación, fabricación y distribución de productos diferenciados fabricados en extrusión de aluminio, por sus clientes, proveedores y grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía.

Con el objetivo de alcanzar la visión de la organización, los objetivos estratégicos que se ha marcado la empresa han sido:

1. Integrarse en nuevos mercados y desarrollar productos diferenciados.
2. Elaborar productos que aporten el mayor valor añadido.



2.1.2. Líneas de Negocio

Extrugasa cuenta principalmente con **2 líneas de negocio** a través de las cuales satisface las necesidades de sus clientes.

Mercado Ibérico

En transición, diluyendo el peso del sector construcción y arquitectura sobre el total y redirigiendo la actividad hacia la fabricación de componentes en aluminio de la cadena de ensamblaje de industrias de elevado valor añadido.



Mercado Internacional

Un mercado más enfocado a la fabricación de componentes dirigidos a cadenas de ensamblaje de diferentes industrias de elevado valor añadido (sanitario, automoción, etc). En este contexto Alemania es el 2º mercado tras España pero Extrugasa además sirve a 30 mercados más.



2.1.3. Evolución Económica

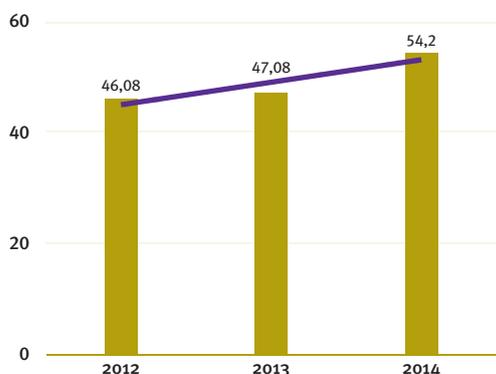
En 2014 la organización obtuvo una **facturación** cercana a los **54,2 millones de millones de €** entre las distintas líneas de negocio, lo que supone un 15% superior al año anterior. Así la organización afianza la tendencia de crecimiento que está experimentando en los últimos años.

Respecto a la facturación entre las distintas líneas de negocio, cabe destacar que en 2014 la línea de negocio del mercado internacional, fue la que más contribuyó a las ventas de la organización, agrupando el 52% del total, mientras que la línea de negocio de mercado ibérico representa el 48% restante.

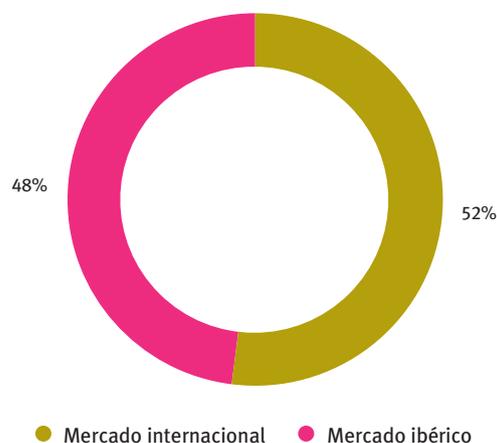


Evolución de la facturación de las líneas de negocio

Evolución Facturación anual (en MM€)



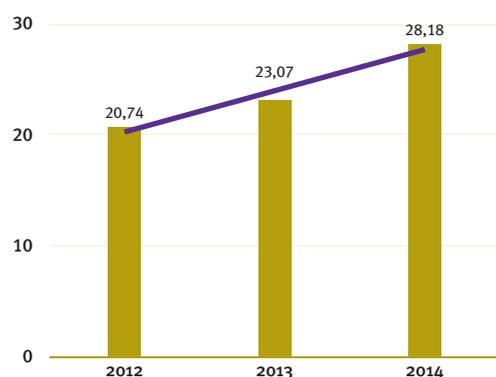
Distribución de la facturación 2014 por línea de negocio



Mercado internacional

La línea de venta del mercado internacional obtuvo una facturación de 28,18 millones €, lo que representa un incremento de más del 22% respecto al año anterior.

Durante los últimos tres años esta línea ha ido ganando peso porcentual en el total de facturación.

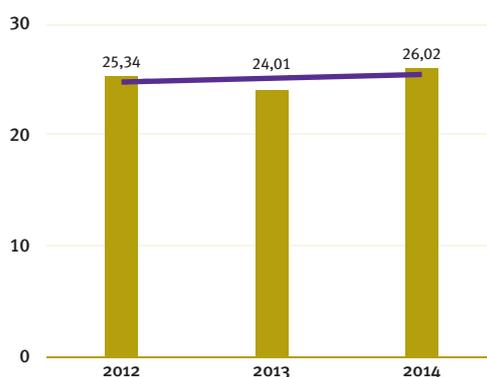


	2012	2013	2014
% Facturación total	45	49	52

Mercado ibérico

La línea de venta del mercado ibérico incrementó un 8% respecto al año anterior, alcanzando los 26,02 millones €.

Durante los últimos tres años esta línea ha ido perdiendo peso porcentual en el total de facturación.



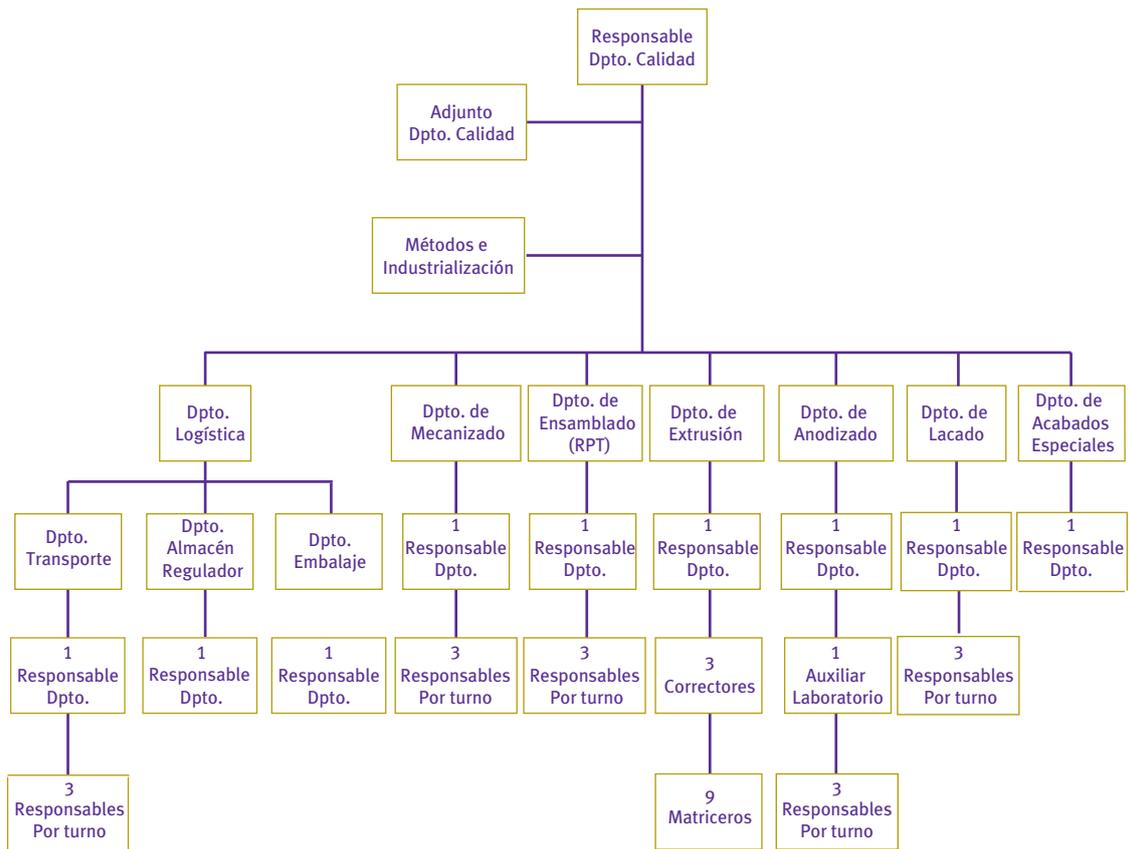
	2012	2013	2014
% Facturación total	55	51	48



2.1.4. Equipo Humano

Actualmente la organización cuenta con **212 empleados** y está estructurada en **11 departamentos**, cuyo detalle se muestra a continuación:

Organigrama Departamento Calidad



Departamentos de la empresa

Tal y como se ha comentado anteriormente, la organización se compone de 11 departamentos, que se explican a continuación.

a) Departamento de Calidad:

El departamento de Calidad tiene como función principal velar por el cumplimiento de la Política de Calidad indicada por la Dirección de la Compañía.



b) Departamento de Logística:

Dicho departamento se dedica a la gestión del almacén, del transporte y del embalaje de los productos.

c) Departamento de Transporte:

El departamento de Transporte se encarga del envío del producto al cliente final.

d) Departamento de Almacén Regulador:

El departamento de Almacén Regulador tiene como función la gestión del stock de los productos.

e) Departamento de Embalaje:

El departamento de Embalaje tiene como función principal velar por mantener la calidad y seguridad del producto durante el transporte.

f) Departamento de Mecanizado:

El departamento de Mecanizado tiene como función la realización de todas las operaciones de conformación de piezas mediante la eliminación del material.

g) Departamento de Ensamblado:

Este departamento es el encargado de llevar a cabo las diferentes operaciones de ensamblaje para obtener el producto final.

h) Departamento de Extrusión:

Dicho departamento se encarga de aquellas piezas que se deban someter al proceso de extrusión.

i) Departamento de Anodizado:

El departamento de Anodizado lleva a cabo las operaciones cuya finalidad sea incrementar el espesor de la capa natural de óxido en la superficie de piezas metálicas.

j) Departamento de Lacado:

Dicho departamento comprende aquellas operaciones de protección de la superficie de los perfiles con una capa de pintura aplicada.



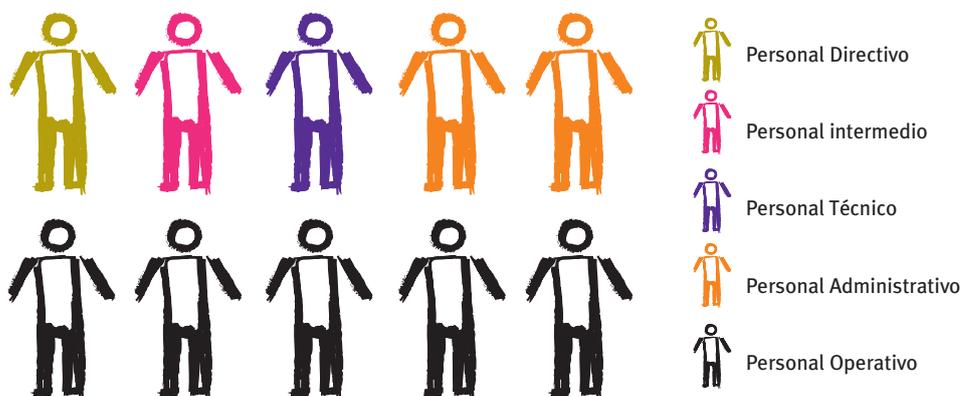
k) Departamento de Acabados Especiales:

Dicho departamento comprende las últimas operaciones de acabado que se realizan a las piezas para obtener el producto final.

Distribución de la plantilla

En cuanto a la distribución de la plantilla, cabe destacar que el 5,5% corresponde a personal directivo, el 7,5% a mandos intermedios, el 6% al personal técnico, el 16% a personal administrativo y el 65% a personal operario.

Distribución por puesto



Herramientas y órganos de Seguimiento y Control internos

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

a) Herramientas de Seguimiento y Control:

Se han definido una serie de herramientas que permiten realizar el seguimiento y el control interno de Extrugasa:

- Implantación de un ERP con sistema de captura de datos de producción a tiempo real.



b) Órganos de Seguimiento y Control:

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

Reuniones de calidad

Funciones

Se incorporan todas las líneas productivas, las delegaciones comerciales, gerencia y el departamento de calidad. En ellas se analizan aspectos relacionados con el cumplimiento de los requisitos de calidad. Son bisemanales.

Reuniones de producción

Funciones

Las realiza el departamento de producción semanalmente. Se tratan aspectos relacionados con la planificación, ajustes de producción, etc.

Reuniones de mercado

Funciones

Las organiza el departamento comercial y gerencia trimestralmente. En ellas se definen los planes comerciales y se evalúan las acciones comerciales emprendidas.

Reuniones de dirección

Funciones

Se realiza una vez al año y en ella participa la Directiva de la empresa. En esta reunión se define la estrategia y planificación del negocio.

Políticas de formación

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



2.1.5. Competencia

El mercado de la extrusión del aluminio presenta un entorno relativamente competitivo para Extrugasa.

Se identifican principalmente 3 mercados competidores entre los que se encuentran Alemania, Bélgica y Holanda. Son mercados muy bien posicionados en términos de calidad productiva.

En términos de posicionamiento en precio destacan 2 mercados, el mercado tunecino y el griego.



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 Extrugasa se puede formular de la siguiente manera:

Propuesta de valor de negocio

- Personalización e incorporación de innovación tecnológica en el proceso productivo.
- Personalización y prototipado 3D del producto.
- Interacción continua con el cliente.
- Análisis del proceso productivo de los clientes para mejorar su eficiencia.

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, destaca principalmente la innovación:

- Innovación en la gestión y en los sistemas de información (nuevo software de gestión (ERP) integrado con sistema de captura de datos a tiempo real).
- Diseño de prototipos en 3D.



2.2.3. Modelo de Negocio

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 Extrugasa permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al cliente final.



Modelo de Negocio

Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de Extrugasa 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"> • Proveedores de materia prima. • Proveedores de maquinaria y tecnología. • Clientes. 	<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"> • Diseño del prototipo. • Interacción con el cliente para fabricar un producto acorde a sus necesidades. 	<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"> • Personalización e incorporación de innovación tecnológica en el proceso productivo. • Personalización y prototipado del producto. • Interacción continua con el cliente. • Análisis del proceso productivo del cliente para mejorar su eficiencia. 	<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"> • Identificación de clientes a nivel mundial • Organización de visitas internacionales. • Organización de seminarios de formación.
	<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"> • Know-how. • Tecnología. • Personas. 		<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"> • Distribución directa.

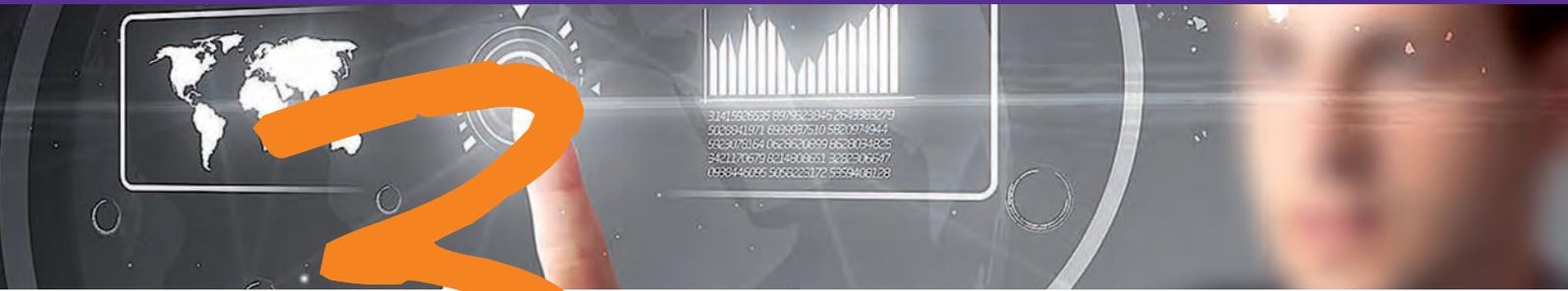


Estructura de Costes	Fuente de Ingresos	Segmentos de Cliente
<p>Identifica los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio de cara a diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.</p> <ul style="list-style-type: none">• Costes principalmente en fabricación y logística.	<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 productos.	<p>Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/ servicio.</p> <ul style="list-style-type: none">• Distribuidores.• Cliente directo.• Revendedores o comisionista.• Clientes que incorporan el producto en su cadena de fabricación.

Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por Extrugasa 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.





INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Razones para la Internacionalización de la empresa

En el año 2000, Extrugasa decidió comenzar su andadura internacional, y desde entonces se ha abierto a 30 países donde exporta los distintos productos correspondientes a las líneas de negocio.

El principal factor que motivó la definición de una estrategia internacional y la apertura a los mercados internacionales fue la diversificación de los mercados.

Factores principales

- Diversificar y buscar oportunidades de mayor valor añadido.

3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de Extrugasa es notable ya que desde que comenzó el proceso de internacionalización en el año 2000, su representatividad en cuanto a la estrategia, facturación, estructura de personal y los procesos internos se ha visto aumentada considerablemente.

- Continuar con la estrategia marcada en los últimos años de integrarse en un tipo de mercado y un tipo de producto que siga generando valor añadido a los clientes.
- Aprovechar las oportunidades que por cambio de mercado o de producto se puedan generar.



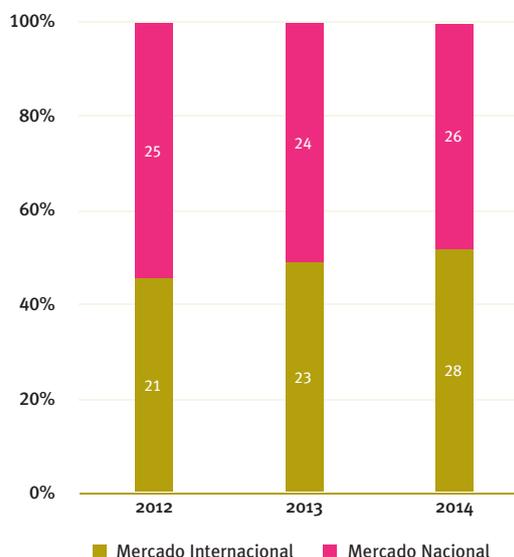
3.2.1. Estrategia

Dentro del Plan Estratégico de Extrugasa, la internacionalización es un ámbito importante. Así, se identifican 2 objetivos estratégicos relacionados con la estrategia internacional de la organización.

3.2.2. Facturación

Respecto a la facturación correspondiente al proceso internacional, ésta se ha visto incrementada en un 22% respecto al año anterior, alcanzando los 28 millones de €, y suponiendo el 52% de la facturación total.

Distribución de la facturación total por tipo de Mercado



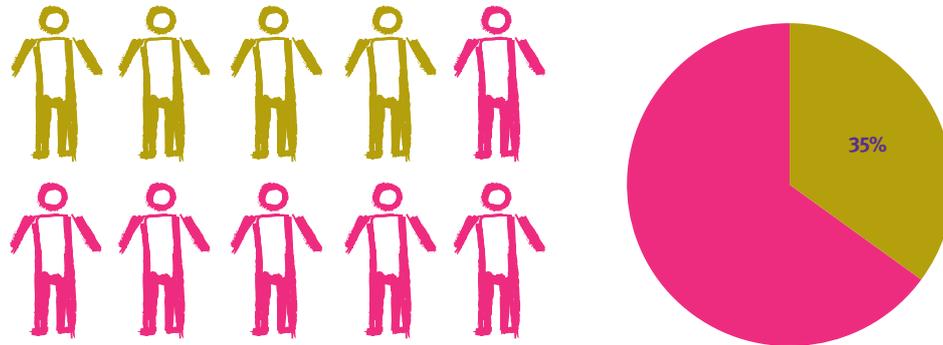
3.2.3. Distribución de la plantilla

Por otro lado, a medida que el proceso internacional ha ido ganando peso en la organización, se ha visto incrementado el número de personas dedicadas al mismo. De esta manera, actualmente el 35% de la plantilla se encuentra trabajando en actividades relacionadas con la estrategia internacional.





Plantilla dedicada al proceso internacional



3.2.4. 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).



3.2.5. Elección de Mercados

Actualmente, Extrugasa se encuentra presente en 30 mercados internacionales. Realizan análisis de mercados y sectores industriales. Una vez seleccionado el mercado y el sector identifican potenciales clientes a los que a continuación intentan visitar.





Actualmente, Extrugasa se encuentra presente en 30 mercados internacionales. Realizan análisis de mercados y sectores industriales. Una vez seleccionado el mercado y el sector identifican potenciales clientes a los que a continuación intentan visitar.

Estrategia de penetración en nuevos mercados

Una vez identificados los mercados internacionales estratégicos para la organización, se estableció una doble estrategia de penetración de mercado que permitiera obtener los objetivos de crecimiento y facturación de la manera más segura y sostenible posible.

- A través de **filiales** en los **mercados de mayor tamaño**.
- **En los mercados de menor tamaño comisionistas** que consiguen trabajos específicos.

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

En cuanto al Plan de Marketing Internacional basado en la definición de los 4 pilares de Producto, Precio, Promoción y Distribución, destaca la estrategia seguida por Extrugasa 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 que cumplen los productos.

 Claves del éxito	En la definición del Producto , Extrugasa destaca la especialización, aportando valor y adecuándolo a las necesidades de cada cliente.
---	---

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 Extrugasa. Las principales variables a tener en cuenta son los costes, tanto fijos como variables, de la organización, margen objetivo, las tendencias y prácticas de fijación de precio de la competencia y el poder adquisitivo de los clientes objetivo.

 Claves del éxito	En la definición de Precio , destaca la búsqueda de la competitividad y la adaptación a las necesidades de cada cliente.
---	---



Distribución

La Distribución implica el establecimiento de los canales a través de los cuales se comercializan los productos de Extrugasa.

 <p>Claves del éxito</p>	<p>A la hora de definir la Distribución de los productos, se optó por la venta directa, disminuyendo así el plazo de entrega del cliente.</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>Desde Extrugasa se enfatiza la labor comercial: seminarios, ferias, patrocinios, publicidad en revistas profesionales, sesiones de formación para clientes, etc.</p>
--	---

3.2.7. Apoyos institucionales

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

<p>IGAPE</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subvención para la implantación agrupada en el exterior (Primex) (FEDER). • Subvención para acciones de márketing. • Formación en gestión empresarial (Igappe(EOI/FSE).
	<p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extrugasa está inmerso desde hace dos años en 3 planes Primex para desarrollar comercialmente los siguientes mercados: Reino Unido, México y Alemania.

3.2.8. Principales desafíos en el proceso de internacionalización

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

Mayor competencia

Precio

Barreras arancelarias



3.3. Próximos pasos: retos de futuro

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

Retos y próximos pasos

- Consolidación en los mercados internacionales.
- Reducir la dependencia del mercado ibérico pero sin concentrarse en ningún mercado en concreto.

3.4. Principales resultados obtenidos

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

Principales resultados de la internacionalización

- La diversificación del mercado es lo que le ha permitido a Extrugasa no tener elevada dependencia de determinados clientes o mercados.

3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

Según Extrugasa, los aspectos más importantes a tener en cuenta en una estrategia de internacionalización son:

- Planificación estratégica y financiera de la necesidad de inversión para incorporarse al mercado de la exportación.
- Mentalidad por parte de la empresa de querer ser una empresa exportadora.
- Integración vertical de la compañía para el mercado internacional.
- Ver la internacionalización como un cliente estratégico de la compañía.
- Analizar los mercados.
- Capacidad para poder invertir tiempo y recursos, ya que es un proceso que no obtiene resultados a corto plazo.

4

PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de Extrugasa

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

4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de la empresa

Aspectos diferenciales de la organización





4.1.2. Principales Valores de Extrugasa

Personalización e incorporación de innovación tecnológica en el proceso productivo

Interacción continua con el cliente

Personalización y prototipado 3D del producto

Análisis del proceso productivo de los clientes para mejorar su eficiencia



4.1.3. Modelo de Negocio

Socios clave	Proveedores, tanto de materia prima como de maquinaria y tecnología y clientes
Actividades clave	Diseño del prototipo y la interacción con el cliente para fabricar un producto que se adecua a sus necesidades
Propuesta de Valor	Personalización e incorporación de innovación tecnológica en el proceso productivo, interacción continua con los clientes y análisis del proceso productivo para mejorar su eficiencia
Recursos Clave	Tecnología, know-how y personas
Relación con el Cliente	Se identifican clientes a nivel mundial, se organizan visitas internacionales y se organizan seminarios de formación donde acuden clientes
Segmentos de Cliente	Distribuidores (almacenes), cliente directo (incorporan componentes a su producto) y revendedores (comisionistas)
Canal de Distribución	Distribución directa
Estructura de Costes	Costes principalmente en fabricación y logística
Fuente de Ingresos	Venta de productos y servicio post-venta



4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados

	<p>Grandes mercados</p> <p>Penetración de mercado a través de filiales.</p>	<p>Pequeños mercados</p> <p>Comercialización de productos a través de comisionistas.</p>
--	---	--



4.1.5. Plan de Marketing Internacional

Producto

Extrugasa destaca la especialización, aportando valor y adecuándolo a las necesidades de cada cliente.



Precio

Búsqueda de la competitividad y la adaptación a las necesidades de cada cliente.



Plan de Marketing Internacional

Distribución

Extrugasa optó por la venta directa, disminuyendo así el plazo de entrega del cliente.



Promoción

Desde Extrugasa se enfatiza en la labor comercial: seminarios, ferias, patrocinios, sesiones de formación a clientes, etc.





4.1.6. Apoyo institucional

<p>IGAPE</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Subvención para la implantación agrupada en el exterior (Primex) (FEDER).• Subvención para acciones de márketing.• Formación en gestión empresarial (Igape(EOI/FSE). <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Extrugasa está inmerso desde hace dos años en 3 planes Primex para desarrollar comercialmente los siguientes mercados: Reino Unido, México y Alemania.
--	--

casos de éxito de

internacionalización

2015





Gefico

GEFICO

1	Trayectoria de la empresa	34
2	Situación de partida	36
3	Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización	50
4	Principales conclusiones	57



TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

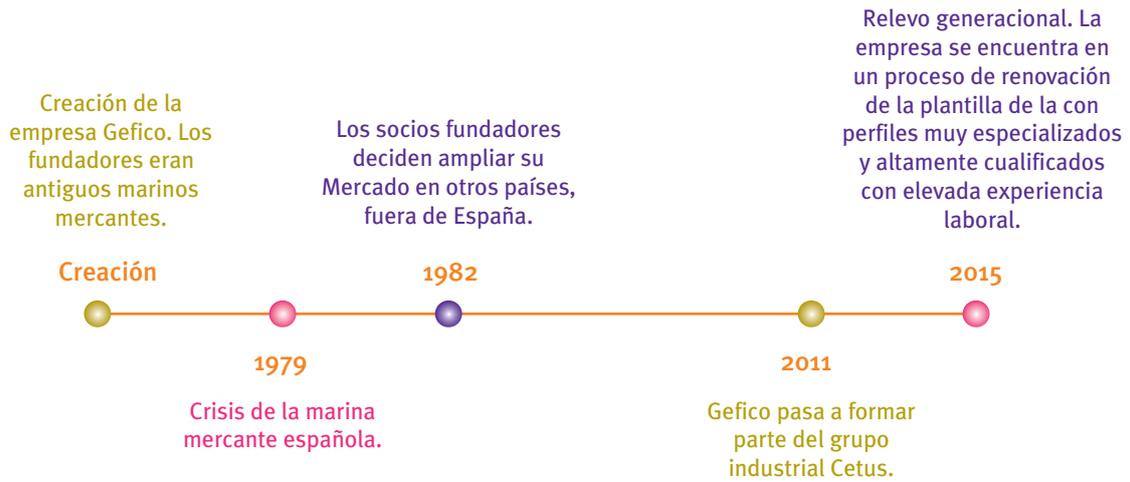
1.1. *Historia de la empresa*

Gefico, empresa de fabricación de equipos y repuestos para el tratamiento del agua, se crea en A Coruña gracias al esfuerzo de una serie de marinos mercantes que utilizaron su amplitud de horizontes para promover el negocio. El conocimiento obtenido de su experiencia en el mar les permitió asegurar el diseño de un producto que cumpliera todas las exigencias del mercado.

En sus orígenes, la empresa se dedicaba principalmente a suministrar productos para el tratamiento de agua de mar a bordo de buques. Actualmente, Gefico se dedica a la producción y comercialización de equipos en los sectores Naval, Offshore, Náutico y a aplicaciones en tierra en industrias y comunidades en relación al tratamiento de agua potable.

El hecho más relevante para la empresa, se produjo a finales de los años 70 y principios de los años 80, con la crisis de la marina mercante española. Dicha crisis provocó que un volumen considerable de empresas del sector desapareciesen, por lo que la organización decidió en ese momento afrontar un proceso de internacionalización que les ha permitido sobrevivir en el contexto actual del mercado.







SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1. Situación actual

2.1.1. Objetivos principales de Gefico

Gefico nace con el objetivo principal de ser una empresa líder en el diseño, desarrollo y suministro de equipos y repuestos de tratamiento del agua en el sector Naval, Offshore y Náutico, así como en el desarrollo de aplicaciones en tierra para el tratamiento de agua potable.

Con el fin de alcanzar el objetivo principal de la organización, se han definido los siguientes objetivos específicos que Gefico considera necesarios para cumplir el objetivo general previamente definido.

1. Continuar con el negocio de fabricación de productos para el tratamiento de aguas, tales como, evaporadores y membranas, además de experimentar con posibles nuevas líneas de negocio de forma cauta.
2. Conseguir una mayor implicación con el cliente final en colaboración con el distribuidor.
3. Lograr una especialización de productos y servicios de alta calidad y elevada reputación.
4. Apertura de nuevas líneas de negocio bajo el paraguas de una nueva marca, manteniendo la imagen de especialización de Gefico.
5. Cumplir los principios de sostenibilidad y flexibilidad de Gefico basados en la biodiversidad y respeto a las diferentes visiones mediante la participación de todos para lograr el enriquecimiento común de la empresa.



6. Conseguir la consolidación de la transición del presidente actual y que su aportación se integre, como otras, al código genético de la entidad.
7. Controlar y conocer las expectativas de todas las partes intervinientes en el proceso: proveedores, distribuidores, clientes, empleados, etc.

2.1.2. Líneas de Negocio

Gefico cuenta con 2 líneas de negocio a través de las cuales satisface las necesidades de sus clientes. A continuación se presenta dichas líneas y los productos y servicios que componen su oferta:

a) *Venta de equipos de tratamiento de agua*

La venta de equipos está dirigida principalmente a clientes de diversos sectores como el naval, Offshore, Náutico e industrial, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades relacionadas con el tratamiento de agua a través de productos pensados para trabajar en condiciones extremadamente duras.

Productos

- **Evaporadores:** para producir diferentes tipos de agua destilada a partir de agua de mar, utilizando cualquier calor residual e incrementando la eficiencia energética.
- **Tecnología de membranas:** tratan cualquier tipo de agua para poder ser usadas para consumo, irrigación, etc. Operan bajo el principio de ósmosis inversa, filtran el agua de mar eliminando las sales y otros contaminantes y permitiendo sólo el flujo de agua dulce.
- **Tratamiento de agua:** Ofrecen un amplio rango de productos para el tratamiento de agua como: mineralizadores, dosificadores y lámparas U.V. pequeñas y grandes.
- **Anti-incrustante:** Gefico ha desarrollado un generador de iones de cobre para prevenir el crecimiento de la fauna marina en los sistemas de refrigeración causada por los componentes biológicos presentes en el agua.

b) *Venta de repuestos*

Gefico suministra repuestos de los productos mencionados anteriormente.

Productos

- Repuestos de evaporadores.
- Repuestos de los productos de tecnología de membranas.
- Repuestos de los productos de tratamiento de agua.
- Repuestos de los componentes del generador de iones utilizado para anti-incrustante.



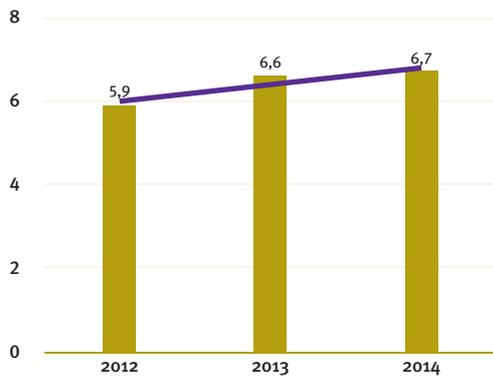
2.1.3. Evolución Económica

En 2014 la organización obtuvo una **facturación** cercana a los **6,7 millones de millones de €** entre las distintas líneas de negocio, lo que supone un 1,5% superior al año anterior. Así la organización afianza la tendencia de crecimiento que está experimentando en los últimos años.

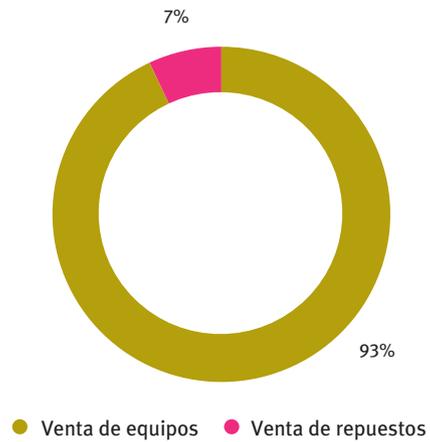
Respecto a la facturación entre las distintas líneas de negocio, cabe destacar que la venta de equipos de tratamiento de agua supuso el 93% de la facturación total en 2014, consolidándose como la actividad principal de la empresa, mientras que la venta de repuestos alcanzó el 7% restante.

Evolución de la facturación de las líneas de negocio

Evolución Facturación anual (en MM€)



Distribución de la facturación 2014 por línea de negocio

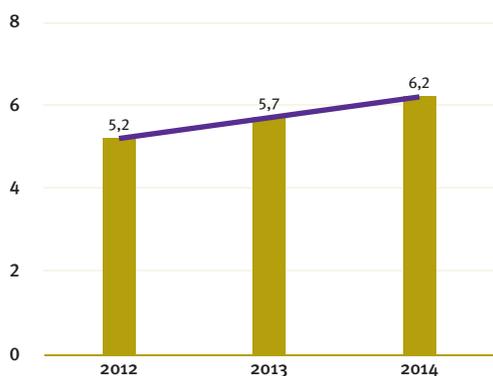




Venta de equipos de tratamiento de agua

La línea de venta de equipos obtuvo una facturación 9% superior al año anterior, alcanzando los 6,2 millones €.

Así, se afianza la tendencia de crecimiento experimentada por dicha línea de negocio y su importancia en la organización.

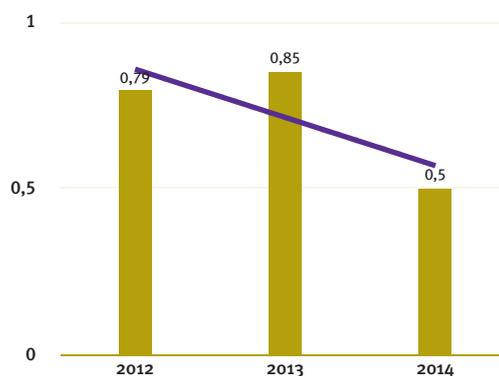


	2012	2013	2014
% Facturación total	88	86	93

Venta de repuestos

La venta de repuestos obtuvo una facturación 41% inferior al año anterior, llegando a los 0,5 millones €.

Además, en 2014 se redujo a la mitad la aportación de dicha línea de negocio a la facturación total.

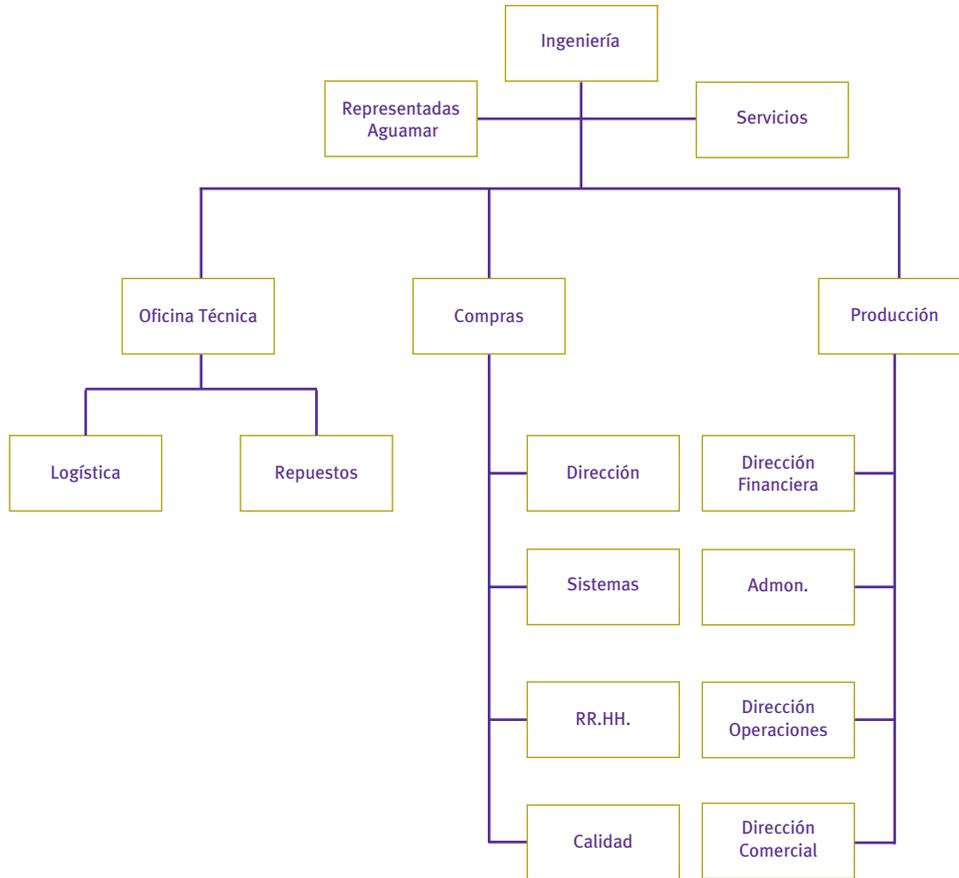


	2012	2013	2014
% Facturación total	12	14	7



2.1.4. Equipo Humano

Actualmente la organización cuenta con **40 empleados** y está estructurada en **10 departamentos**, cuyo detalle se muestra a continuación.



Departamentos de la empresa

Tal y como se ha comentado anteriormente, la organización se compone de 10 departamentos, que se explican a continuación.

a) Departamento Comercial y Marketing:

El departamento Comercial y de Marketing tiene como objetivo comercializar los distintos productos de la empresa, atendiendo y fidelizando al cliente.

b) Departamento de Ingeniería:

Dicho departamento se dedica al diseño y corrección de los productos que serán producidos para su comercialización, cumpliendo las normas iso 9000.



c) Departamento de Dirección Financiera:

El departamento de Finanzas y Contabilidad consigue obtener financiación para las operaciones de la empresa, gestiona el balance contable y vela por la rentabilidad de la actividad empresarial.

d) Departamento de Producción:

El departamento de Producción tiene como función la producción de los productos y la gestión del stock de los mismos.

e) Departamento de Calidad:

El departamento de Calidad tiene como función principal, velar por el cumplimiento de la Política de Calidad indicada por la Dirección de la Compañía.

f) Departamento de RRHH:

El departamento de Recursos Humanos tiene como función principal seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

g) Departamento de Oficina Técnica:

Este departamento es el encargado de diseñar y desarrollar nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado a partir de estudios de mercado, determinando sus características, volumen de fabricación y tratando de mejorar la relación calidad-precio, previo a la venta.

h) Departamento de Sistemas:

Dicho departamento se encarga del diseño, implementación y mantenimiento de los elementos que constituyen la infraestructura informática de Gefico.

i) Departamento de Compras:

El departamento de compras tiene como función principal la relación comercial con los proveedores de la empresa.

j) Departamento de Logística:

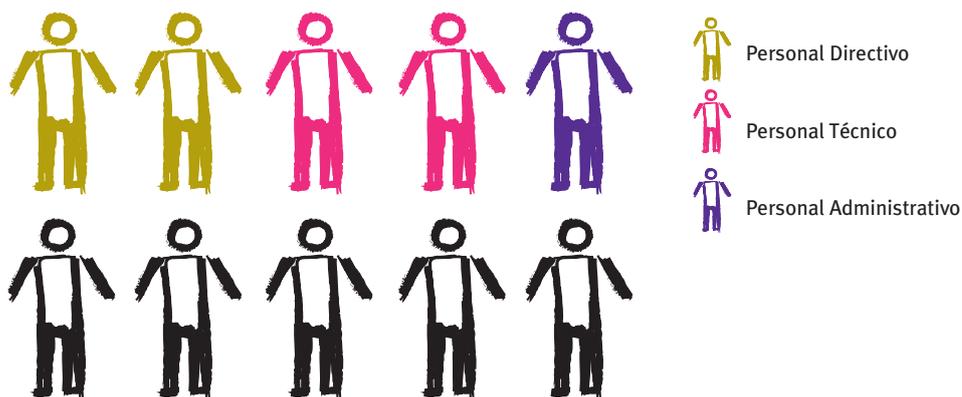
Dicho departamento comprende la planificación, organización y control de todas las actividades relacionadas con la obtención, transporte y almacenamiento de materiales y productos.



Distribución de la plantilla

En cuanto a la distribución de la plantilla, cabe destacar el elevado porcentaje de personal altamente cualificado siendo los puestos de directivos y técnicos la categoría mayoritaria.

Distribución por puesto



Destaca la presencia de **personal altamente cualificado** como Licenciados, Doctores e Ingenieros superiores.

Herramientas y órganos de Seguimiento y Control internos

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

a) *Herramientas de Seguimiento y Control:*

Se han definido una serie de herramientas que permiten realizar el seguimiento y el control interno de Gefico:

- Planes de acción.
- Planes estratégicos.
- Indicadores.



b) Órganos de Seguimiento y Control:

En cuanto a los órganos designados para el seguimiento y control de las actividades de la organización, destaca el Comité de seguimiento de planes de acción:

Comité de Seguimiento de planes de acción

Funciones

Dicho comité tiene como función principal realizar el seguimiento mensual de los planes de acción planteados por Gefico como herramienta de seguimiento y control.

2.1.5. Competencia

El mercado de tratamiento del agua presenta un entorno relativamente competitivo para Gefico, donde se identifican principalmente como potenciales competidores a multinacionales que disponen de una amplia gama de productos.

Aspectos diferenciales de la competencia

A continuación se presentan los aspectos diferenciales de cada competidor respecto a Gefico. En general, todos ellos se diferencian de Gefico en que son multinacionales y ofrecen una amplia variedad de productos, lo cual Gefico considera una desventaja al considerar que la clave de éxito en el sector marítimo es la especialización.

Alfa Laval	Alfa Laval es una gran multinacional sueca, cuyo aspecto diferencial es la variedad de su catálogo de productos.
Aquachem	Aquachem, competidor americano, destaca por su gran capitalización, lo que le permite realizar grandes inversiones para desarrollar nuevas actividades para su negocio.
Competidores chinos	La competencia china se caracteriza por el menor precio de sus productos.



Proyección internacional de los competidores

Cada uno de los competidores directos de Gefico está presente en mercados internacionales, no obstante, cada uno de ellos ha seguido una estrategia de internacionalización diferente.

Alfa Laval

Alfa Laval está presente en múltiples países repartidos entre el oeste de Europa, Norte América y Asia, con una pequeña presencia en Latino América y Oceanía.



Aquachem

Aquachem atiende actualmente los mercados europeos de Reino Unido e Italia, así como los de Estados Unidos, Latino América y Asia, donde tiene mayor presencia.

Competidores chinos

En general los competidores de origen chino tienen menor volumen de mercado, pero están presentes en todo el mundo.

Posicionamiento de los principales competidores

Cada uno de los principales competidores de la organización se ha posicionado en el mercado a través de una estrategia definida tal y como se muestra a continuación.

Alfa Laval	Su posicionamiento consiste principalmente en ofrecer una calidad igual o inferior a un precio superior, lo que les permite mayores ingresos.
Aquachem	El mercado distingue a dicho competidor por su reputación, a pesar de ofrecer una calidad similar a un precio superior.
Competidores chinos	Por último, los competidores en China se posicionan como fabricantes de menor precio.



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 Gefico se puede formular de la siguiente manera:

Propuesta de valor de negocio

“Nuestra propuesta de valor es garantizar a nuestros clientes tranquilidad puesto que somos una empresa especializada en productos de tratamiento del agua, con larga experiencia y demostrada solvencia a lo largo de nuestra trayectoria.”

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, la sostenibilidad y el trabajo en equipo.

Diseñar y desarrollar productos robustos y sencillos a precio competitivo, asegurando un servicio post-venta de alta calidad.
“Principio de excelencia”



La relación con el cliente debe basarse en la confianza, cumplir lo acordado en el contrato.
“Palabra y buen hacer”

Se lleva a cabo un planteamiento de trabajar a largo plazo en el cliente, es preferible apostar por acompañar al cliente y no atenderle puntualmente.
“Para recoger, hay que sembrar”

Horizontalidad y no verticalidad en las reflexiones relevantes del negocio. Con equipos proactivos para emprender y proponer sus puntos de vista.
“Libertad para opinar y aportar una nueva visión”



2.2.3. Modelo de Negocio

Gefico identifica como **clave de éxito** del Modelo de Negocio **la oferta de un producto de alta calidad y un servicio post-venta de confianza, basado en una relación de socio con sus proveedores y distribuidores.** 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 Gefico permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al cliente final.





Edición de producto: incorporación de nuevas gamas



Modelo de Negocio

Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de Gefico 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"> • Proveedores. • Agentes y distribuidores que comercializan los productos en los mercados internacionales. 	<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"> • Diseño, producción y comercialización de los equipos y repuestos. 	<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"> • Equipos y repuestos de tratamiento de agua de alta calidad. 	<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"> • Relación a largo plazo basada en la confianza.
	<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"> • Personal involucrado en el diseño y producción de los equipos, y las personas encargadas de realizar las misiones comerciales. 		<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"> • Agentes y distribuidores ubicados en los mercados internacionales.



Estructura de Costes 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. <ul style="list-style-type: none">• Altos costes de producción y logística.	Fuente de Ingresos Representan la forma en que la empresa genera los ingresos en cada segmento de cliente (pagos recurrentes...). <ul style="list-style-type: none">• Precio elevado acorde a la calidad y reputación de equipos y repuestos.	Segmentos de Cliente Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/servicio. <ul style="list-style-type: none">• Armadores y astilleros en el sector naval; compañías offshore a nivel mundial; industrias y núcleos de población con necesidad de obtener agua potable y por último clientes del sector náutico.
--	---	--

Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por Gefico 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.

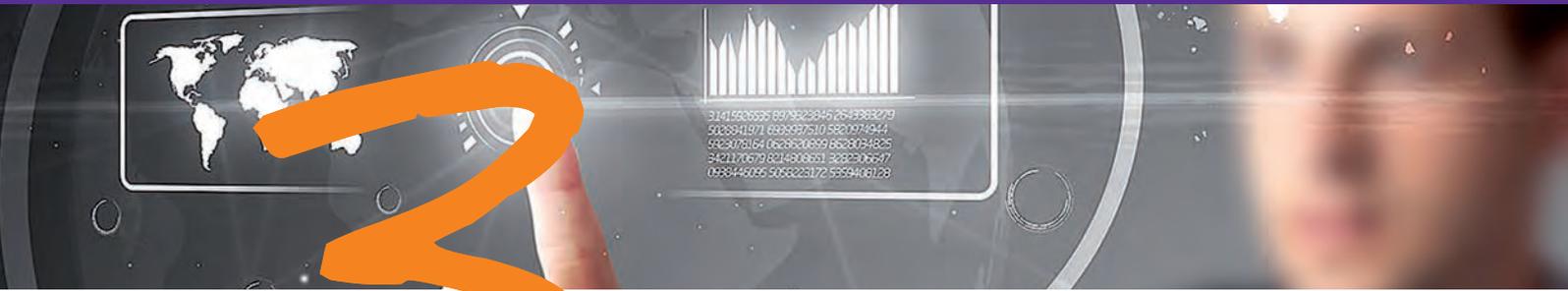




Claves del éxito de Gefico

Producto de calidad y robustez y un servicio post-venta de confianza	Relación de confianza con proveedores y socios distribuidores	Adecuada gestión de expectativas de los clientes
<p>El primer aspecto es la calidad y la robustez del producto más duradero que el de la competencia. Así, tanto el cliente como el distribuidor confían en la organización debido al servicio post venta ofrecido. Según los responsables, siempre hay una respuesta adecuada si hay un problema con el producto fabricado.</p>	<p>El segundo aspecto de éxito corresponde a la existencia de una relación transparente y fiel que garantiza contar siempre con el respaldo de los proveedores y distribuidores en cada uno de los mercados.</p>	<p>El compromiso con el cliente es fundamental en el negocio de Gefico, por lo que una buena gestión de expectativas es clave para mantener siempre la palabra y no dañar la reputación en el mercado.</p>

	Planificación firme	Cuidado constante de la relación con el cliente
 <p>José Manuel Iglesias Vilas <i>Presidente Grupo Galopín-Gefico</i> “Tener crédito viene de tener palabra. Nosotros tenemos crédito y apretón de manos siempre”</p>	<p>Para poder cumplir con las expectativas del cliente es clave priorizar y fijar unos objetivos claros asegurando que su cumplimiento en el plazo acordado.</p>	<p>Con el objetivo de asegurar la tranquilidad del cliente, Gefico presta mucha atención a las demandas y preocupaciones del cliente para dar respuesta y construir una relación a largo plazo.</p>



INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Razones para la Internacionalización de la empresa

A finales de los años 70, debido a la crisis aguda que se vivió en la marina mercante española, un volumen considerable de las empresas del sector se vieron obligadas a cerrar, por lo que, para poder sobrevivir Gefico se vio en la necesidad de abordar nuevos mercados a nivel mundial.

Factores principales

- Contracción del mercado nacional a finales de los años 70 debido a la crisis en la marina mercante española.

3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de Gefico es notable ya que desde que comenzó el proceso de internacionalización a finales de los años 70, su representatividad en cuanto a la estrategia, facturación, estructura de personal y los procesos internos se ha visto aumentada considerablemente.



3.2.1. Estrategia

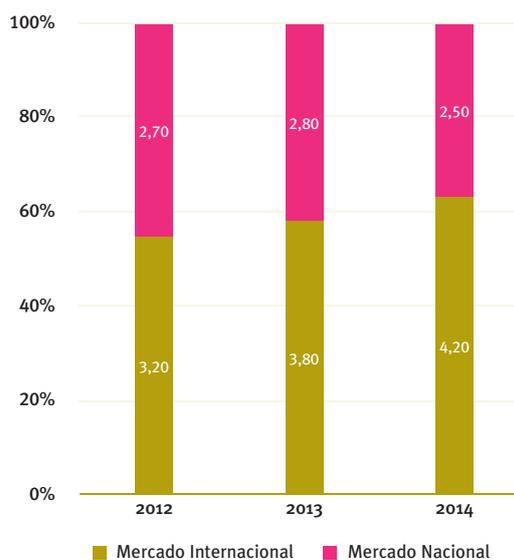
Dentro del Plan Estratégico de Gefico, la internacionalización es un ámbito prioritario para la supervivencia de la empresa. En relación al proceso internacional, se identifica el siguiente objetivo a abordar por parte de la dirección de la organización:

Búsqueda de la **diversificación** de Gefico en sectores que no correspondan al marítimo, como pueden ser **los sectores industriales o de tierra**.

3.2.2. Facturación

Respecto a la **facturación** correspondiente al **proceso internacional** en 2014, ésta se ha visto **incrementada en un 10,5%** respecto al año anterior, alcanzando los 4,2 millones de €, y suponiendo ya el 63% de la facturación total.

Distribución de la facturación total por tipo de Mercado





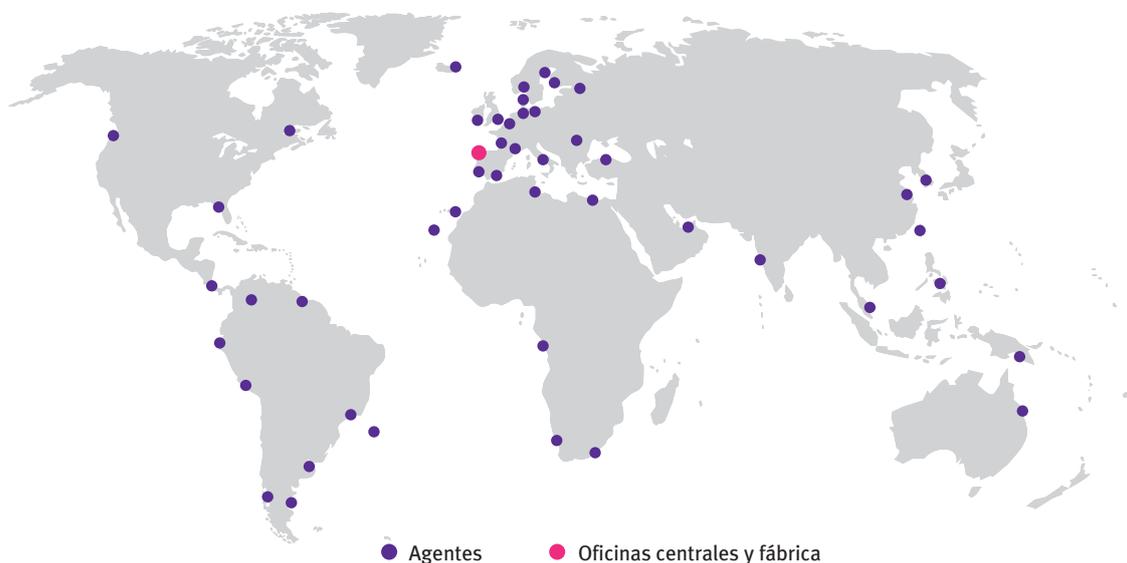
3.2.3. Representatividad del proceso internacional en los procesos internos

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

Gefico es una empresa global con presencia a nivel mundial a través de sus agentes y distribuidores. El sector marítimo es un sector muy maduro, por lo que Gefico lleva años posicionado en los mismos mercados internacionales, donde destaca el mercado Chino.





De cara a identificar los países y mercados objetivo acordes a la estrategia de internacionalización de Gefico, se han acudido a las siguientes fuentes de información.

Fuentes de información para la elección de los mercados objetivo

Ferias del sector	Seguimiento de construcciones a través de ingenierías o navieras occidentales
-------------------	---

Estrategia de penetración en nuevos mercados

Una vez identificados los mercados internacionales estratégicos para la organización, se estableció una doble estrategia de penetración de mercado que permitiera obtener los objetivos de crecimiento y facturación de la manera más segura y sostenible posible.

- Selección de **distribuidores en exclusiva en los mercados de mayor tamaño.**
- **En los mercados de menor tamaño comisionistas** que consiguen trabajos específicos.

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

En cuanto al Plan de Marketing Internacional basado en la definición de los 4 pilares de 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, por 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 que cumplen los equipos y repuestos.

 Claves del éxito	En la definición del Producto , Gefico destaca la gran calidad y reputación de los equipos y repuestos en el mercado.
---	---

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 (la empresa). Las principales variables a tener en cuenta son los costes, tanto fijos como variables, de la organización, 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>Equipos premium que avalan la robustez y calidad de la oferta de Gefico.</p>
--	--

Distribución

La Distribución implica el establecimiento de los canales a través de los cuales se comercializan los equipos de Gefico.

 <p>Claves del éxito</p>	<p>Agentes y Distribuidores ubicados en los mercados objetivos que permiten conseguir la fidelización del cliente.</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>Desde Gefico se enfatiza la trayectoria de la organización en el sector y la reputación de sus productos 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, Gefico 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"> • Subvención para acciones de marketing y de participación en ferias. Además participación en el programa Reacciona.
<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las agendas en las misiones. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Optimización de las visitas a nuevos clientes en las misiones comerciales en Brasil, Colombia y México.



<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acciones Foexga <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Apoyo para el acercamiento a nuevos mercados.
---	--

3.2.7. Principales desafíos en el proceso de internacionalización

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

Dificultades
en el proceso logístico

Localización de colaboradores
adecuados para el negocio de Gefico

3.2.8. Principales protagonistas del proceso de internacionalización

En la apertura a los mercados internacionales es fundamental el papel de los representantes de Gefico en las misiones comerciales.

Principales resultados de la internacionalización

- Las personas que participan en las misiones comerciales son clave en el proceso internacional. Gracias a su **capacidad relacional y a su conocimiento técnico** es posible abordar nuevos retos internacionales.



3.3. Próximos pasos: retos de futuro

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

Retos y próximos pasos

- Diversificación en nuevos sectores/mercados:
 - Off-shore.
 - Industria.
 - Residuos.
 - Civil.
 - Oil.

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

- Gracias al proceso internacional Gefico continúa con su actividad en el sector marítimo, ya que la crisis del mercado español habría sido devastadora y habría provocado la liquidación de la organización.

3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

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

- La apuesta por la calidad y la seriedad en los negocios.
- El producto en si es importante, pero lo es más la manera de hacer negocios.
- La reputación es la clave de entrada a nuevos mercados y de la permanencia en los mismos.
- La constancia y las relaciones a largo plazo son fundamentales en el éxito de una estrategia de internacionalización.



PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de Gefico

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

4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de la empresa

Aspectos diferenciales de la organización





Claves del éxito de Gefico

Producto de calidad y robustez y un servicio post-venta de confianza	Relación de confianza con proveedores y socios distribuidores	Adecuada gestión de expectativas de los clientes
El primer aspecto es la calidad y la robustez del producto más duradero que el de la competencia. Así, tanto el cliente como el distribuidor confían en la organización debido al servicio post venta ofrecido. Según los responsables, siempre hay una respuesta adecuada si hay un problema con el producto fabricado.	El segundo aspecto de éxito corresponde a la existencia de una relación transparente y fiel que garantiza contar siempre con el respaldo de los proveedores y distribuidores en cada uno de los mercados.	El compromiso con el cliente es fundamental en el negocio de Gefico, por lo que una buena gestión de expectativas es clave para mantener siempre la palabra y no dañar la reputación en el mercado.

	Planificación firme	Cuidado constante de la relación con el cliente
	Para poder cumplir con las expectativas del cliente es clave priorizar y fijar unos objetivos claros asegurando que su cumplimiento en el plazo acordado.	Con el objetivo de asegurar la tranquilidad del cliente, Gefico presta mucha atención a las demandas y preocupaciones del cliente para dar respuesta y construir una relación a largo plazo.

4.1.2. Principales Valores de Gefico

Diseñar y desarrollar productos robustos y sencillos a precio competitivo, asegurando un servicio post-venta de alta calidad.
“Principio de excelencia”



La relación con el cliente debe basarse en la confianza, cumplir lo acordado en el contrato.
“Palabra y buen hacer”

Se lleva a cabo un planteamiento de trabajar a largo plazo en el cliente, es preferible apostar por acompañar al cliente y no atenderle puntualmente.
“Para recoger, hay que sembrar”

Horizontalidad y no verticalidad en las reflexiones relevantes del negocio. Con equipos proactivos para emprender y proponer sus puntos de vista.
“Libertad para opinar y aportar una nueva visión”



4.1.3. Modelo de Negocio

Socios clave	Agentes y distribuidores que comercializan los productos en los mercados internacionales.
Actividades clave	Diseño, producción y comercialización de los equipos y repuestos.
Propuesta de Valor	Equipos y repuestos de tratamiento de agua de alta calidad.
Recursos Clave	Personal involucrado en el diseño y producción de los equipos, y las personas encargadas de realizar las misiones comerciales.
Relación con el Cliente	Relación a largo plazo basada en la confianza.
Segmentos de Cliente	Armadores y astilleros en el sector naval; compañías offshore a nivel mundial; industrias y núcleos de población con necesidad de obtener agua potable y por último clientes del sector náutico.
Canal de Distribución	Agentes y distribuidores ubicados en los mercados internacionales.
Estructura de Costes	Altos costes de producción y logística.
Fuente de Ingresos	Precio elevado acorde a la calidad y reputación de equipos y repuestos.

4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados

	Grandes mercados Penetración de mercado a través de filiales .	Pequeños mercados Comercialización de productos a través de comisionistas .



4.1.5. Plan de Marketing Internacional

Producto

Equipos y repuestos de calidad alta con gran reputación en el mercado.



Precio

Equipos premium que avalan la robustez y calidad de la oferta de Gefico.



Plan de Marketing Internacional

Distribución

Agentes y Distribuidores ubicados en los mercados objetivo que permiten conseguir la fidelización del cliente.



Promoción

Desde Gefico se enfatiza la trayectoria de la organización en el sector y la reputación de sus productos a nivel mundial.



4.1.6. Apoyo institucional

<p>IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subvención para acciones de marketing y de participación en ferias. Además participación en el programa Reacciona. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de los productos y servicios.
<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de las agendas en las misiones. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y Optimización de las visitas a nuevos clientes en las misiones comerciales en Brasil, Colombia y México.
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones Foexga <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para el acercamiento a nuevos mercados.

casos de éxito de

internacionalización

2015



GRANISA

1	Trayectoria de la empresa	64
2	Situación de partida	66
3	Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización	76
4	Principales conclusiones	83



TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

Desde su fundación Granisa se ha mantenido firme en su política de empresa, consiguiendo su fuerte solidez empresarial basada en ser una empresa muy diferenciada en todos sus ámbitos.

La ubicación privilegiada de Granisa en el puerto de Vigo le brinda unas condiciones de competitividad extraordinarias en el sector mundial del granito.

Fue en el año 1998, cuando la gerencia de Granisa opta por darle un carácter internacional a la empresa, y apoyándose en el plan Foexga y en el programa del Icxex, se define un plan de internacionalización, consiguiendo formar en el año 2000 un departamento de exportación consolidado.

En el año 2007 se alcanzó un volumen de facturación histórico para la empresa, y en ese mismo año se amplió la planta y se modernizó la maquinaria y tecnología.

No obstante, y a pesar de que en el periodo 2008-2011 las ventas se redujeron a la mitad, se pudieron afrontar las obligaciones financieras derivadas de esta elevada inversión gracias a haber dispuesto de una parte relevante de negocio en los mercados internacionales.





En el año 2013, la facturación internacional superó a la facturación nacional, estando en la actualidad presente en más de 25 países y disponiendo de regularidad en los pedidos, lo que le permite a Granisa trabajar con una planificación y presupuesto anual de ventas en cada mercado.





SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1. Situación actual

2.1.1. Misión y Visión de Granisa

Granisa nace con la misión de elaborar un producto y prestar un servicio que abogue por la continua y correcta atención a cada uno de los clientes, de tal modo que se conviertan en socios del negocio.

Así su visión busca consolidar su presencia internacional, incrementar una cuarta parte el volumen de negocio y potenciar la línea de corte para ofrecer un producto acabado y personalizado a cada uno de los clientes.

Con el objetivo de alcanzar la visión de la organización, el objetivo estratégico que se ha marcado Granisa ha sido:

Seguir potenciando la línea de corte, desarrollando productos finales para los clientes. Es decir, abarcar todas las fases de la cadena de valor del producto.



2.1.2. Líneas de Negocio

Granisa cuenta con **4 líneas de negocio** a través de las cuales satisface las necesidades de sus clientes. A continuación se enumeran dichas líneas:



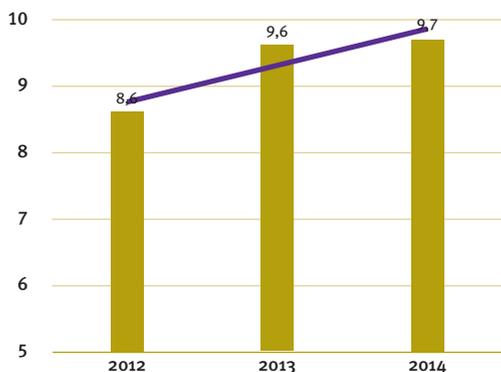
2.1.3. Evolución Económica

En 2014 la organización obtuvo una **facturación** cercana a los **9,7 millones de millones de €** entre las distintas líneas de negocio, lo que supone un 1% superior al año anterior. Así la organización continua con la tendencia de crecimiento que está experimentando en los últimos años.

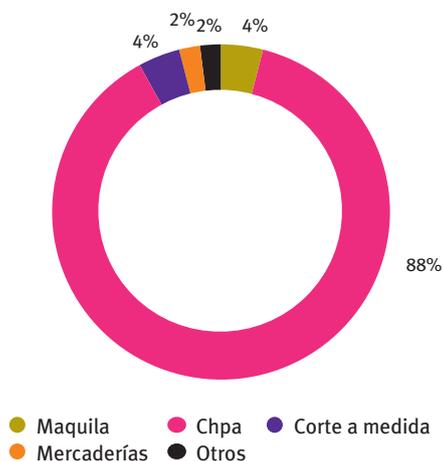
Respecto a la facturación entre las distintas líneas de negocio, cabe destacar que en 2014 la venta de chapa fue la que más contribuyó a las ventas de la organización, suponiendo el 87,8% del total.

Evolución de la facturación de las líneas de negocio

Evolución Facturación anual (en MM€)



Distribución de la facturación 2014 por línea de negocio

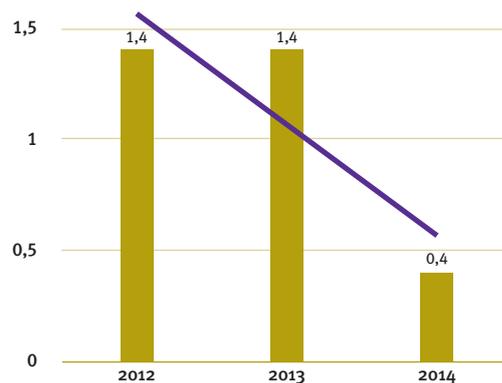




a) Venta de Maquila

La venta de maquila ha supuesto una facturación aproximada de 372.000 €.

Así, se produce un cambio de tendencia respecto al año 2012-2013, en el que esta línea de negocio representaba una importante porción de la facturación total de Granisa.

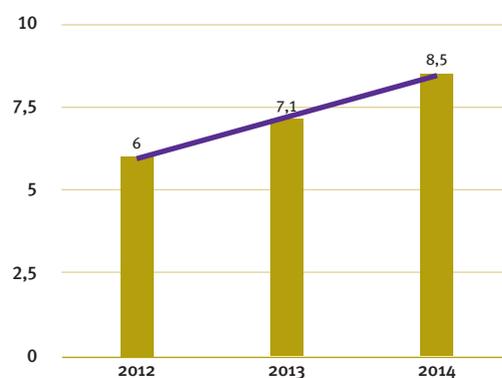


	2012	2013	2014
% Facturación total	16,8	15,4	3,8

b) Venta de Chapa

La venta de chapa obtuvo una facturación un 20,9% superior al año anterior, alcanzando los 8,5 millones de €.

Por otro lado, la importancia dentro de la organización se ha visto incrementada en los últimos años al ganar cuota de facturación.

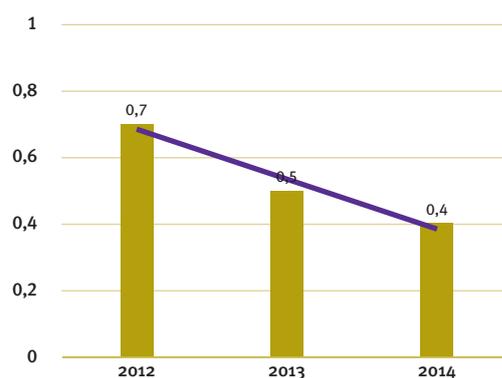


	2012	2013	2014
% Facturación total	69,4	73,3	87,8

c) Venta de Corte a Medida

La línea de corte a medida obtuvo una facturación aproximada de 433.000 €.

Por tanto, se reduce la importancia dentro de la organización de esta línea de negocio en los últimos años.

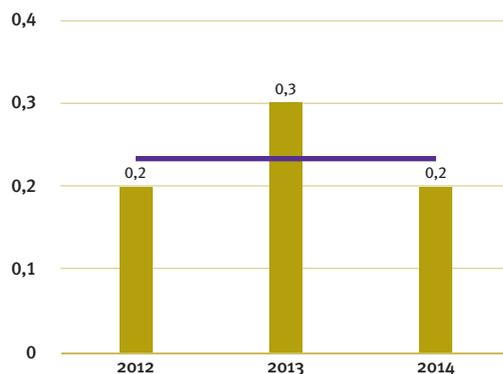


	2012	2013	2014
% Facturación total	8,6	6	4,4



d) Venta de Mercaderías

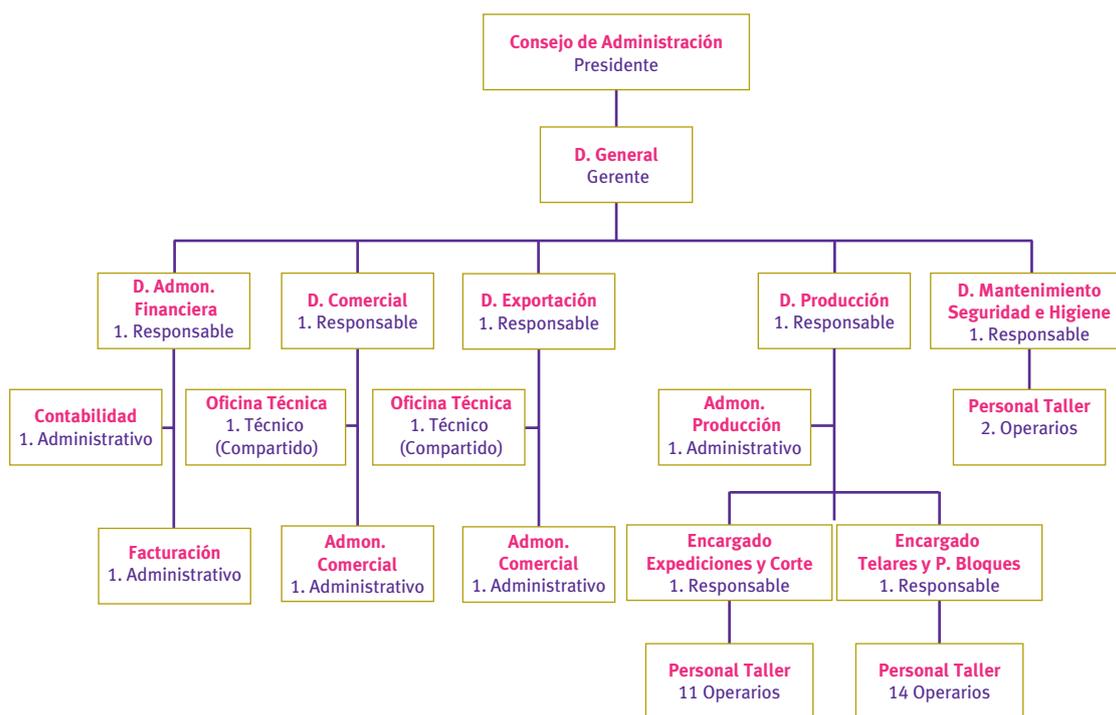
La venta de mercaderías alcanzó los 227.000€. Así, se produce un cambio de tendencia respecto al año 2012-2013, en el que esta línea presentó un incremento de facturación.



	2012	2013	2014
% Facturación total	2,9	3,2	2,3

2.1.4. Equipo Humano

Actualmente la organización cuenta con 42 empleados y está estructurada en 6 departamentos.





Departamentos de la empresa

Tal y como se ha comentado anteriormente, la organización se compone de 6 departamentos, entre los que se encuentran:

a) *Departamento Comercial*

El departamento Comercial tiene como objetivo vender los distintos productos/servicios, atendiendo y fidelizando al cliente.

b) *Departamento de Administración financiera*

El departamento de Administración financiera consigue obtener financiación para las operaciones de la empresa, gestiona la contabilidad y vela por la rentabilidad de la actividad empresarial.

c) *Departamento de Producción:*

El departamento de Producción tiene como función la producción de los productos y la gestión del stock de los mismos.

d) *Departamento de Mantenimiento, Seguridad e Higiene:*

Este departamento tiene como función principal, velar por el cumplimiento de la Política de Mantenimiento, Seguridad e Higiene indicada por la Dirección de la Compañía.

e) *Departamento de Exportación:*

El departamento de Exportación tiene como función la gestión de la actividad de exportación de Granisa.

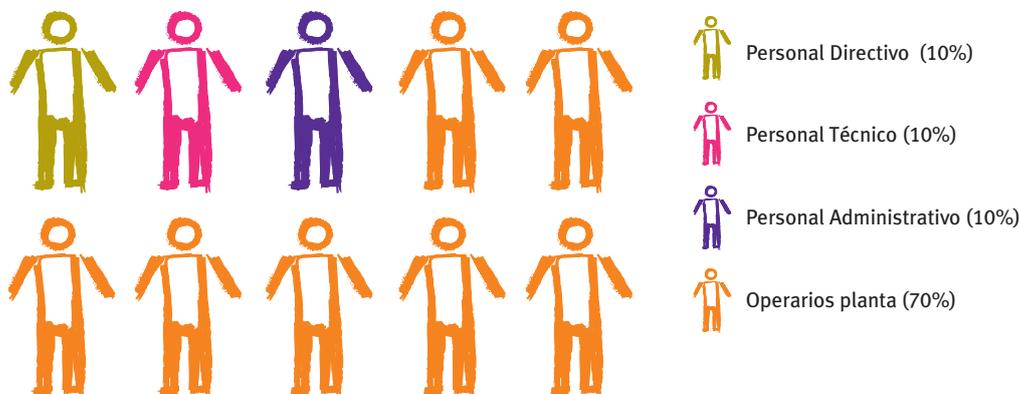
f) *Dirección General:*

Este departamento es el encargado de coordinar y gestionar el resto de departamentos.



Distribución de la plantilla

En cuanto a la distribución de la plantilla, es la siguiente:



Herramientas y órganos de Seguimiento y Control internos

De cara a realizar el seguimiento y control de las operaciones y actividades de la organización, Granisa 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 Granisa, destacan:



Reunión de seguimiento

Funciones

Reunión mensual de seguimiento donde se analizan indicadores de producción, calidad, financieros, etc.



Consejo de Administración

Funciones

Se realiza cada 3 meses, y en él se definen y aprueban las decisiones más estratégicas de la compañía como por ejemplo la identificación de nuevos mercados.



Reuniones comerciales

Funciones

Reuniones con los agentes disponibles en cada mercado para planificar e identificar necesidades concretas a las que haya que adecuarse.

Reunión de Producción

Funciones

Reuniones semanales para solucionar aspectos relacionados con la maquinaria o necesidades de material.

2.1.5. Competencia

Granisa cuenta con un entorno relativamente competitivo, donde se identifican principalmente 4 países competidores.

Aspectos diferenciales de la competencia

A continuación se presentan los aspectos diferenciales de los competidores respecto a Granisa.

China	Producto con una calidad percibida como inferior en el mercado pero con un precio muy competitivo
Brasil	No dispone de barreras arancelarias en el continente americano y su oferta de material es más amplia que la del mercado español
Italia	Disponen de un producto de mayor valor añadido que se posiciona en una gama más elevada de producto
India	Aúna dos variables clave, calidad y precio competitivo



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 Granisa se puede formular de la siguiente manera:

Propuesta de valor de negocio

“Abarcar todas las fases de la cadena de valor del producto, entregando a cada cliente un producto final personalizado listo para su instalación.”

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 Granisa en estos últimos años.

Garantizamos la calidad de nuestros productos y contamos con las certificaciones ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 en la elaboración de tableros de granito y despieces con corte a medida en diferentes acabados.



Trato personal y exclusivo con sus clientes, con servicio de atención continuada.

Disponemos de regularidad en los pedidos, lo que nos permite trabajar con una planificación y presupuesto anual de ventas en cada mercado.

Equipo humano altamente cualificado y capacitado para ofrecer soluciones muy diferenciadas en unos mercados en continua evolución que nos obligan diariamente a buscar soluciones para nuestro principal activo, los clientes.



2.2.3. Modelo de Negocio

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 Granisa permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al cliente final.

Proceso comercial



Producción





Modelo de Negocio

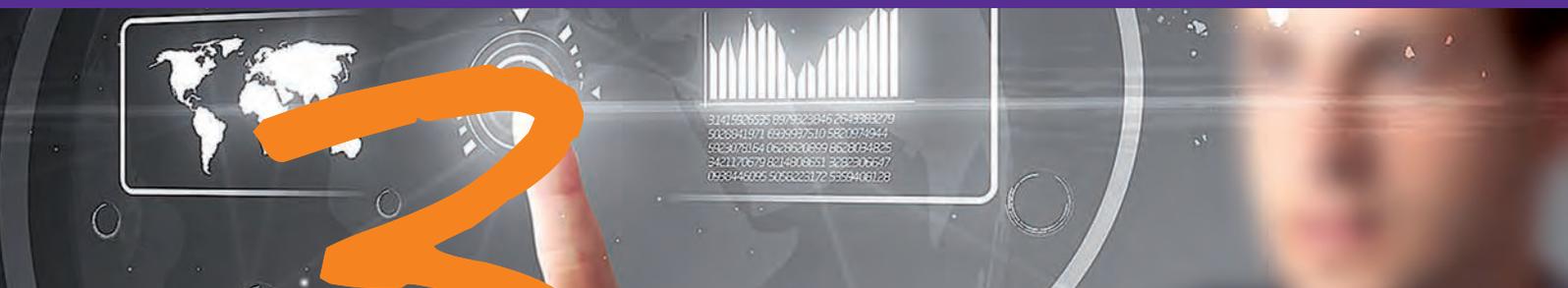
Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de Granisa y la materialización de su propuesta de valor, se analizarán 9 elementos que integran la esencia del modelo de negocio y permiten su entendimiento de manera clara y sencilla.

<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 clientes, que a su vez son los distribuidores de sus productos. 	<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"> • Adaptación a cada mercado y cliente. • Servicio integral que permite un producto personalizado y listo para su instalación. 	<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"> • Abarcar todas las fases de la cadena de valor del producto, entregando a cada cliente un producto final personalizado listo para su implantación. 	<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"> • Relación transparente y de confianza, y contacto continuo garantizando la máxima adecuación a las necesidades y requisitos de los clientes.
<p>Estructura de Costes</p> <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"> • Principalmente en fabricación, ya que se fabrica un producto personalizado. 	<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"> • Personas. • Tecnología. 	<p>Fuente de Ingresos</p> <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 productos. 	<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"> • Distribuidores. • Agentes.
			<p>Segmentos de Cliente</p> <p>Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/ servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores. • Agentes.

Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por Granisa 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.





INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Razones para la Internacionalización de Granisa

En 1998, Granisa decidió comenzar su andadura internacional, y desde entonces se ha abierto a 25 países donde exporta los distintos productos.

Los principales factores que motivaron la definición de una estrategia internacional y la apertura a los mercados internacionales fueron:

Factores principales

- Diversificación del riesgo de operar en un único mercado.
- Acceso a economías de escala por operar en mercados de mayor tamaño.

3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de Granisa es notable ya que desde que comenzó el proceso de internacionalización en 1998, su representatividad en cuanto a la estrategia, facturación, estructura de personal y los procesos internos se ha visto aumentada considerablemente.



3.2.1. Estrategia

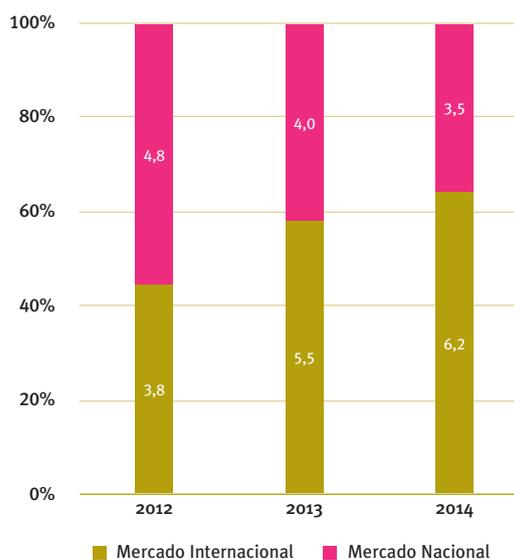
Dentro del Plan Estratégico de Granisa, se establece como prioridad estratégica el aumento de la presencia internacional en las actividades de la organización. Así, se identifica el siguiente objetivo a abordar por parte de la dirección de la organización:

Extender la presencia internacional y diluir la concentración en el mercado estadounidense.

3.2.2. Facturación

Respecto a la facturación correspondiente al proceso internacional en 2014, ésta se ha visto incrementada en un 11% respecto al año anterior, alcanzando los 6,2 millones de € y suponiendo el 63,5% de la facturación total.

Distribución de la facturación total por tipo de Mercado



3.2.3. Distribución de la plantilla

Por otro lado, a medida que el proceso internacional ha ido ganando peso en la organización, el departamento de exportación se ha ido consolidando en la materia. Sin embargo, a pesar del incremento de las ventas internacionales, el departamento de exportación es el único que se dedica únicamente a aspectos internacionales, ya que el resto de la plantilla no tiene una dedicación exclusiva en esta materia.



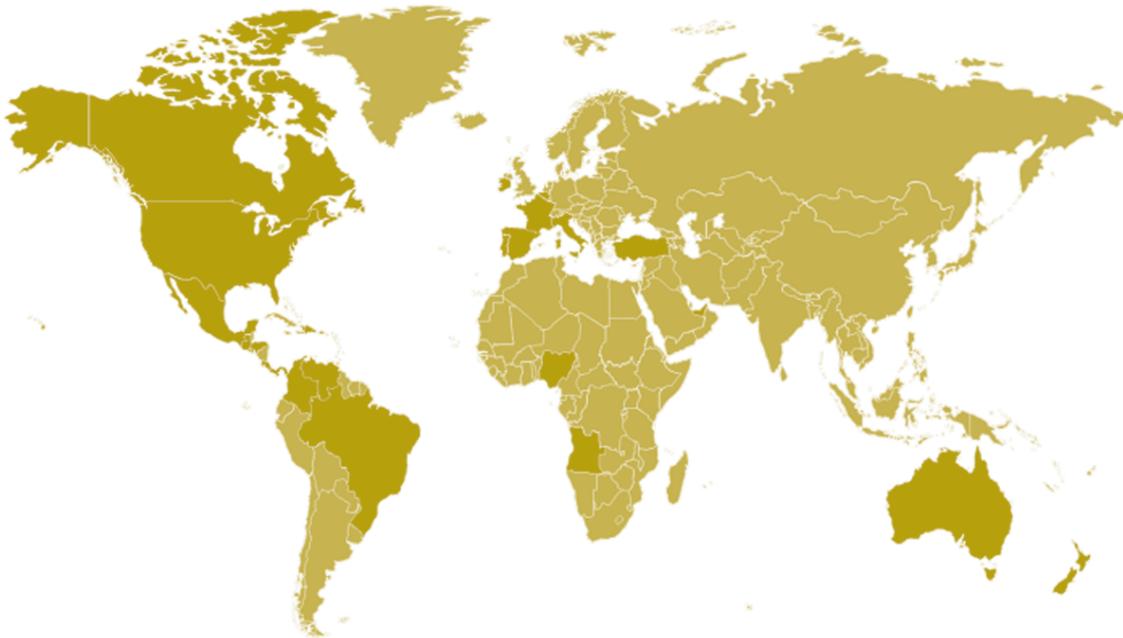
3.2.4. Representatividad del proceso internacional en los procesos internos

Cabe destacar el impacto que la internacionalización ha tenido en la estructura y la organización de los procesos internos.



3.2.5. Elección de Mercados

Actualmente, Granisa se encuentra presente en 25 mercados internacionales, con el objetivo de incrementar el número de países en los que están presentes en el corto plazo.



De cara a identificar los países y mercados objetivo acordes a la estrategia de internacionalización de Granisa, se ha acudido a la siguiente fuente de información.



Fuentes de información para la elección de los mercados objetivo

Análisis de mercado realizados por Granisa

Estrategia de penetración en nuevos mercados

Una vez identificados los mercados internacionales estratégicos para la organización, se estableció una estrategia de penetración de mercado que permitiera obtener los objetivos de crecimiento y facturación de la manera más segura y sostenible posible.

- Identificación de **distribuidores** /mayoristas en los **mercados internacionales**.

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

En cuanto al Plan de Marketing Internacional basado en la definición de los 4 pilares de Producto, Precio, Promoción y Distribución, destaca la estrategia seguida por Granisa 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 que cumplen los productos.



Claves del éxito

En la definición del **Producto**, Granisa destaca la calidad en la presentación, en el acabado y en la materia prima utilizada.

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 Granisa. Las principales variables a tener en cuenta son los costes, tanto fijos como variables, de la organización, el margen objetivo, las tendencias y prácticas de fijación de precio de la competencia y el poder adquisitivo de los clientes objetivo.



Claves del éxito

El **Precio** no es una variable principal en el modelo de negocio. Granisa se diferencia en calidad y servicio prestado.



Distribución

La Distribución implica el establecimiento de los canales a través de los cuales se comercializan los productos de Granisa.

 Claves del éxito	A la hora de definir la Distribución de los productos, se optó por los distribuidores y agentes en cada uno de los mercados.
---	---

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.

 Claves del éxito	Desde Granisa se realiza la Promoción a través de la participación en ferias, misiones comerciales y visitas comerciales a distribuidores.
---	---

3.2.7. Apoyos institucionales

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

IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica 	Apoyo recibido: <ul style="list-style-type: none"> • Subvención para participación en ferias y para elaborar el plan internacional. • Ayudas a la mejora de la productividad y competitividad. • Ayudas para inversión en maquinaria. • Ayudas a la implantación y certificación de sistemas de gestión medioambiental. Beneficios del apoyo recibido: <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de promocionar los productos y disponer de una estrategia de internacionalización. • Mejora competitiva de la empresa.
Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas 	Apoyo recibido: <ul style="list-style-type: none"> • Acciones Foexga. Beneficios del apoyo recibido: <ul style="list-style-type: none"> • Nos ha facilitado el acercamiento a nuevos mercados como Australia, Nueva Zelanda, Centro América y Croacia entre otros.
ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior 	Apoyo recibido: <ul style="list-style-type: none"> • Programa PIPE Beneficios del apoyo recibido: <ul style="list-style-type: none"> • Definición del plan de internacionalización de la empresa.



3.2.8. Principales desafíos en el proceso de internacionalización

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

Falta de experiencia
en la forma de trabajar

Dificultad de búsqueda
de posibles socios,
clientes y distribuidores

Necesidad de adaptar
el proceso de fabricación

Barreras fiscales,
técnicas o
medioambientales
en función del país

3.3. Próximos pasos: retos de futuro

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

Retos y próximos pasos

- Potenciar la línea de corte para ofrecer un servicio que abarque todas las fases de la cadena de valor.
- Desarrollar un producto final altamente personalizado para cada cliente.

3.4. Principales resultados obtenidos

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

Principales resultados de la internacionalización

- Poder afrontar con solvencia el periodo de mayor recesión sufrido entre el 2008 y el 2011.
- Disponer de una red de distribuidores en mercados altamente desarrollados, que proporciona un aprendizaje continuo y la exigencia de seguir mejorando e innovando el producto.



3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

Según Granisa, los aspectos más importantes a tener en cuenta en una estrategia de internacionalización son:

- Realizar un estudio de mercado del producto que se va a intentar vender o trabajar, y elegir bien el país destino.
- Realizar un viaje al país y ver in situ la situación, el mercado, las características del posible importador, el tratamiento del material, etc.
- Seleccionar un socio o agente local que se ocupe de hacer un seguimiento personal y periódico de cada país.
- Contar con un experto que asesore a la empresa durante el proceso en aspectos como gestión de riesgos, medios de pago / cobro, temas jurídicos...
- Trabajar con carta de crédito y seguro de crédito.

4

PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de Granisa

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

4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de Granisa

Aspectos diferenciales de la organización





4.1.2. Principales Valores de Granisa

Garantizamos la calidad de nuestros productos y contamos con las certificaciones ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 en la elaboración de tableros de granito y despieces con corte a medida en diferentes acabados.



Trato personal y exclusivo con sus clientes, con servicio de atención continuada.

Disponemos de regularidad en los pedidos, lo que nos permite trabajar con una planificación y presupuesto anual de ventas en cada mercado.

Equipo humano altamente cualificado y capacitado para ofrecer soluciones muy diferenciadas en unos mercados en continua evolución que nos obligan diariamente a buscar soluciones para nuestro principal activo, los clientes.

4.1.3. Modelo de Negocio

Socios clave	Los clientes, que a su vez son los distribuidores de los productos.
Actividades clave	La adaptación a cada mercado y cliente y prestar un servicio integral que permita un producto personalizado y finalizado listo para la instalación.
Propuesta de Valor	Abarcar todas las fases de la cadena de valor del producto, entregando a cada cliente un producto final personalizado, listo para su instalación.
Recursos Clave	Personas y tecnología.
Relación con el Cliente	Relación transparente y de confianza, y contacto continuo garantizando la máxima adecuación a las necesidades y requisitos de los clientes.
Segmentos de Cliente	Agentes y distribuidores.
Canal de Distribución	Agentes y distribuidores.
Estructura de Costes	Principalmente en fabricación, ya que se fabrican productos personalizados para cada cliente.
Fuente de Ingresos	Venta de productos.



4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados

	<p>Identificación de nuevos distribuidores en los mercados internacionales</p>
---	---

4.1.5. Plan de Marketing Internacional



4.1.6. Apoyo institucional

<p>IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subvención para participación en ferias y para elaborar el plan internacional. • Ayudas a la mejora de la productividad y competitividad. • Ayudas para inversión en maquinaria. • Ayudas a la implantación y certificación de sistemas de gestión medioambiental.
	<p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de promocionar los productos y disponer de una estrategia de internacionalización. • Mejora competitiva de la empresa.



<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acciones Foexga.
<p>ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior</p> 	<p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nos ha facilitado el acercamiento a nuevos mercados como Australia, Nueva Zelanda, Centro América y Croacia entre otros. <p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Programa PIPE <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Definición del plan de internacionalización de la empresa.

casos de éxito de

internacionalización

2015



ICEACSA

1	Trayectoria de la empresa	90
2	Situación de partida	92
3	Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización	104
4	Principales conclusiones	114



TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

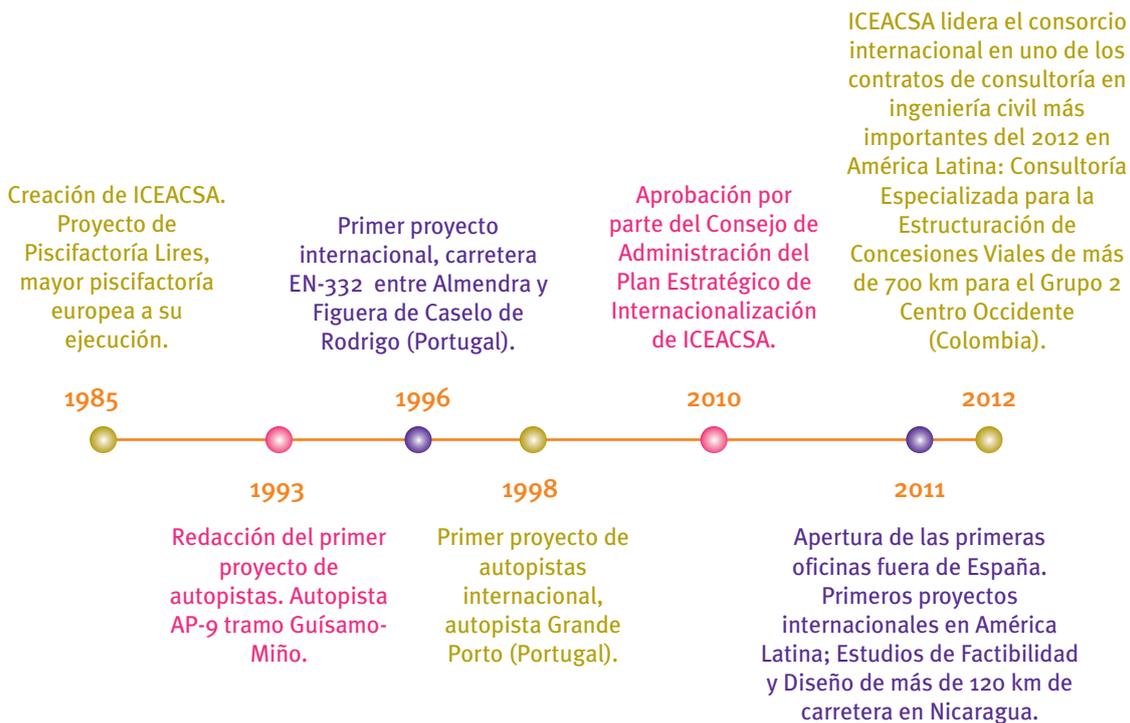
ICEACSA, es una consultora creada en 1985, pionera y líder en el desarrollo integral de proyectos en los ámbitos de la Consultoría e Ingeniería Civil, edificación, urbanismo y medioambiente.

Nace con el objetivo de integrar bajo una misma visión a los mejores profesionales del sector, dando como resultado una **compañía presente en los principales proyectos en materia de ingeniería civil y edificación.**

Entre los hechos relevantes de la empresa, destacan la realización en el año de su fundación del proyecto de la mayor piscifactoría europea a su ejecución y la redacción del proyecto de la autopista AP-9 (tramo Guísamo – Miño), o su primer proyecto de autopistas internacional Grande Porto (Portugal).

ICEACSA, acumula diferentes hitos relevantes durante sus 30 años de historia como el apoyo técnico a la administración en la implantación y gestión de la información y medios económicos durante la catástrofe natural del Prestige. Cabe destacar también que durante el año 2012 lideró el consorcio internacional en uno de los contratos de consultoría en ingeniería civil más importante en América Latina, para la Estructuración de Concesiones Viales de más de 700 km en Colombia.







SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1. Situación actual

2.1.1. Objetivos principales de ICEACSA

ICEACSA nace con el objetivo principal de ser una empresa pionera y líder en el desarrollo integral de proyectos en los ámbitos de la ingeniería, edificación, urbanismo y medioambiente.

Con el fin de alcanzar el objetivo principal de la organización, se han definido los siguientes objetivos específicos que ICEACSA considera necesarios para cumplir el objetivo general previamente definido.

Orientación al Cliente

Búsqueda de la Excelencia

Consultora Global

Inmediatez en la Respuesta

Enfoque Multidisciplinar

Servicio Integral

Aportación de Valor Añadido

Generación de Conocimiento e Innovación





2.1.2. Líneas de Negocio

ICEACSA cuenta con **5 líneas de negocio** a través de las cuales satisface las necesidades de sus Clientes. A continuación se presenta dichas líneas y los servicios que componen su oferta:

a) *Ingeniería Civil, Diseños, Estudios y Proyectos*

Esta línea de negocio está dirigida principalmente a **Clientes del sector de la construcción y Administraciones Públicas**, con el objetivo de **dar respuesta a la necesidad de desarrollar diseños, estudios y proyectos** de ingeniería civil.

Servicios

- Diseños, Estudios y Proyectos para:
 - Carreteras, autovías y autopistas.
 - Ferrocarriles.
 - Puentes.
 - Estructuras.
 - Urbanizaciones residenciales.
 - Parques empresariales e industriales.
 - Obras hidráulicas: abastecimiento, saneamiento, estaciones de depuración, estaciones de potabilización, ordenación fluvial, estudios hidrológicos, presas, recursos hidráulicos.
 - Obras marítimas y portuarias.
 - Paseos marítimos.
 - Aparcamientos subterráneos.
-

b) *Dirección y Supervisión de Obras*

La línea de negocio de dirección y supervisión de obras está dirigida principalmente a las **Administraciones Públicas** y a **Clientes del sector de la construcción**, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades que surgen en esta área en los ámbitos de la obra civil y en la edificación.

Servicios

- Dirección Facultativa de Obras.
 - Asistencia Técnica, Supervisión, Interventoría, Control y Vigilancia de Obras.
-



c) *Project Management, Urbanismo y Arquitectura*

Esta línea de negocio está dirigida principalmente a Administraciones Públicas y Clientes del sector de la construcción y a empresas privadas con el objetivo de dar respuesta a la necesidad de gestión de proyectos, desarrollo urbanístico de terrenos residenciales, empresariales e industriales, así como al desarrollo de proyectos de edificación.

Servicios

- Project Management.
- Construction Management.
- Urbanización.
- Planeamiento urbanístico de desarrollo (residencial e industrial).
- Asesoramiento y gestión urbanística (técnica y jurídica).
- Gestión de suelo, estudios de viabilidad urbanística.
- Planificación estratégica y legalización de industrias y oficinas.
- Puesta en valor de activos inmobiliarios.
- Arquitectura.
- Instalaciones deportivas.
- Instalaciones Industriales y de edificación.

d) *Medio Ambiente y Sostenibilidad*

Esta línea de negocio está dirigida principalmente a Clientes del sector de la construcción, Administraciones Públicas y a empresas industriales y de servicios con el objetivo de dar respuesta a las necesidades medioambientales y de sostenibilidad.

Servicios

- Estudios de impacto ambiental.
- Ordenación ecológica, estética y paisajística.
- Estudios de evaluación estratégica ambiental e informes de sostenibilidad ambiental.
- Proyectos de recuperación ambiental.
- Estudios de ruido.
- Control y vigilancia ambiental.



e) *Proyectos Administrativos e Industria*

Esta línea de negocio está dirigida principalmente a **Clientes del sector de la construcción, y a empresas industriales y de servicios.**

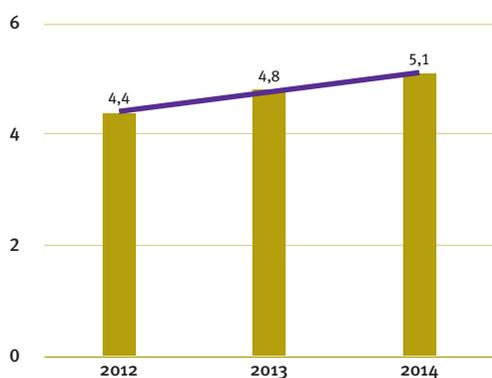
Servicios

- Planificación estratégica y legalizaciones de industrias y oficinas.
- Legalización ambiental.
- Proyectos industriales.
- Acuicultura.
- Energías alternativas.
- Expropiaciones y deslindes.
- Mecanización e informatización de procesos.

2.1.3. *Evolución Económica*

En 2014 la organización obtuvo una **facturación** estimada cercana a los **5,1 millones de €** entre las distintas líneas de negocio, lo que supone un 6,25% superior al año anterior. Así la organización afianza la tendencia de crecimiento que está experimentando en los últimos años.

Evolución Facturación anual (en MM€)





2.1.4. *Equipo Humano*

Actualmente la organización cuenta con **70 empleados** y está estructurada en **6 grandes departamentos**.

Departamentos de la empresa

a) *Departamento de Finanzas y Contabilidad:*

El departamento de Finanzas y Contabilidad consigue obtener financiación para las operaciones de la empresa, gestiona el balance contable y vela por la rentabilidad de la actividad empresarial.

b) *Departamento Comercial*

El departamento Comercial tiene como objetivo vender los distintos servicios, atendiendo y fidelizando al Cliente.

c) *Departamento de Marketing:*

Dicho departamento colabora estrechamente con el comercial para promocionar los servicios y la empresa y atender mejor las necesidades de los Clientes.

d) *Departamento de Producción:*

El departamento de Producción es el departamento clave y el que reúne a la mayoría de los recursos de la Compañía. Está dividido en varias áreas (Ingeniería Civil, Diseños, Estudios y Proyectos; Dirección y Supervisión de Obras; Project Management, Urbanismo y Arquitectura; Medio Ambiente y Sostenibilidad; y Proyectos Administrativos e Industria) y tiene como función la ejecución de los distintos proyectos y la prestación de servicios de la organización.

e) *Departamento de Calidad:*

El departamento de Calidad tiene como función principal, velar por el cumplimiento de la Política de Calidad indicada por la Dirección de la Compañía.

f) *Departamento de RRHH:*

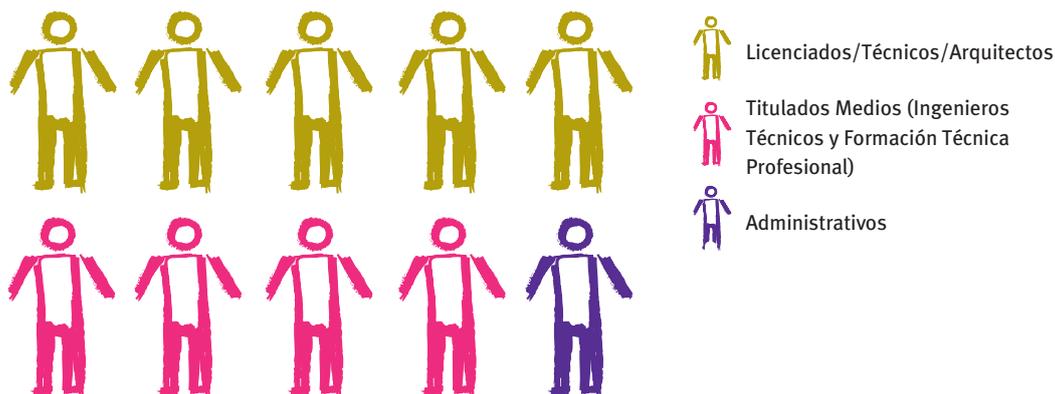
El departamento de Recursos Humanos tiene como función principal seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.



Distribución de la plantilla

En cuanto a la distribución de la plantilla, cabe destacar que el 50% corresponde a Licenciados, Técnicos y Arquitectos, 40% a Titulados Medios (Ingenieros Técnicos y Formación Técnica Profesional) y el 10% a Personal Administrativo.

Distribución por puesto



Herramientas y órganos de Seguimiento y Control internos

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

a) *Herramientas de Seguimiento y Control:*

Se han definido una serie de herramientas que permiten realizar el seguimiento y el control interno de ICEACSA para diferentes procesos:

- Formación, sensibilización y competencia profesional:
 - N^o horas formación / n^o trabajadores.
 - Horas formativas on line o internas / horas formativas totales.
- Diseño y desarrollo de estudios y proyectos de ingeniería y arquitectura:
 - N^o horas planificadas / n^o horas empleadas para el trabajo.
 - N^o programas de trabajos desarrollados / n^o productos.
 - % Direcciones de obra de las que se han realizado el proyecto constructivo.



- Procesos relacionados con los Clientes:
 - Nº ofertas rechazadas / nº ofertas adjudicadas.
 - Nº ofertas adjudicadas / nº ofertas presentadas.
 - Horas dedicadas a ofertas / nº ofertas presentadas.
- Control de las no conformidades, accidentes e incidentes:
 - % No conformidades repetitivas.
 - Índice de incidencia ($\text{n}^\circ \text{ accidentes in itinere} * 1.000 / \text{n}^\circ \text{ trabajadores}$).
 - Índice de frecuencia ($\text{n}^\circ \text{ accidentes in itinere} * 1.000.000 / \text{n}^\circ \text{ total horas hombre}$).



b) *Órganos de Seguimiento y Control:*

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

Consejo de Administración

Funciones

Principal órgano de gobierno de la compañía. Define la Estrategia, adopta las Decisiones trascendentes y Supervisa y Monitoriza las acciones asignadas.

Comité de Seguridad y Salud

Funciones

Órgano de participación, consulta y seguimiento de actividades relacionadas con la seguridad y salud.



Comité de Medio Ambiente

Funciones

Órgano de participación, consulta y seguimiento de actividades relacionadas con las acciones implantadas de minimización del impacto ambiental.

Comité de Conciliación

Funciones

Órgano de participación, consulta y seguimiento de actividades relacionadas con las medidas de conciliación implantadas en la certificación efr (Empresa Familiarmente Responsable).

Comité de Aseguramiento de Calidad

Funciones

Órgano de participación, consulta y seguimiento de actividades relacionadas con el cumplimiento del Sistema de Calidad implantado.

Políticas de formación

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





2.1.5. Competencia

El mercado nacional del sector de la consultoría de ingeniería presenta un entorno competitivo para ICEACSA, donde se identifican aproximadamente un centenar de empresas competidoras.

Principales competidores

En un mundo cada vez más globalizado y en el que el foco de acción de ICEACSA se encuentra fuera de España, estando plenamente internacionalizada con un volumen de contratación exterior que desde 2012 inclusive está en el entorno del 75%, el número de posibles competidores es difícilmente cuantificable.

En Galicia este sector está formado por unas 20 empresas, exceptuando compañías foráneas con establecimientos más o menos estables en la Comunidad y de las que solamente se tiene consciencia de que 4 de ellas hayan hecho trabajos en el exterior con cierta continuidad: Goc, Proyfe, Aquatica y Applus.

Goc

Se trata de una empresa con gran presencia internacional a través de sus oficinas en Brasil, Perú, Arabia Saudí, Panamá y Colombia.



Proyfe

Proyfe opera en el mercado nacional, y está presente internacionalmente a través de Proyfe Brasil, Proyfe México, Proyfe Perú y Proyfe Uruguay.

Applus

Se trata de un Grupo empresarial con competencias muy diversas además de la Ingeniería Civil y que tiene presencia en más de 70 países.

Aquatica

Para Aquatica el mercado internacional ya supone entre el 20 y el 30% de la facturación, con interesantes contratos en Maldivas o en México.

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 ICEACSA se puede formular de la siguiente manera:

Propuesta de valor de negocio

“Nuestra fórmula del buen hacer pasado será también la garantía de nuestros éxitos futuros”.



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 experiencia, la orientación al Cliente, la prestación de servicios integral y la búsqueda de la excelencia.



2.2.3. Modelo de Negocio

ICEACSA identifica como **clave de éxito** del Modelo de Negocio **el buen hacer** en los proyectos ejecutados. 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 ICEACSA permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al Cliente final.





Modelo de Negocio

Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de ICEACSA 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.

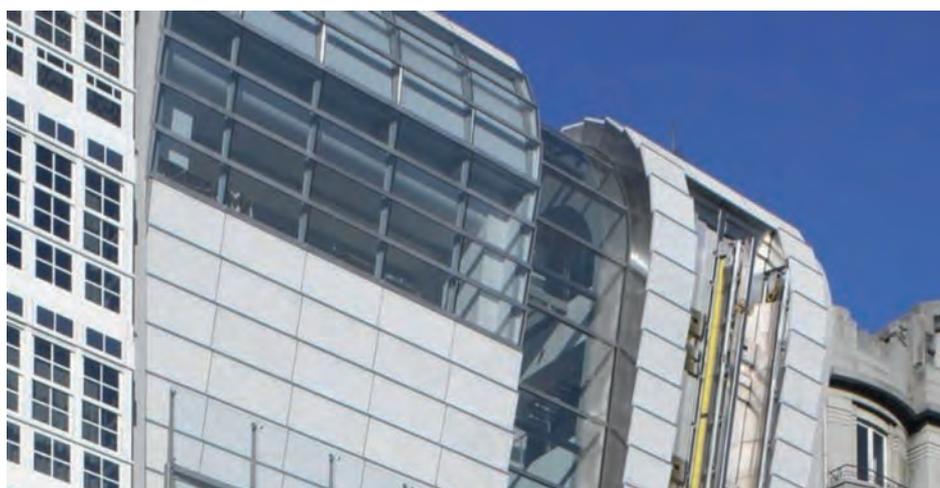
<p>Socios Clave</p> <p>Identifica los socios y proveedores clave para el desarrollo del negocio, sus actividades y recursos...</p> <ul style="list-style-type: none">• Varios, dependiendo de la tipología del proyecto a acometer, del país en el que se localice la actuación y del Cliente.	<p>Actividades 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">• Al estar en fase de expansión internacional, en la que las condiciones de prestación de los servicios son muy cambiantes, todas las actividades son clave: Procesos estratégicos o de dirección, los procesos operativos y los procesos de apoyo.	<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">• “Nuestra fórmula del buen hacer pasado será también la garantía de nuestros éxitos futuros”.	<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">• Relación directa de los Clientes con los técnicos responsables de los proyectos.
	<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">• Equipo técnico multidisciplinar y multicultural.		<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">• Generación de confianza directamente del Equipo Técnico al Cliente final y Generación de Valor Añadido como herramienta de distribución y fidelización.

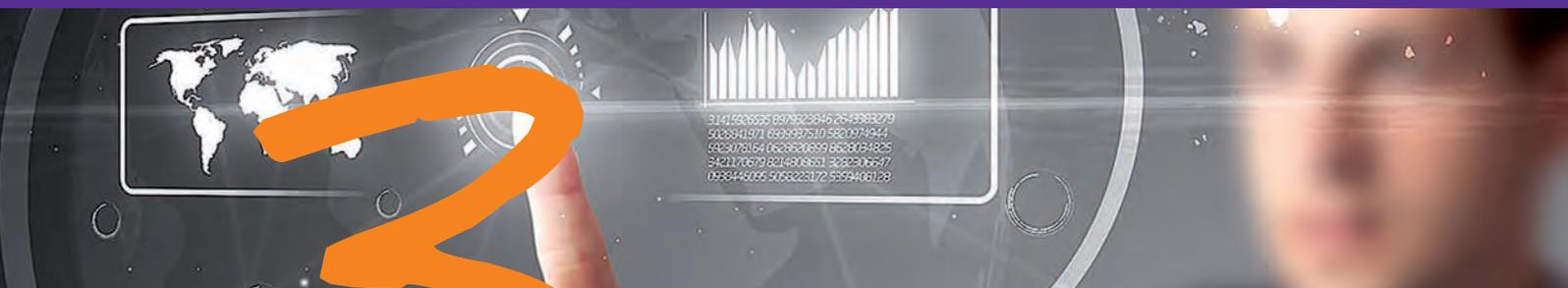


Estructura de Costes	Fuente de Ingresos	Segmentos de Cliente
<p>Identifica los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio de cara a diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.</p> <ul style="list-style-type: none">• Por tratarse de una empresa de Prestación de Servicios de Ingeniería, la mayor parte de los costes son de personal.	<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 servicios.	<p>Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/ servicio.</p> <ul style="list-style-type: none">• Administraciones Públicas. Clientes Institucionales.• Empresas Constructoras.• Sociedades Concesionarias.• Empresas Industriales y de Servicios.

Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por ICEACSA 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.





INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Razones para la Internacionalización de la empresa

En 2010, ICEACSA decidió acometer firmemente su andadura internacional, y desde entonces han sido adjudicatarios de más de 50 trabajos en 13 países diferentes en 3 continentes. (Se habían realizado trabajos en el exterior con anterioridad y de manera más recurrente desde 1996, pero sin una estrategia de implantación internacional estable).

Los principales factores que motivaron la definición de una estrategia de internacionalización y la apertura a los mercados internacionales fueron, entre otros, la contracción del mercado nacional, la diversificación del riesgo de operar en un único mercado y la disponibilidad de una oferta de servicios “punteros” debido al dimensionamiento y eficiencia de los equipos, fruto de la necesidad de adaptación al gran avance que hubo en España en materia de infraestructuras.

Factores principales

- Contracción del mercado nacional.
- Diversificación del riesgo de operar en un único mercado.
- Disponibilidad de una oferta de servicios “punteros”.



3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de ICEACSA es notable ya que desde que comenzó el proceso de internacionalización en el año 2010, su representatividad en cuanto a la estrategia, facturación, estructura de personal y los procesos internos se ha visto aumentada considerablemente, pudiendo decirse que a día de hoy ICEACSA es una compañía internacionalizada como lo demuestran los altos porcentajes de contratación exterior que desde 2012 inclusive están en el entorno del 75% al 80%.

3.2.1. Estrategia

La apuesta por los mercados exteriores se concretó a través del “Plan Estratégico de Internacionalización” ratificado por el Consejo de Administración de ICEACSA en 2010.

Dentro de este Plan, cuyo primer foco de acciones se estableció en América Latina, se definían una serie de objetivos para el horizonte 2012 – 2013:

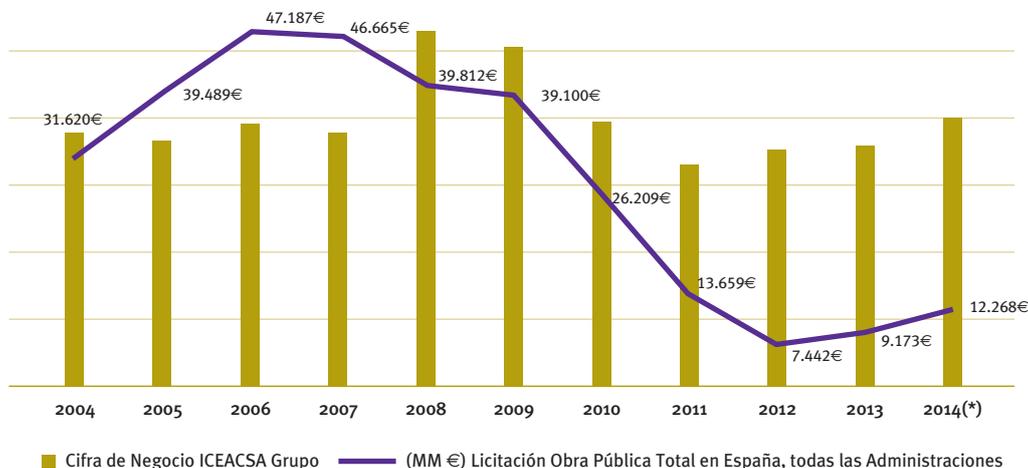


Diversificación de riesgos

Las cifras de Licitación de Obra Pública en España y por ende de la Licitación de Prestación de Servicios de Ingeniería por las Administraciones Públicas se vieron reducidas drásticamente desde el año 2007 de tal forma que en el 2012 estas licitaciones se vieron reducidas a la sexta parte del volumen de aquel año.



Consecuentemente la reducción de la contratación de ICEACSA se vio reducida de 2010 a 2011 a menos de un tercio de su volumen; revirtiendo desde ese año esta tendencia gracias a su apuesta por la internacionalización, como se observa en la gráfica siguiente:



Fuente: SEOPAN. Las gráficas no están representadas en la misma escala vertical.

Desarrollo de capital humano más especializado

A pesar de la elevada reducción de la facturación en los años de recesión económica las cifras de personal sufrieron ajustes mínimos.

Así, el objetivo último es que la internacionalización de la compañía sea una oportunidad para el desarrollo profesional del personal, que amplíe sus horizontes y sus capacidades, generando un empleo de mayor especialización y más estable.

Ampliación de Cuota de Mercado

Uno de los objetivos de ICEACSA es la ampliación de cuota de mercado a través de la internacionalización. Es por ello que actualmente la organización está trabajando en esa labor de ampliación donde América Latina destaca por el gran número de oportunidades existentes y donde se cuenta actualmente con 5 empresas estables en Colombia, México, Panamá, Perú y Uruguay.



Proyectos Internacionales ICEPSA Grupo



3.2.2. Contratación y Facturación

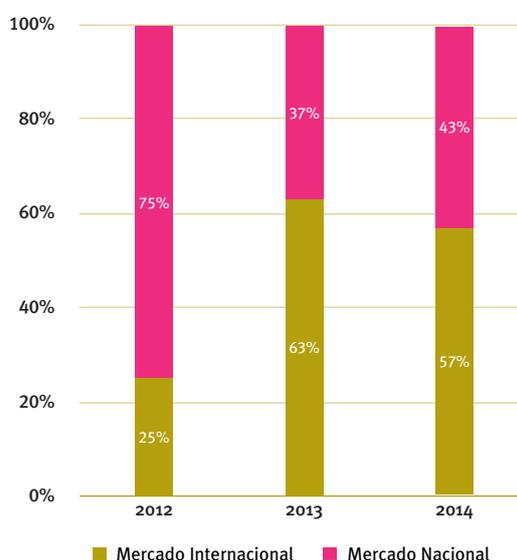
Desde el año 2012 inclusive la contratación internacional se ha mantenido en el entorno del 75% de la total, producción que se está desarrollando en gran parte con recursos de la matriz, permitiendo no sólo el mantenimiento del empleo sino también la generación de nuevos puestos de trabajo.

Respecto a la **facturación** correspondiente al **proceso internacional** en 2014, ésta se ha estabilizado en el entorno del 60%, alcanzando la cifra estimada de 2,9 millones de €.

Distribución de la contratación total por tipo de Mercado



Distribución de la facturación total por tipo de Mercado





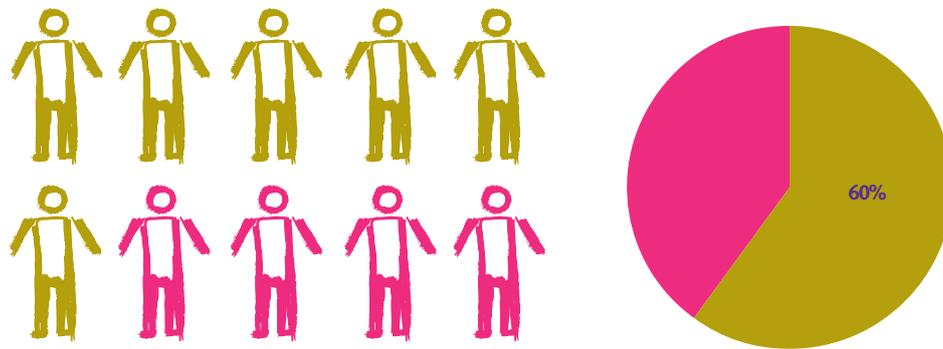
3.2.3. Distribución de la plantilla

Por otro lado, a medida que el proceso internacional ha ido ganando peso en la organización, se ha visto incrementado el número de personas dedicadas al mismo.

Por un lado el personal de estructura está dedicado principalmente al desarrollo de negocio internacional y del personal de producción la dedicación al desarrollo del proyecto de internacionalización alcanza aproximadamente un 60%.

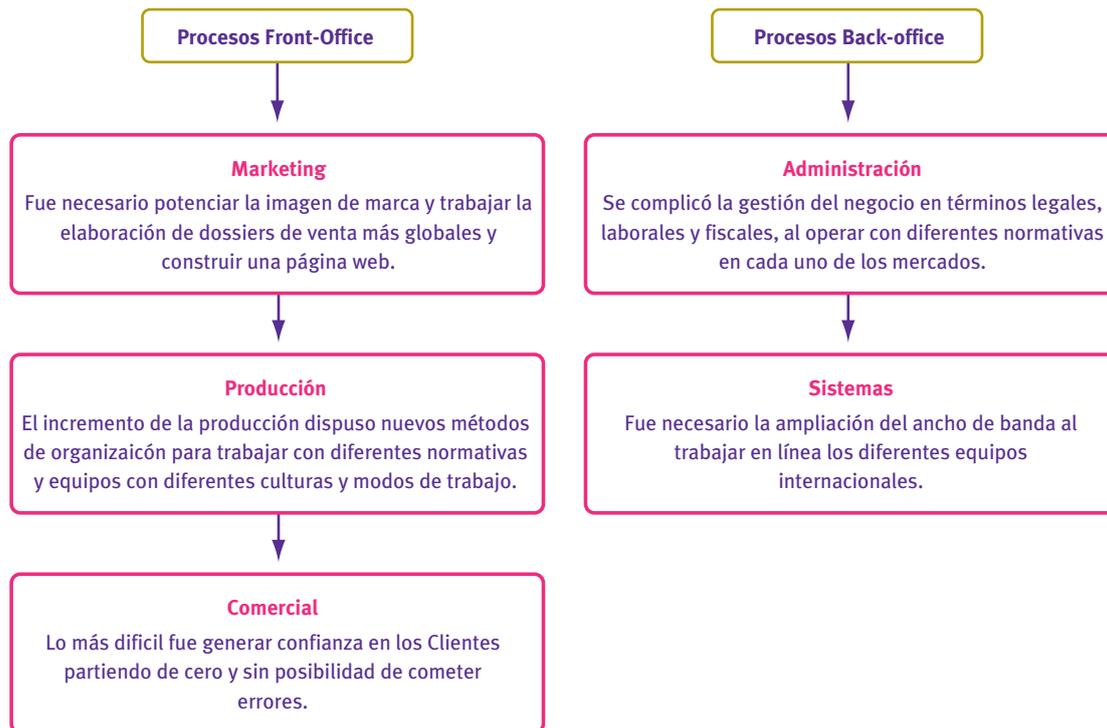


Plantilla dedicada al proceso internacional



3.2.4. 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).



3.2.5. Elección de Mercados

Actualmente, ICEACSA cuenta con oficinas estables en 5 países de América Latina y ha realizado más de 50 trabajos internacionales en 13 países de 3 continentes.



De cara a identificar los países y mercados objetivo acordes a la estrategia de internacionalización de ICEACSA, se han acudido a las siguientes fuentes de información.



Fuentes de información para la elección de los mercados objetivo

- En ICEACSA se analizan las tendencias de la demanda en cada uno de los mercados realizando estudios macro de los principales mercados. Es clave adelantarse a las previsiones de los mercados para posicionarse a tiempo en los mismos..

Estrategia de penetración en nuevos mercados

Una vez identificados los mercados internacionales estratégicos para la organización, se estableció una estrategia de penetración de mercado que permitiera obtener los objetivos de crecimiento y facturación de la manera más segura y sostenible posible a través de:

- Filiales.
- Sucursales.



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

En cuanto al Plan de Marketing Internacional basado en 4 aspectos, confianza, competitividad, promoción activa y alianzas estratégicas, destaca la estrategia seguida por la empresa que ha permitido el éxito de sus líneas de negocio y servicios. A continuación se muestra, por cada uno de los aspectos, las claves del éxito mantenidas por la organización.

Confianza



Claves del éxito

Se ha puesto en valor la trayectoria de 30 años de experiencia de ICEACSA, poniendo el foco en los trabajos más destacados y su relevancia dentro del sector en España.



Competitividad

 <p>Claves del éxito</p>	<p>Se ha realizado un exhaustivo análisis del sector en cada uno de los países potenciales, con el objetivo de identificar los servicios con mayor potencial exportador y su adaptación a dicho mercado.</p>
--	--

Promoción activa

 <p>Claves del éxito</p>	<p>Se ha incidido en la participación de ICEACSA en los diferentes foros de conocimiento de cada mercado, potenciando la relación con universidades, asociaciones sectoriales y congresos de reconocido prestigio.</p>
--	--

Alianzas estratégicas

 <p>Claves del éxito</p>	<p>Se ha buscado la alianza de ICEACSA con empresas locales reputadas en el sector.</p>
--	---

3.2.7. Apoyos institucionales

Para poder abordar los mercados internacionales con éxito y aprovechar las nuevas oportunidades que éstos ofrecen, ICEACSA 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"> • Gestor de exportación y planificación exterior y participación en el programa Reacciona. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de contratar con unos costes menores expertos en internacionalización. Mejora competitiva.
<p>IGAPE + EOI</p>  	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento para acercamiento a los mercados de licitaciones y a los proyectos internacionales de I+D+i. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción en nuevos mercados.
<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento de las oficinas Pexga de la Xunta de Galicia en colaboración con el CEG en Brasil, Colombia y México. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción del producto en nuevos mercados.



<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Misiones comerciales. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de prospectar nuevos mercados y establecer las primeras relaciones con potenciales clientes y socios.
<p>Cámara de Comercio</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Material promocional. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de contar con nueva documentación comercial adaptada a los nuevos mercados.
<p>Consellería Economía e Industria</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Propiedad industrial. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de proteger la imagen de marca en los nuevos mercados.
<p>ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresas PIPE. Apoyo en licitaciones. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de amortiguar el impacto sobre el coste de la elaboración de las ofertas internacionales y en la elaboración de ofertas internacionales en particular.

3.2.8. Principales desafíos en el proceso de internacionalización

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

Saber entender las necesidades de los nuevos Clientes

Generar confianza en nuevos Clientes que están a 10.000 km de distancia

Prestar servicios acordes a los estándares de calidad de ICEACSA

Conseguir hacer frente a los elevados avales y garantías requeridas en las licitaciones internacionales

3.2.9. Principales protagonistas del proceso de internacionalización

En la apertura a los mercados internacionales es fundamental el trabajo en equipo de todos los empleados de ICEACSA en España y en los diferentes países en los que están presentes.



3.3. Próximos pasos: retos de futuro

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

Retos y próximos pasos

- Consolidación en el exterior.
- Mantener la esencia y las señas de identidad de ICEACSA.
- Búsqueda de la sostenibilidad de la compañía.
- Necesidad de profesionales con aptitudes transversales: gestión de equipos multidisciplinares y multiculturales, capacidad de aprendizaje y adaptación a nuevas realidades y necesidades, disponibilidad geográfica,...

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

- ICEACSA ha sido adjudicatario de más de 50 trabajos en 13 países diferentes de 3 continentes, y para más de 30 Clientes
- Con las adjudicaciones internacionales se sorteó la alta contracción del mercado nacional (2008-2011) permitiendo mantener a la mayor parte del personal
- ICEACSA cuenta con oficinas estables en 5 países además de España: Colombia, México, Panamá, Perú y Uruguay
- La internacionalización ha permitido que la cifra de negocio de ICEACSA se haya mantenido prácticamente estable en los últimos años y en cifras similares a los años previos a la crisis

3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

Según ICEACSA, los aspectos más importantes a tener en cuenta en una estrategia de internacionalización son:

- Prudencia.
- Perseverancia.
- Paciencia.



PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de ICEACSA

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

4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de la empresa

Aspectos diferenciales de la organización





4.1.2. Principales Valores de ICEACSA



4.1.3. Modelo de Negocio

Socios clave	Varios, dependiendo de la tipología del proyecto a acometer, del país en el que se localice la actuación y del Cliente
Actividades clave	Al estar en fase de expansión internacional, en la que las condiciones de prestación de los servicios son muy cambiantes, todas las actividades son clave
Propuesta de Valor	“Nuestra fórmula del buen pasado será también la garantía de nuestros éxitos futuros”
Recursos Clave	Equipo técnico multidisciplinar y multicultural
Relación con el Cliente	Relación directa de los Clientes con los técnicos responsables de los proyectos
Segmentos de Cliente	Administraciones Públicas, Clientes Institucionales, Empresas Constructoras, Sociedades Concesionarias, Empresas Industriales y de Servicios
Canal de Distribución	Generación de confianza directamente del Equipo Técnico al Cliente final y Generación de Valor Añadido como herramientas de distribución y fidelización
Estructura de Costes	Por tratarse de una empresa de Prestación de Servicios de Ingeniería, la mayor parte de los costes son de personal
Fuente de Ingresos	Venta de servicios según las necesidades del Cliente

4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados

	A través de:	
	Filiales	Sucursales



4.1.5. Plan de Marketing Internacional

Alianzas estratégicas

Se ha buscado la alianza de ICEACSA con empresas locales reputadas en el sector.



Competitividad

Análisis del sector en diferentes países, para identificar los servicios con mejor potencial exportador y adaptación a dicho mercado.

Plan de Marketing Internacional



Confianza

Puesta en valor de 30 años de experiencia, poniendo el foco en los trabajos más destacados y su relevancia dentro del sector en España.

Promoción activa

Participación en los foros de conocimiento de cada mercado, potenciando la relación con universidades, asociaciones y congresos.

4.1.6. Apoyo institucional

<p>IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestor de exportación y planificación exterior y participación en el programa Reacciona. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de contratar con unos costes menores expertos en internacionalización. Mejora competitiva.
<p>IGAPE + EOI</p>  	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento para acercamiento a los mercados de licitaciones y a los proyectos internacionales de I+D+i. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción en nuevos mercados.
<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento de las oficinas Pexga de la Xunta de Galicia en colaboración con el CEG en Brasil, Colombia y México. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción del producto en nuevos mercados.



<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Misiones comerciales. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de prospectar nuevos mercados y establecer las primeras relaciones con potenciales clientes y socios.
<p>Cámara de Comercio</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Material promocional. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de contar con nueva documentación comercial adaptada a los nuevos mercados.
<p>Consellería Economía e Industria</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Propiedad industrial. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de proteger la imagen de marca en los nuevos mercados.
<p>ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresas PIPE. Apoyo en licitaciones. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de amortiguar el impacto sobre el coste de la elaboración de las ofertas internacionales y en la elaboración de ofertas internacionales en particular.

casos de éxito de

internacionalización

2015



KALEIDO
IDEAS & LOGISTICS

KALEIDO

1	Trayectoria de la empresa	120
2	Situación de partida	122
3	Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización	133
4	Principales conclusiones	140

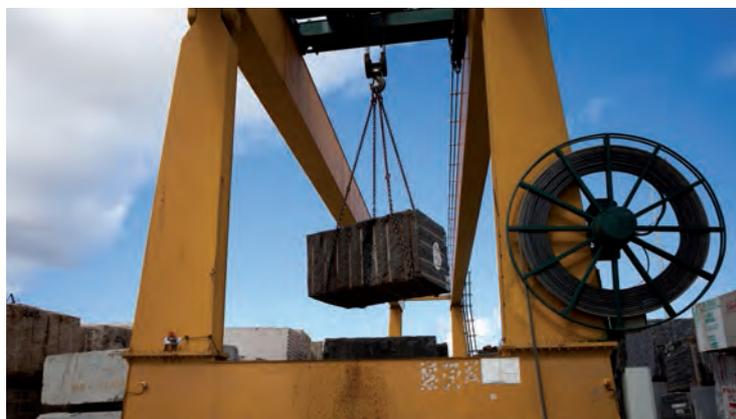


TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

1.1. *Historia de la empresa*

En 1976, Juan Martínez fundó Vasco Gallega de Consignaciones (VGC), agencia consignataria de buques en el puerto de Vigo. A finales de los años 70, comenzó a interesarse por la logística de las exportaciones del granito de las canteras locales. Durante las dos décadas siguientes, la compañía experimentó un crecimiento exponencial vinculado al sector de la piedra natural. Ese fue el comienzo de una etapa de especialización en soluciones logísticas integrales a la industria minera. VGC se convirtió así en líder mundial en logística del granito y de la piedra natural.

Ya cerca del cambio de milenio, VGC extendió sus servicios a otros recursos naturales como la madera o el acero, así como a la industria naval. Durante la primera década del año 2000, VGC comenzó a especializarse en la logística integral de los proyectos industriales y de la industria eólica. En 2007-08 se crearon Red Ball Logistics (transitaria de contenedores), VGL y Green Ball (gestión de la cadena de suministro y servicios de valor añadido).





A finales de la primera década del año 2000, la expansión internacional se consolidó con la apertura de filiales en la India, China y Angola. Durante estos años se lanzaron los primeros productos y soluciones logísticas. En otoño de 2013, Vasco Gallega pasó a llamarse Kaleido, Ideas & Logistics. Kaleido se convirtió de esta manera (o quizás siempre lo fue) en una empresa internacional de logística integral que cuenta, hoy por hoy, con una red de más de 50 agencias y 450 colaboradores internacionales.



2

SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1. Situación actual

2.1.1. Objetivos principales de Kaleido

La misión de Kaleido consiste en impulsar una logística siempre pionera, valiente y comprometida, capaz de aportar valor ofreciendo soluciones únicas.

Así, su visión es consolidarse como una empresa logística especializada en actividades de gran valor añadido al cliente.

Con el fin de alcanzar la visión, Kaleido se ha establecido el siguiente objetivo estratégico:

Lograr el cross – trading, es decir, lograr incrementar los servicios logísticos que no dependan del mercado español





2.1.2. Líneas de Negocio

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

a) Fletamentos

El servicio de fletamentos está dirigido principalmente a aquellos clientes que requieren de buques especiales para el transporte marítimos de sus mercancías, bien por volúmenes –piedra natural, madera, siderúrgico–, bien por su tamaño –componentes eólicos, grandes piezas o maquinaria–.

b) Freight Forwarding

Esta línea de negocio está dirigida mayoritariamente al tráfico marítimo de contenedores y su multimodalidad asociada, incluyendo el transporte terrestre y el aéreo.

c) Logística integrada de Proyectos y Otros

Esta línea de negocio está dirigida principalmente a la gestión de la logística integral de los clientes, desde el origen hasta la entrega final.

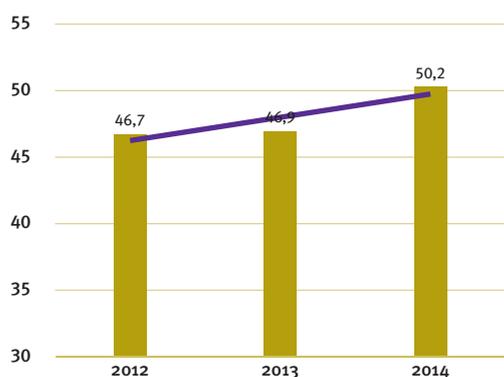
2.1.3. Evolución Económica

En 2014 la organización obtuvo una **facturación** cercana a los **50 millones de millones de €** entre las distintas líneas de negocio, lo que supone un 6,9% superior al año anterior. Así la organización afianza la tendencia de crecimiento que está experimentando en los últimos años.

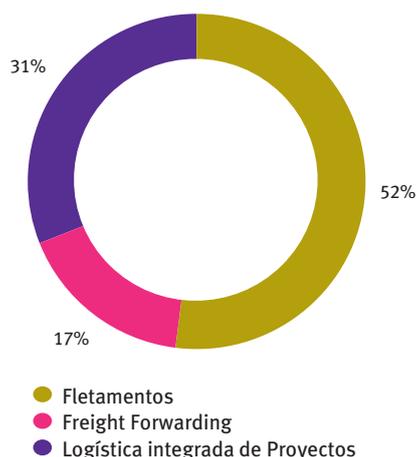
Respecto a la facturación entre las distintas líneas de negocio, cabe destacar que los fletamentos supuso el 51,6% de la facturación total en 2014, consolidándose como la actividad principal de la empresa.

Evolución de la facturación de las líneas de negocio

Evolución Facturación anual (en MM€)



Distribución de la facturación 2014 por línea de negocio

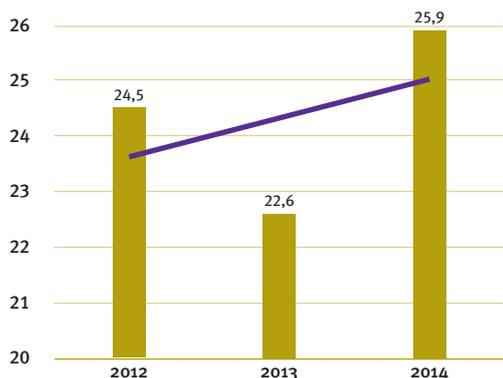




Fletamentos

La línea de fletamentos obtuvo una facturación 15% superior al año anterior, alcanzando los 25,9 millones €.

Así, se estabiliza dicha línea de negocio y su importancia en la organización.

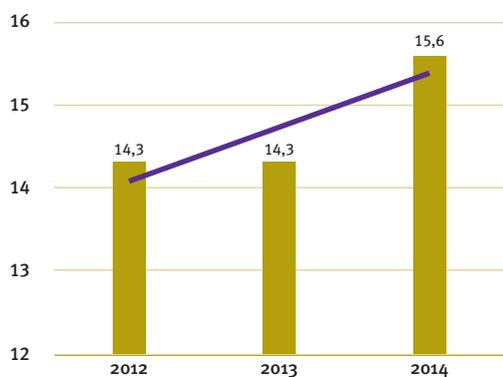


	2012	2013	2014
% Facturación total	52	48	52

Logística Integrada de Proyectos y otros

La línea de logística integrada de proyectos obtuvo una facturación 9% superior al año anterior, alcanzando los 15,6 millones €.

Así, se estabiliza la importancia de esta línea de negocio sobre la facturación total.

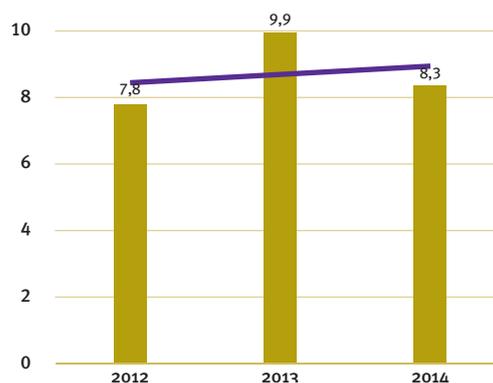


	2012	2013	2014
% Facturación total	31	30	31

Freight Forwarding

La línea de freight forwarding obtuvo una facturación aproximada de 8 millones €.

Así, en 2014 se ha reducido la aportación de dicha línea de negocio, a la facturación total.

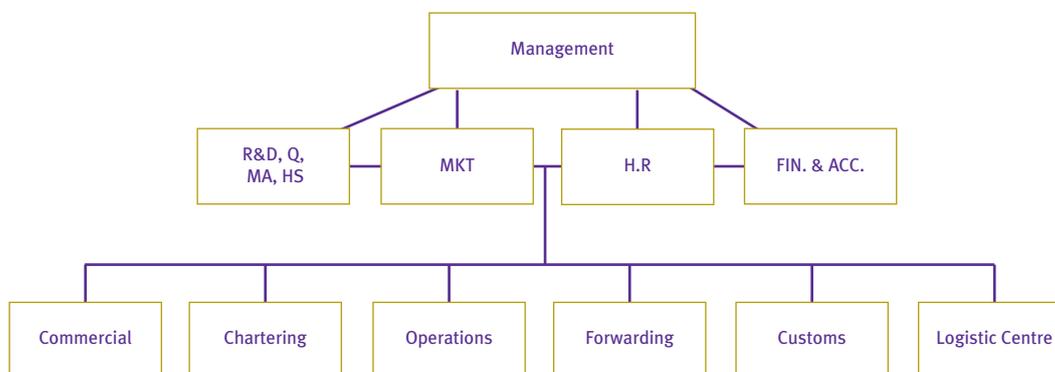


	2012	2013	2014
% Facturación total	17	21	17



2.1.4. Equipo Humano

Actualmente la organización cuenta con **133 empleados** y está estructurada en **10 departamentos**, cuyo detalle se muestra a continuación.



Departamentos de la empresa

Tal y como se ha comentado anteriormente, la organización se compone de 10 departamentos, entre los que se encuentran los siguientes:

a) *Departamento Comercial:*

El departamento Comercial tiene como objetivo vender los distintos productos/servicios, atendiendo y fidelizando al cliente.

b) *Departamento de Marketing:*

Dicho departamento colabora estrechamente con el de Comercial para promocionar los productos y la empresa y atender mejor las necesidades de los clientes.

c) *Departamento de Finanzas y Contabilidad:*

El departamento de Finanzas y Contabilidad consigue obtener financiación para las operaciones de la empresa, gestiona el balance contable y vela por la rentabilidad de la actividad empresarial.

d) *Departamento de Calidad:*

El departamento de Calidad tiene como función principal, velar por el cumplimiento de la Política de Calidad indicada por la Dirección de la Compañía.



e) Departamento de RRHH:

El departamento de Recursos Humanos tiene como función principal seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

Distribución de la plantilla

En cuanto a la distribución de la plantilla, cabe destacar que el 30% corresponde a personal cualificado.



Herramientas y órganos de Seguimiento y Control internos

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

a) Herramientas de Seguimiento y Control:

Se han definido una serie de herramientas que permiten realizar el seguimiento y el control interno de Kaleido:

- ISO 9001.
- ISO 14001.
- EMAS.
- OSHAS.
- OEA.



b) Órganos de Seguimiento y Control:

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

Reunión de seguimiento

Funciones

Reuniones de seguimiento mensuales departamentales con reporte a Dirección General de la actividad de cada área de la empresa.

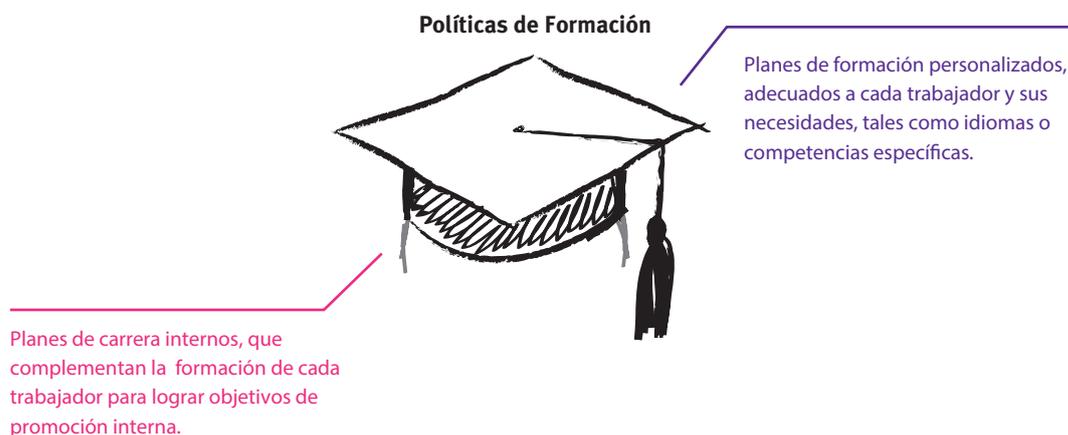
Consejo de Administración

Funciones

Análisis y seguimiento estratégico de la empresa.

Políticas de formación

Kaleido, Ideas & Logistics demuestra un compromiso activo con la formación de sus empleados, implantando políticas de formación adaptadas a las necesidades de la empresa y al nuevo contexto de mercado, que permiten facilitar el trabajo del día y el desarrollo profesional de cada trabajador/a.





2.1.5. Competencia

Existe un entorno relativamente competitivo para Kaleido, donde se identifican principalmente 3 competidores.

Aspectos diferenciales de la competencia

A continuación se presentan los aspectos diferenciales de cada competidor respecto a Kaleido.

DHL Logistics	Operador logístico global con un gran alcance debido a su red. Sinergias en toda la cadena logística, especialmente debido a su core: paquetería y distribución.
Bergé	Entre su oferta de servicios se encuentra: Servicios de remolcadores, servicios financieros, generación energética, flota de barcos de limpieza costera, bodegas y correduría de seguros. Presenta una fuerte vinculación a la logística de automoción (transporte de vehículos).
Empresas locales	Fuerte presencia en puertos y puntos industriales de Galicia de diferentes operadores locales.

Posicionamiento y proyección internacional de los competidores

Siendo muchos los diferentes tipos de competidores directos de Kaleido, cada tipo se ha posicionado en el mercado a través de una estrategia definida tal y como se muestra a continuación.

DHL Logistics

Se posiciona como el operador con mayor cobertura en los principales puertos y centros de distribución mundiales, lo que le permite control directo sobre grandes proyectos aunque eso no signifique soluciones económicas o de calidad ya que para ello se requiere especialización.



Bergué

Cuenta con una amplia proyección internacional, estando presente en sectores como el marítimo, portuario, distribución de automóviles, logística, energías renovables, finanzas, etc.

Empresas locales

Se posicionan como agentes locales de diferentes navieras, tráfico o servicios; ofertando servicios de transporte marítimo, terrestre o almacenaje para mercancías.



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 Kaleido se puede formular de la siguiente manera:

Propuesta de valor de negocio

“Proveemos a nuestros clientes servicios y soluciones logísticas integrales puerta a puerta, de manera global y especializada, ofreciendo la posibilidad de diseñar soluciones tecnológicas para cada proyecto, capaces de reducir costes y haciéndolas más sostenibles y seguras.”

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 Kaleido en estos últimos años.

Si puedes soñarlo, puedes hacerlo

Impulsamos el conocimiento, cultivamos el talento

Juntos, más y mejor

El mundo es para los valientes



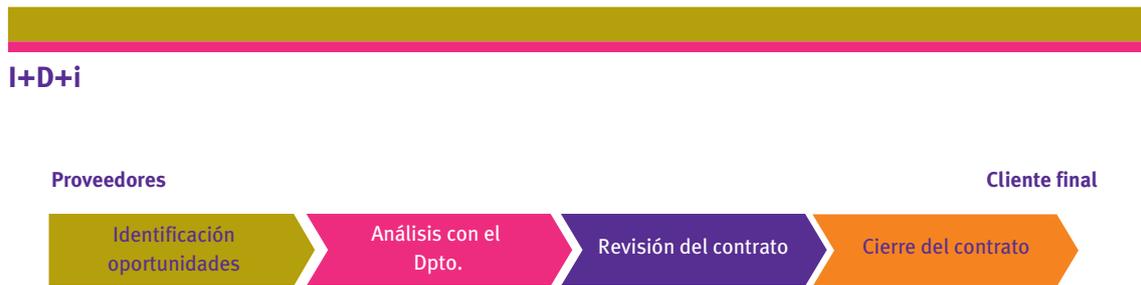


2.2.3. Modelo de Negocio

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 Kaleido permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al cliente final.





Modelo de Negocio

Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de Kaleido 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"> • Proveedores. • Agentes en diferentes lugares. • Armadores. 	<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"> • Fletamentos. • Freight Forwarding. • Logística Integrada de Proyectos. • I+D+i. 	<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"> • Proveer servicios y soluciones logísticas integrales puerta a puerta, ofreciendo la posibilidad de diseñar soluciones tecnológicas personalizadas, capaces de reducir costes y haciéndolas sostenibles y seguras. 	<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"> • Relación directa con el comercial y con el departamento de I+D+i.
	<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"> • Departamento comercial. • I+D+i. 		<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"> • Equipo a nivel internacional. • Partners internacionales.
<p>Estructura de Costes</p> <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"> • Logística. • I+D+i. 		<p>Fuente de Ingresos</p> <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 servicios personalizados. 	<p>Segmentos de Cliente</p> <p>Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/ servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Automoción. • Industrial. • Recursos naturales. • Alimentación. • Energías renovables.



Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por Kaleido 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.





INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Razones para la Internacionalización de Kaleido

En 1978 Kaleido decidió comenzar su andadura internacional, y desde entonces se ha abierto oficinas en 6 países prestando servicios a un gran número de mercados internacionales.

Los principales factores que motivaron la definición de una estrategia de internacionalización y la apertura a los mercados internacionales fueron, entre otros:

Factores principales

- Crecimiento ante la saturación del mercado nacional.
- Diversificación del riesgo de operar en un único mercado.
- Acceso a economías de escala por operar en mercados de mayor tamaño.
- Acompañamiento en internacionalización de clientes.

3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de Kaleido es notable ya que desde que comenzó el proceso de internacionalización en el año 1978, 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 Kaleido, se establece como prioridad estratégica el aumento de la presencia internacional en las actividades de la organización. Así, se identifican 3 objetivos estratégicos relacionados con la internacionalización.

Desarrollo de nuevos mercados internacionales

Desarrollo de nuevos tráficos internacionales

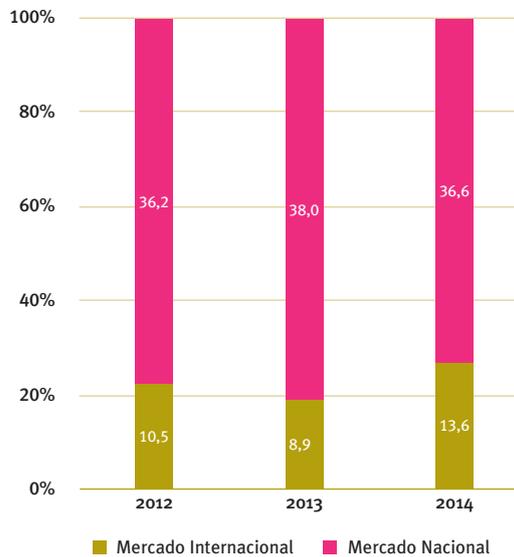
Desarrollo de negocio en países estratégicos

Aumentar los servicios logísticos que no tengan origen o destino en España

3.2.2. Facturación

Respecto a la facturación correspondiente al proceso internacional en 2014, ésta se ha visto incrementada en un 52,7% respecto al año anterior, alcanzando los 13,6 millones de €, y suponiendo ya el 27% de la facturación total.

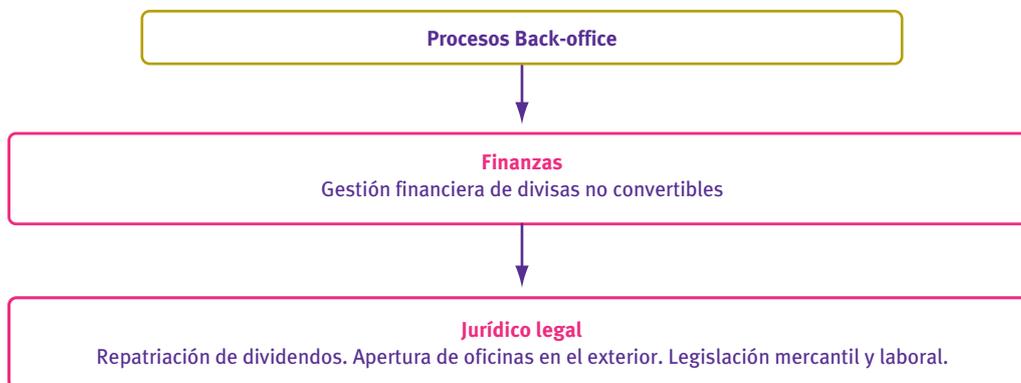
Distribución de la facturación total por tipo de Mercado





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.



3.2.4. Elección de Mercados

Kaleido es una empresa global con presencia a nivel mundial a través de sus oficinas y agentes.



De cara a identificar los países y mercados objetivo acordes a la estrategia de internacionalización de Kaleido, se han acudido a las siguientes fuentes de información.



Fuentes de información para la elección de los mercados objetivo

Análisis de mercado realizado por la empresa	Análisis de mercado realizado por una empresa externa	Entidades públicas (ICEX, UE,...).
--	---	------------------------------------

Estrategia de penetración en nuevos mercados

Una vez identificados los mercados internacionales estratégicos para la organización, se estableció una doble estrategia de penetración de mercado que permitiera obtener los objetivos de crecimiento y facturación de la manera más segura y sostenible posible.

- A través de filiales.
- A través de Joint-Venture.

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

En cuanto al Plan de Marketing Internacional basado en la definición de los 4 pilares de Producto, Precio, Promoción y Distribución, destaca la estrategia seguida por Kaleido que ha permitido el éxito de sus líneas de negocio y productos ofrecidos a sus clientes. A continuación se muestra, por 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 que cumplen los equipos y repuestos.

 Claves del éxito	En la definición del Producto , Kaleido destaca el servicio fiable con cero desviaciones
---	---

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 (la empresa). Las principales variables a tener en cuenta son los costes, tanto fijos como variables, de la organización, margen objetivo, las tendencias y prácticas de fijación de precio de la competencia y el poder adquisitivo de los clientes objetivo.

 Claves del éxito	En la definición de Precio , destaca la máxima competitividad
---	--



Distribución

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

 <p>Claves del éxito</p>	<p>A la hora de definir la Distribución de los servicios, se optó por un importante equipo a nivel internacional, y de partners capaces y de confianza.</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>El aspecto más destacable en la definición de la Promoción por parte de Kaleido no es otro que la necesidad de un posicionamiento fuerte, especializado y reconocido.</p>
--	---

3.2.6. Apoyos institucionales

Para poder abordar los mercados internacionales con éxito y aprovechar las nuevas oportunidades que éstos ofrecen, Kaleido 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"> • Participación en el programa Reacciona. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora competitiva de la empresa.
<p>IGAPE + EOI</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis web y análisis de la situación actual del marketing digital (Igabe/EOI/Feder). <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción en nuevos mercados.
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misiones comerciales. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de prospectar nuevos mercados y establecer las primeras relaciones con potenciales clientes y socios.



ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior	Apoyo recibido: <ul style="list-style-type: none">• Empresas PIPE. Apoyo en licitaciones.
	Beneficios del apoyo recibido: <ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de amortiguar el impacto sobre el coste de la elaboración de las ofertas internacionales y en la elaboración de ofertas internacionales en particular.

3.3. Próximos pasos: retos de futuro

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

Retos y próximos pasos

- Continuar con el proceso de internacionalización.
- Lograr nuevos servicios logísticos que no tengan como origen o destino España.
- Potenciar la línea de servicio de I+D+i de manera que no suponga destinar cuantiosos recursos a ampliar la red comercial.

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

- Gracias al proceso internacional Kaleido ha conseguido que la caída del tráfico ligado al sector de la construcción prácticamente no les haya afectado.
- La internacionalización ha permitido que la línea de negocio de I+D+i se haya desarrollado a tasas de crecimiento más elevadas porque es más demandada en mercados internacionales que en mercados nacionales.



3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

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

- Tener una estrategia clara y dotarla de recursos suficientes para poder aplicarla.
- Personas adecuadas y un buen asesoramiento legal.
- Ceñirte a la estrategia con la flexibilidad necesaria para poder revisarla constantemente.
- Elaborar una planificación clara para ir a cada mercado y cliente.



PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de Kaleido

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

4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de la empresa

Aspectos diferenciales de la organización



4.1.2. Principales Valores de Kaleido, Ideas & Logistics

Si puedes soñarlo, puedes hacerlo

Impulsamos el conocimiento, cultivamos el talento

Juntos, más y mejor

El mundo es para los valientes



4.1.3. Modelo de Negocio

Socios clave	Armadores y agentes en diferentes lugares.
Actividades clave	Fletamentos, Freight Forwarding, Logística Integrada de Proyectos y área de I+D+i.
Propuesta de Valor	Servicios logísticos integrales puerta a puerta, especializados y ofreciendo la posibilidad de diseñar soluciones personalizadas, capaces de reducir costes y haciéndolas más sostenibles y seguras.”
Recursos Clave	Departamento comercial, área de I+D+i y partners internacionales.
Relación con el Cliente	Relación a directa con el comercial y con el departamento de I+D+i.
Segmentos de Cliente	Clientes del sector de automoción, industrial, recursos naturales, alimentación y energías renovables.
Canal de Distribución	Equipo y partners a nivel internacional.
Estructura de Costes	Principalmente en I+D+i.
Fuente de Ingresos	Venta de servicios personalizados.

4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados

	Filiales	Joint Venture
---	-----------------	----------------------





4.1.5. Plan de Marketing Internacional

Producto

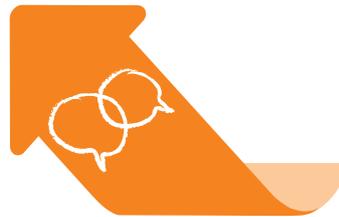
En la definición del Producto, Kaleido destaca el servicio fiable con cero desviaciones.



Precio

En la definición de Precio, destaca la máxima competitividad.

Plan de Marketing Internacional



Distribución

A la hora de definir la Distribución de los servicios, se optó por un importante equipo a nivel internacional, y de partners capaces y de confianza.

Promoción

El aspecto más destacable en la definición de la Promoción por parte de Kaleido no es otro que la necesidad de un posicionamiento fuerte, especializado y reconocido.

4.1.6. Apoyo institucional

<p>IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en el programa Reacciona. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora competitiva de la empresa.
<p>IGAPE + EOI</p>  	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis web y análisis de la situación actual del marketing digital (Igappe/EOI/Feder). <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción en nuevos mercados.
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misiones comerciales. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de prospectar nuevos mercados y establecer las primeras relaciones con potenciales clientes y socios.



ICEX: Instituto Español
de Comercio Exterior



Apoyo recibido:

- Empresas PIPE. Apoyo en licitaciones.

Beneficios del apoyo recibido:

- Posibilidad de amortiguar el impacto sobre el coste de la elaboración de las ofertas internacionales y en la elaboración de ofertas internacionales en particular.

casos de éxito de

internacionalización

2015





MARFRÍO

1	Trayectoria de la empresa	146
2	Situación de partida	148
3	Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización	159
4	Principales conclusiones	166

TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

1.1. Historia de la empresa

La empresa Marfrío fue creada en el año 1984. En sus orígenes, la empresa se dedicaba principalmente a la comercialización de pescado de los propios socios armadores.

En 1986 se inaugura el primer frigorífico del grupo, en el puerto de Marín.

En 1988 se crea la fábrica de Marín, permitiendo a Marfrío elaborar producto elaborado a partir de la materia prima procedente de los armadores.

Desde su fundación, su política empresarial ha sido la de mantener siempre la máxima calidad y el auténtico sabor a mar que tanto aprecian los consumidores.

La implantación de Marfrío en el exterior comienza en 1996, cuando decide abrir una nueva fábrica en Portugal con la finalidad de incrementar su capacidad productiva.

Ojo las imágenes de Marfrío tienen poca calidad, ¿se pueden conseguir con mejor calidad?

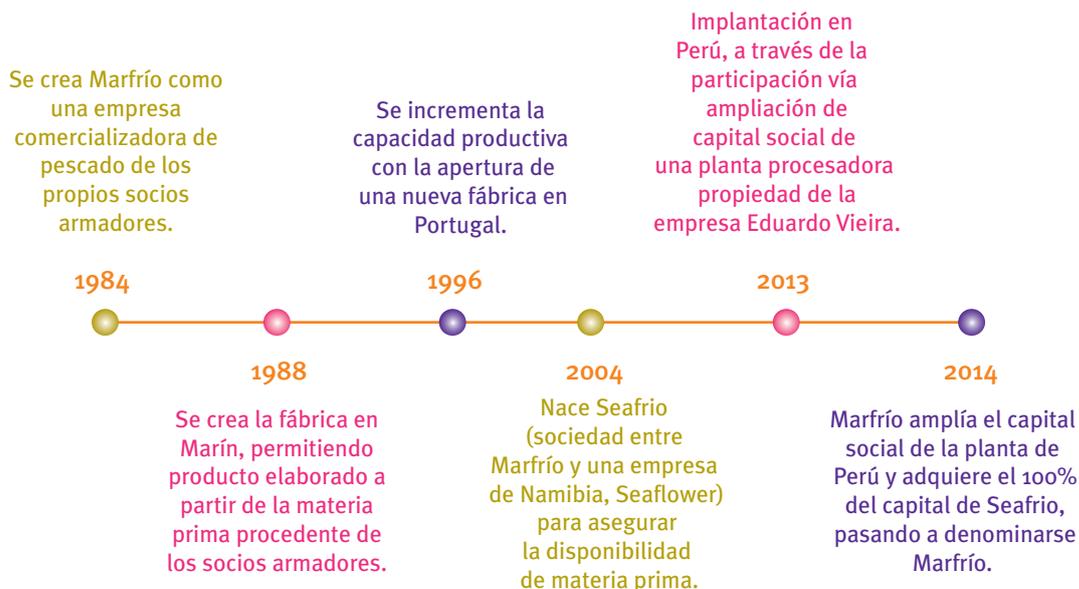




Más tarde, en 2004, y para asegurar la disponibilidad y calidad de materia prima, nace Seafrio, sociedad compartida entre Marfrío y una empresa de Namibia denominada Seaflower.

Diez años más tarde, Marfrío se implanta en Perú, a través de la participación vía ampliación de capital social de una planta procesadora propiedad de la empresa Eduardo Vieira.

Recientemente, Marfrío ha adquirido el 100% del capital de Seafrio.





SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1. Situación actual

2.1.1. Misión y Visión de Marfrío

Marfrío nace con la misión de continuar garantizando la máxima calidad ante los clientes a través de productos que garantizan la procedencia y calidad de la materia prima.

Así, su visión busca una mayor expansión en mercados internacionales, con fórmulas de inversión que garanticen el acceso a materia prima de calidad.

2.1.2. Líneas de Negocio

Marfrío cuenta con **3 líneas de negocio** a través de las cuales satisface las necesidades de sus clientes.

Línea 1	Comercialización de mercaderías de productos del mar y de pescado sin elaborar procedente de los buques de los socios armadores.
Línea 2	Fabricación y comercialización de producto propio elaborado (corte, glaseado y precocinado)
Línea 3	Servicio de frío y de descargas



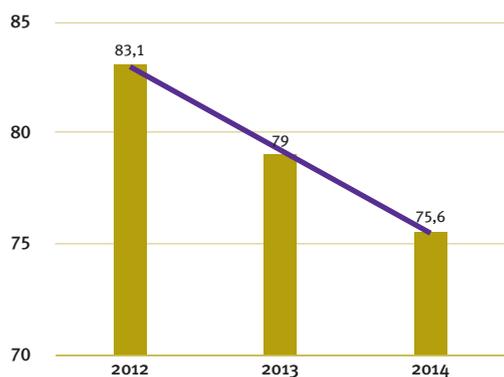
2.1.3. Evolución Económica

En 2014 la organización obtuvo una **facturación** cercana a los **75,5 millones de €** entre las distintas líneas de negocio, produciéndose una disminución respecto al año pasado.

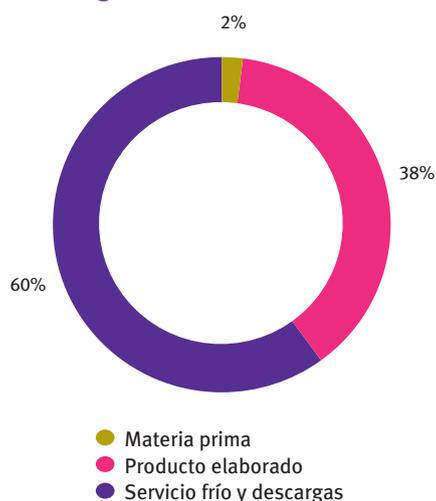
Respecto a la facturación entre las distintas líneas de negocio, cabe destacar que la venta de producto elaborado supuso el 60% de la facturación total en 2014, consolidándose como la actividad principal de la empresa.

Evolución de la facturación de las líneas de negocio

Evolución Facturación anual (en MM€)



Distribución de la facturación 2014 por línea de negocio

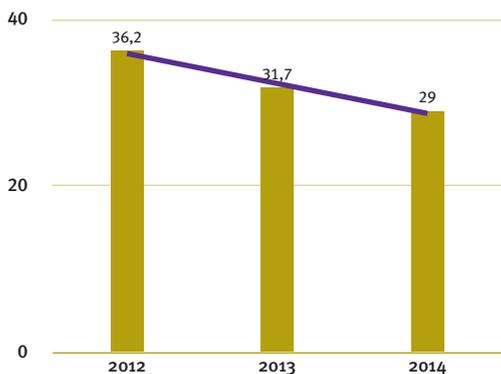




Materia prima

La línea de venta de materia prima obtuvo una facturación aproximada de 29 millones €.

Esta línea está perdiendo peso y cediéndoselo a la línea de producto elaborado.

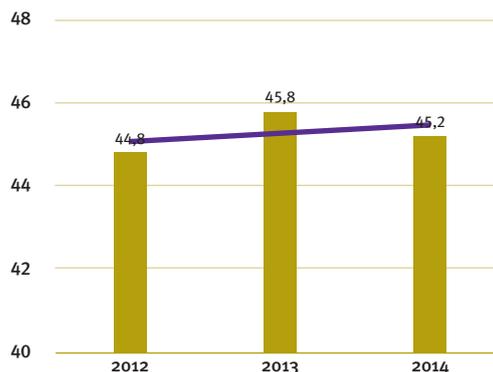


	2012	2013	2014
% Facturación total	44	40	38

Producto elaborado

La línea de logística integrada de proyectos obtuvo una facturación 9% superior al año anterior, alcanzando los 15,6 millones €.

Así, se estabiliza la importancia de esta línea de negocio sobre la facturación total.

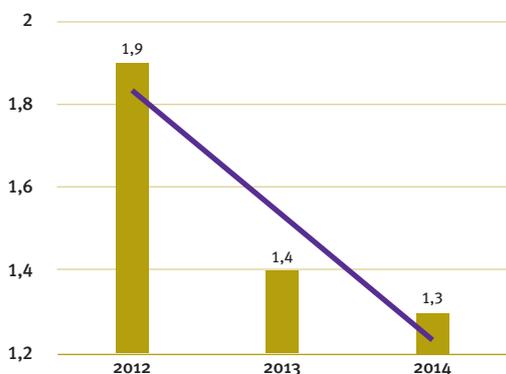


	2012	2013	2014
% Facturación total	54	58	60

Servicio de frío y descarga

La línea de servicio de frío y descarga obtuvo una facturación aproximada de 1 millón €.

El peso de esta línea de negocio se mantiene constante a lo largo de los tres últimos años.

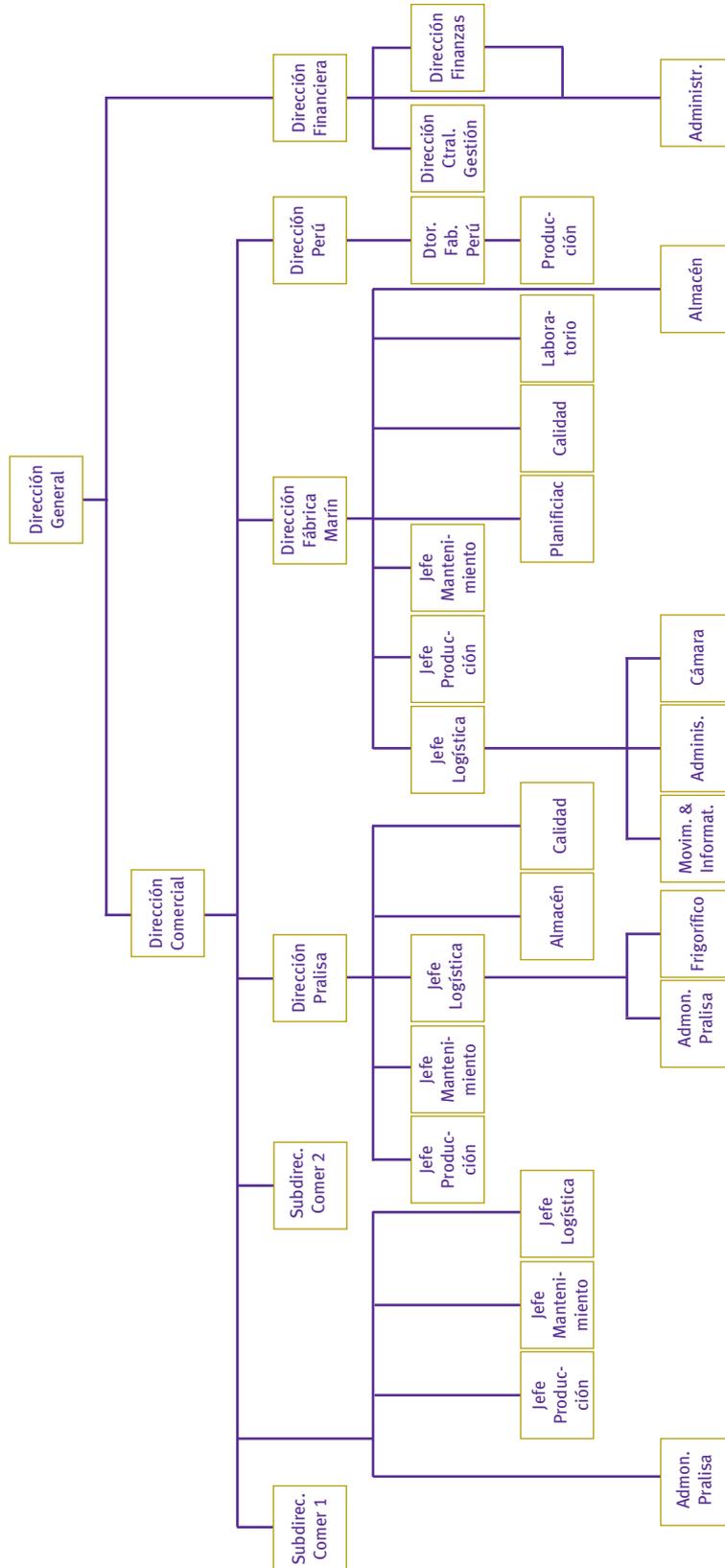


	2012	2013	2014
% Facturación total	2	2	2



2.1.4. Equipo Humano

Actualmente la organización cuenta con **396 empleados** y está estructurada de la siguiente forma:





Departamentos de la empresa

Tal y como se ha comentado anteriormente, la organización se compone, entre otros, de los siguientes departamentos:

a) *Dirección General:*

El departamento de Dirección General dirige la compañía, estableciendo y asegurando el cumplimiento de la estrategia.

b) *Dirección Comercial:*

El departamento de Dirección Comercial tiene como objetivo aumentar las ventas de la compañía y para ello capta, gestiona y fideliza a los clientes.

c) *Departamento de Dirección Financiera:*

El departamento de Dirección financiera consigue obtener financiación para las operaciones de la empresa, gestiona la contabilidad y vela por la rentabilidad de la empresa.

d) *Departamento de Producción (Dirección de cada fábrica: Pralisa, Marín y Perú)*

El departamento de Producción en cada una de las fábricas dirige y coordina la producción y gestiona el stock de materia prima y producto terminado.

e) *Departamento de Calidad:*

El departamento de Calidad tiene como función principal, velar por el cumplimiento de la Política de Calidad indicada por la Dirección de la Compañía.

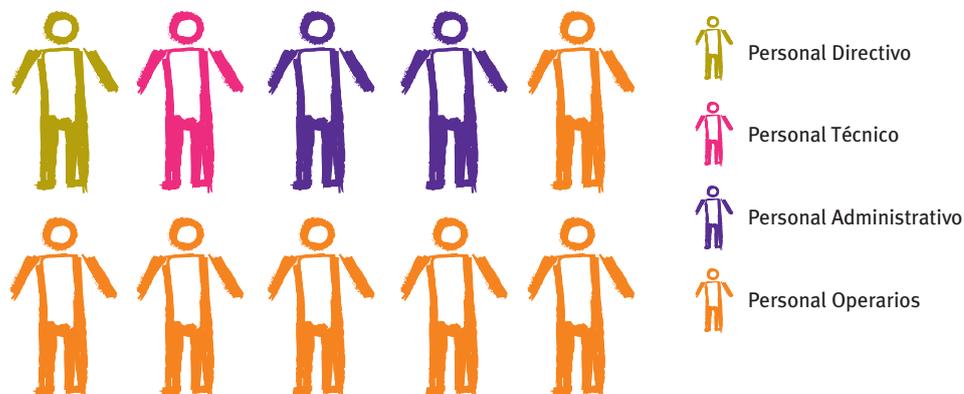
f) *Departamento de I+D+i*

El departamento de I+D+i es el encargado de las actividades de innovación en el proceso productivo.



Distribución de la plantilla

A continuación se muestra el detalle de la distribución de la plantilla de Marfrío por puesto de trabajo:



Herramientas y órganos de Seguimiento y Control internos

De cara a realizar el seguimiento y control de las operaciones y actividades de la organización, Marfrío 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:

Consejo de Administración

Funciones

Se realiza una vez al mes y en él se toman las decisiones estratégicas de la compañía: hacia que mercados acudir, que inversiones realizar, etc.



Director Comercial

Funciones

Se realizan reuniones comerciales una vez al mes. En estas reuniones se analizan cuestiones relevantes de los clientes y se planifican y organizan las acciones comerciales, incluidas las misiones comerciales y las ferias internacionales.

Calidad

Funciones

Se realizan reuniones semanales de calidad y control alimentario. Además se analizan procedimientos de calidad en toda la cadena productiva.

Producción

Funciones

Se realiza semanalmente una reunión para planificar la producción y atender los pedidos que traslada el departamento comercial.

Comité de seguridad y salud

Funciones

Se realiza cada dos meses y se trata la prevención y gestión de riesgos laborales.



Políticas de formación

Marfrío 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 del día a día y el desarrollo profesional de cada trabajador/a.



2.1.5. Competencia

El mercado de comercialización de pescado presenta un entorno relativamente competitivo para Marfrío, donde se identifican principalmente 3 competidores.

Aspectos diferenciales de la competencia

A continuación se presentan los aspectos diferenciales de cada competidor respecto a Marfrío.

Fandi Costa

Fandi Costa presenta como aspecto diferencial un precio competitivo.



Pescanova

Pescanova es líder a nivel global. Es una empresa muy internacionalizada y con un surtido de oferta muy amplio.

Cabo mar

Los aspectos más diferenciales de Cabo mar son el precio y la amplia oferta de productos.



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 Marfrío se puede formular de la siguiente manera:

Propuesta de valor de negocio

“En Marfrío nos centramos en ofrecer calidad a los clientes. Para ello utilizamos materias primas de elevada calidad y contamos con un proceso productivo que cumple los requerimientos más exigentes en términos de calidad.”

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:

Ofrecer calidad a los clientes

2.2.3. Modelo de Negocio

Marfrío identifica como clave de éxito del Modelo de Negocio la calidad. 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 Marfrío permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al cliente final.

Modelo de Negocio





Modelo de Negocio

Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de Marfrío 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"> • Distribuidores. • Mayoristas. 	<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"> • Proceso productivo. • Garantizar la disponibilidad y calidad de la materia prima. 	<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"> • Ofrecer calidad a los clientes, utilizando materias primas de elevada calidad con un proceso productivo que cumple los requerimientos más exigentes en términos de calidad. 	<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"> • Se realiza a través del departamento comercial, que es el que se relaciona y gestiona las principales cuentas.
	<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"> • La materia prima, que en muchos casos procede de sus propios barcos, garantizando así la disponibilidad, la calidad y reduciendo las variaciones en los precios. 		<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"> • Mayoristas. • Cadenas de distribución.
<p>Estructura de Costes</p> <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"> • Principalmente en la flota, en el proceso de fabricación y en el personal. 		<p>Fuente de Ingresos</p> <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 productos. 	<p>Segmentos de Cliente</p> <p>Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/ servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayorista. • Cadenas de distribución.



Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por Marfrío 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.





INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Razones para la Internacionalización de la empresa

Marfrío actualmente exporta a 30 países los distintos productos correspondientes a las 3 líneas de negocio.

Los principales factores que motivaron la definición de una estrategia de internacionalización y la apertura a los mercados internacionales fueron, entre otros:

Factores principales

- La diversificación del riesgo de operar en un único mercado.
- El acceso a economías de escala por operar en mercados de mayor tamaño.

3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de Marfrío es notable ya que desde que comenzó el proceso de internacionalización, 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 Marfrío, la internacionalización es un ámbito prioritario. En relación al proceso internacional, se identifican los siguientes objetivos a abordar por parte de la dirección de la organización:

Integración vertical: Acceder al origen, garantizando la calidad, disponibilidad y precio constante de la materia prima.

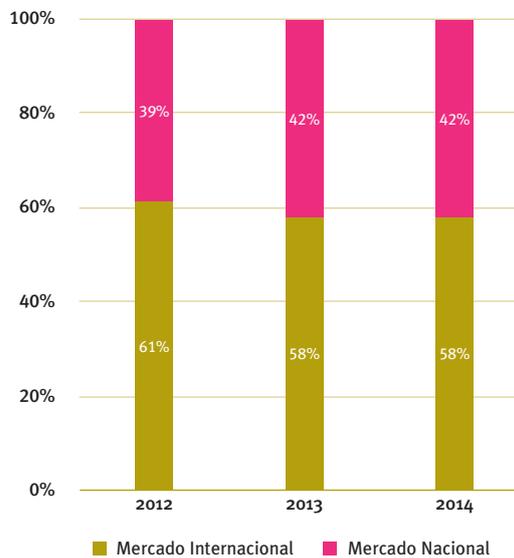
Incrementar la expansión internacional penetrando en mayor medida en el mercado estadounidense y japonés principalmente.

3.2.2. Facturación

Respecto a la facturación correspondiente al proceso internacional en 2014, ésta ha alcanzado los 43,8 millones de €, suponiendo ya el 58% de la facturación total.



Distribución de la facturación total por tipo de Mercado

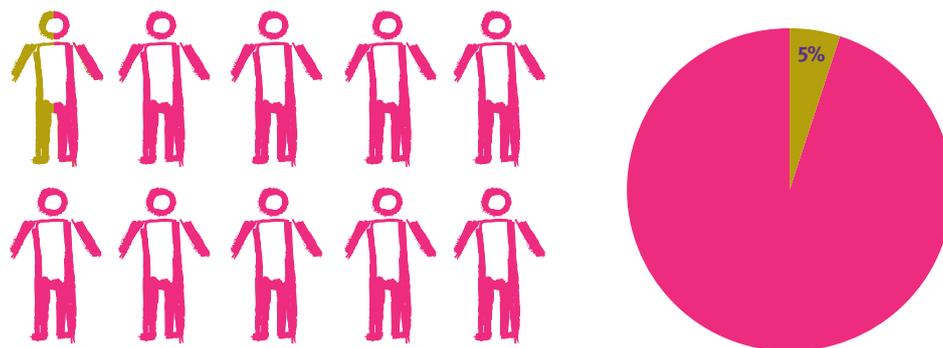




3.2.3. Distribución de la plantilla

Por otro lado, a medida que el proceso internacional ha ido ganando peso en la organización, se ha visto incrementado el número de personas dedicadas al mismo. De esta manera, actualmente **el 5% de la plantilla** se encuentra **trabajando en actividades** relacionadas con la **estrategia internacional**.

Plantilla dedicada al proceso internacional



3.2.4. Representatividad del proceso internacional en los procesos internos

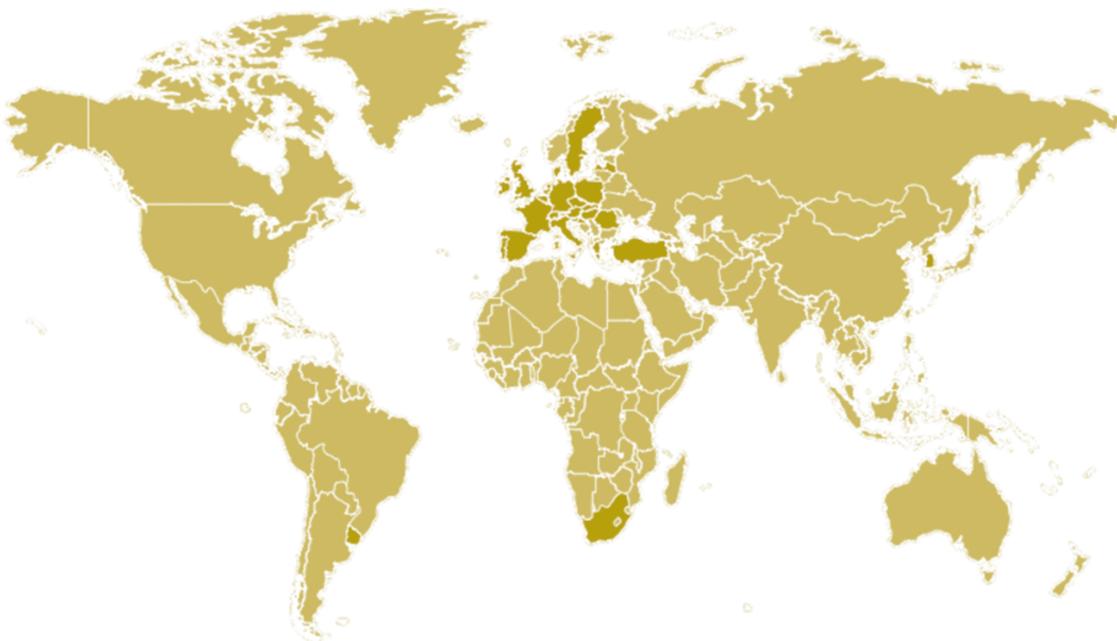
Cabe destacar el impacto que la internacionalización ha tenido en la estructura y la organización de los procesos internos, tanto aquellos denominados procesos de soporte (Back-Office) como los procesos de negocio (Front-office).





3.2.5. Elección de Mercados

Actualmente, Marfrío se encuentra presente en 30 mercados internacionales, con el objetivo de incrementar el número de los países en los que están presentes en el corto plazo.



De cara a identificar los países y mercados objetivo acordes a la estrategia de internacionalización de Marfrío, se han acudido a las siguientes fuentes de información.



Fuentes de información para la elección de los mercados objetivo

Análisis de mercado realizado por la empresa

Fuentes oficiales públicas (ICEX, UE...)

Estrategia de penetración en nuevos mercados

Una vez identificados los mercados internacionales estratégicos para la organización, se estableció una doble estrategia de penetración de mercado que permitiera obtener los objetivos de crecimiento y facturación de la manera más segura y sostenible posible.

- Selección de **distribuidores y mayoristas**.
- Implantación de **filiales**, sociedades participadas que garantizan el acceso a la materia prima en el mercado de origen.



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

En cuanto al Plan de Marketing Internacional basado en la definición de los 4 pilares de 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 que cumplen los productos de Marfrío.

 Claves del éxito	Se realizan pruebas antes del lanzamiento de un nuevo producto, por ejemplo, se realizan catas internas y externas con clientes.
---	--

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 de Marfrío. Las principales variables a tener en cuenta son los costes, tanto fijos como variables, de la organización, margen objetivo, las tendencias y prácticas de fijación de precio de la competencia y el poder adquisitivo de los clientes objetivo.

 Claves del éxito	En la definición del Precio , destaca la competitividad. Se estudia el precio de la competencia y se realiza un análisis de costes en profundidad antes de fijar el precio de cada mercado.
---	--

Distribución

La Distribución implica el establecimiento de los canales a través de los cuales se comercializan los productos de Marfrío.

 Claves del éxito	A la hora de definir la Distribución de los productos, se optó por mayoristas y grandes distribuidores de productos elaborados y sin elaborar relacionados con la comercialización de productos derivados del mar.
---	--



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>En la definición de la Promoción destaca la participación en ferias internacionales del sector manteniendo una situación activa durante la misma y desarrollando misiones comerciales.</p>
--	--

3.2.7. Apoyos institucionales

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

<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento de las oficinas Pexga de la Xunta de Galicia en colaboración con la CEG en Argentina, Francia, USA y Reino Unido.
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Misiones comerciales. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de prospectar nuevos mercados y establecer las primeras relaciones con potenciales clientes y socios.

3.2.8. Principales desafíos en el proceso de internacionalización

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





Principalmente, el **coste comercial** en el que hay que incurrir en el proceso de internacionalización es el principal de ellos, debido a:

- El **gasto de acudir a ferias y misiones** comerciales es **muy elevado**, con el riesgo de no conseguir finalmente clientes.

3.3. Próximos pasos: retos de futuro

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

Retos y próximos pasos

- Asegurar la calidad y disponibilidad de materia prima.
- Consolidar la expansión internacional a más mercados y más clientes, principalmente en Estados Unidos y Japón.

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

- Disponer del 77% del capital social de la planta productiva de Perú para garantizar el acceso a la materia prima en origen.

3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

Según Marfrío, los aspectos más importantes a tener en cuenta en una estrategia de internacionalización son:

- Ser perseverantes en el trabajo. Hay que estar siempre en constante trabajo.
- La planificación es clave para servir y satisfacer al cliente. No hay que comprometerse a hacer algo que luego no se puede cumplir.
- Dotar de los recursos necesarios a la organización para acometer el proceso de internacionalización.
- Realizar un seguimiento continuo a los clientes, con un trato personalizado y continuo.



PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de Marfrío

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

4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de la empresa

Aspectos diferenciales de la organización

Calidad en todos sus productos

Producto / servicio integral

Canal de distribución

4.1.2. Principales Valores de Marfrío

Ofrecer calidad a los clientes



4.1.3. Modelo de Negocio

Socios clave	Distribuidores y mayoristas.
Actividades clave	El proceso productivo y garantizar la disponibilidad y calidad de la materia prima.
Propuesta de Valor	Ofrecer calidad a los clientes, utilizando materias primas de elevada calidad y con un proceso productivo que cumple los requerimientos más exigentes en términos de calidad.
Recursos Clave	La materia prima, que en muchos casos es propia y procede de los barcos propios. Esto garantiza la disponibilidad, la calidad y reduce las variaciones en los precios.
Relación con el Cliente	Principalmente a través del departamento comercial, que es el encargado de gestionar las principales cuentas.
Segmentos de Cliente	Mayorista y cadenas de distribución.
Canal de Distribución	Mayoristas y cadenas de distribución.
Estructura de Costes	Principalmente en la flota, en la fabricación y en el personal.
Fuente de Ingresos	Venta de productos.

4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados

	Selección de distribuidores y mayoristas.	Implantación de filiales, sociedades participadas que permiten el acceso a la materia prima en el mercado de origen.
--	--	---

4.1.5. Plan de Marketing Internacional





4.1.6. Apoyo institucional

<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Asesoramiento de las oficinas Pexga de la Xunta de Galicia en colaboración con la CEG en Argentina, Francia, USA y Reino Unido.
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Promoción de sus productos en nuevos mercados. <p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Misiones comerciales. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de prospectar nuevos mercados y establecer las primeras relaciones con potenciales clientes y socios.

casos de éxito de

internacionalización

2015





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.

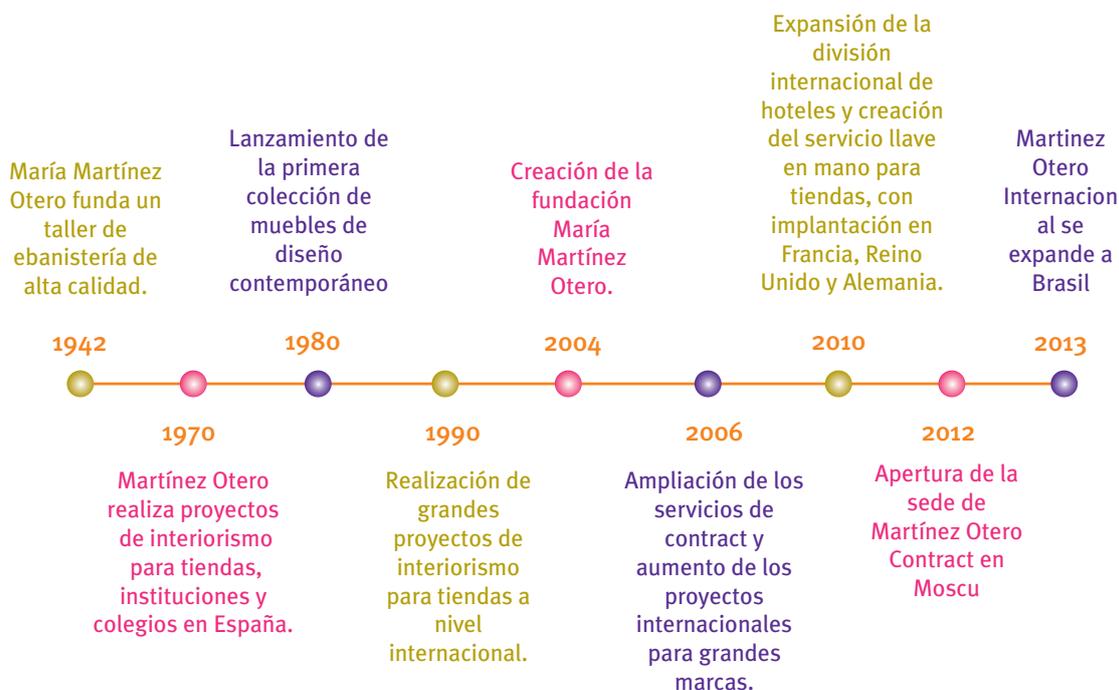
El siguiente hecho relevante fue la estrategia de diversificación de negocio que pusieron en marcha para identificar otros clientes internacionales que les permitiesen restar dependencia de un único cliente. En la actualidad algunos de sus clientes son los Hoteles NH, Hoteles Sheraton, Hoteles Hilton,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

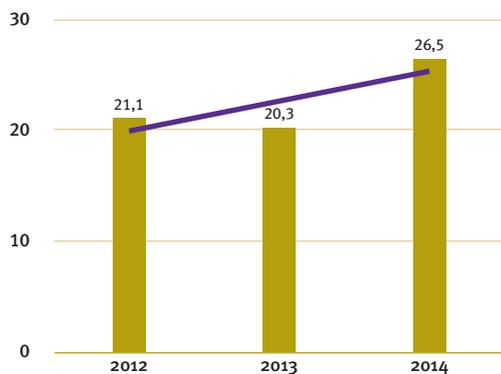
- Proyectos de interiorismo según proyecto del cliente.
- Mobiliario y equipamiento (carpintería, mobiliario, textiles, iluminación...).

2.1.3. *Evolución Económica*

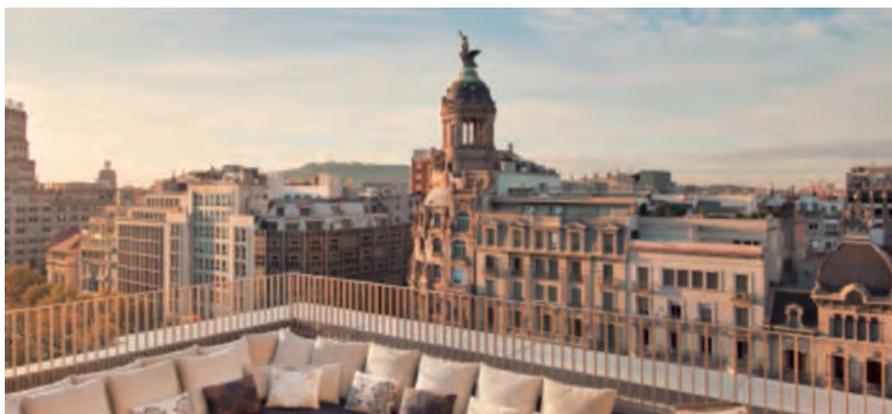
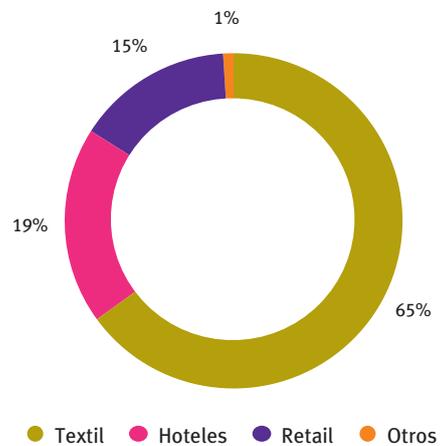
En 2014 la organización obtuvo una **facturación** cercana a los **26,5 millones de €** entre las distintas líneas de negocio, lo que supone un 30% más que el año anterior. Dicho crecimiento contrasta con la disminución de la facturación obtenida en 2013, donde las ventas cayeron un 4% hasta los 20,3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



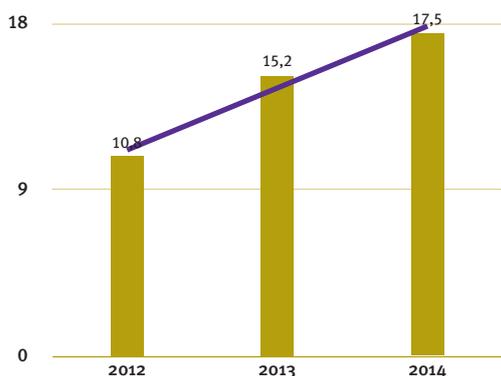


Evolución de la facturación en los segmentos de cliente

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%.

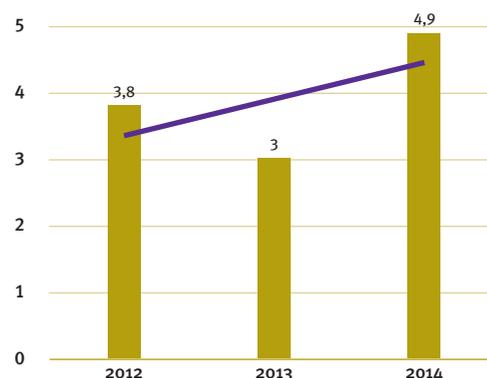


	2012	2013	2014
% Facturación total	51	75	65

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%.

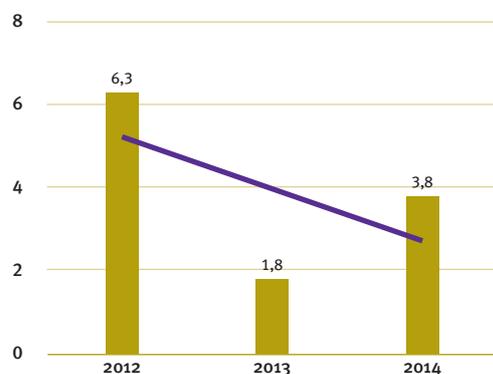


	2012	2013	2014
% Facturación total	18	15	19

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%.

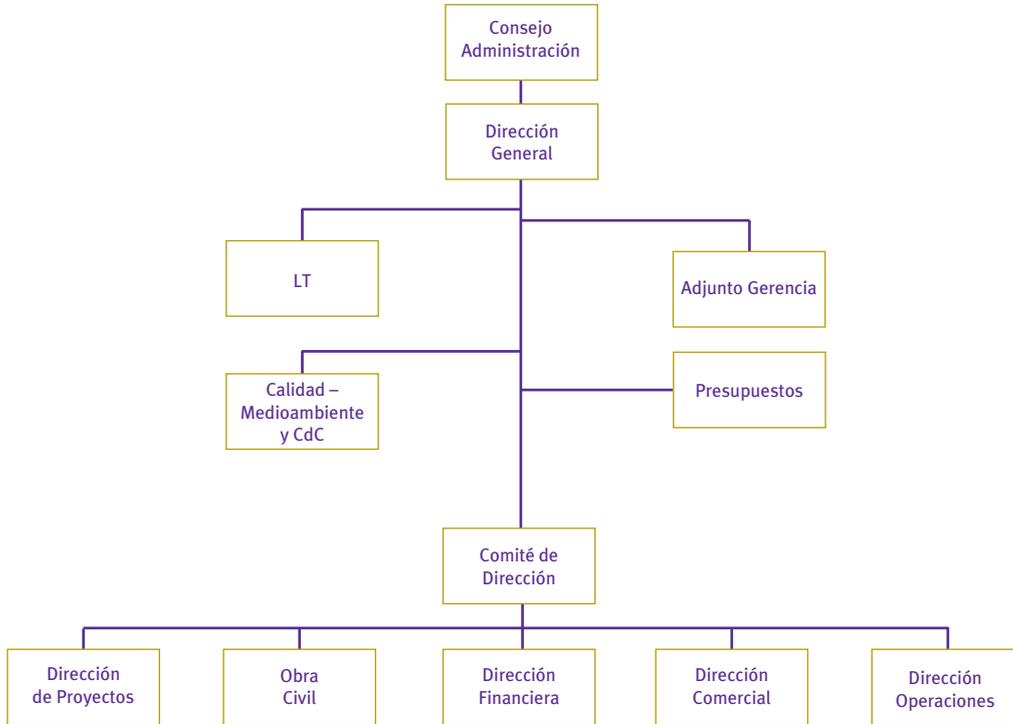


	2012	2013	2014
% Facturación total	30	9	15



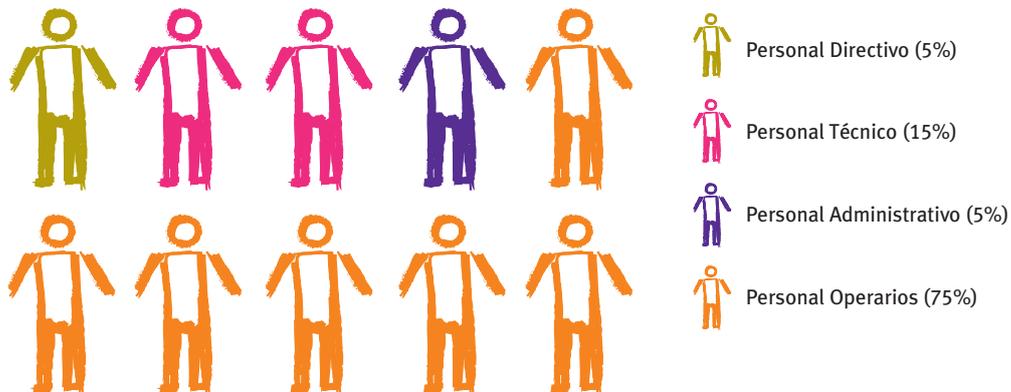
2.1.4. Equipo Humano

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.

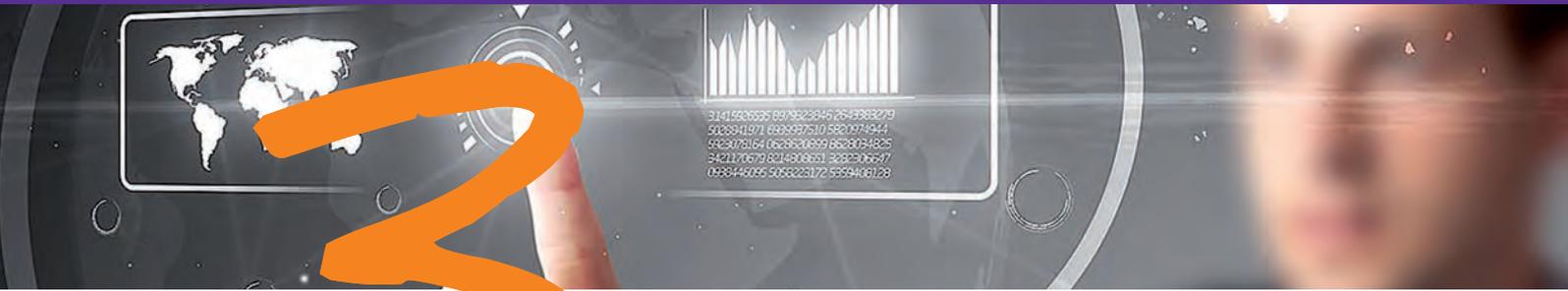




Claves del éxito de Martínez Otero

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

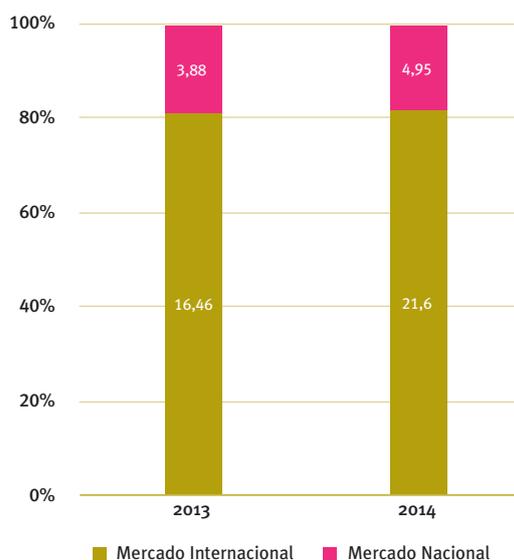
Dentro del Plan Estratégico de Martínez Otero se establece como prioridad estratégica el aumento de la presencia internacional en las actividades de la organización. Así, se identifica un objetivo clave relacionado con la estrategia internacional de la organización:

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

Producto

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

Al operar en el sector Contract de elevada competencia **sus precios son altamente competitivos.**

Plan de Marketing Internacional



Distribución

Ofrecen **distribución propia** en cada uno de los mercados. Se encargan de la logística y de la instalación y montaje.

Promoción

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.

4.1.6. Apoyo institucional

<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>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<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>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.

casos de éxito de

internacionalización

2015





portocabo

PORTOCABO

1	Trayectoria de la empresa	200
2	Situación de partida	203
3	Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización	214
4	Principales conclusiones	220



TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

1.1. Historia de la empresa

Portocabo nace en 2010 con la idea de poder generar producciones principalmente en los géneros de ficción y documental. Los precursores de la empresa, con gran experiencia en el sector, iniciaron el proyecto con la idea de adecuar el esquema de una productora cinematográfica a la producción televisiva. Es decir, un tándem entre un productor ejecutivo (showrunner) y un creador de contenidos ambos con amplia experiencia en el ámbito autonómico.

La **idea original** por tanto fue **capitalizar el know-how de los fundadores y desarrollar una empresa pequeña que resultase ágil** para poder hacer frente a los cambios de tendencia y a los avances tecnológicos propios del sector audiovisual.





El objetivo inicial fue una propuesta de negocio pionera en Galicia al dirigirse a mercados internacionales de televisión.

El primer paso que se propuso como empresa fue el de conseguir clientes autonómicos y **en menos de un año se consiguió trabajar con la Televisión de Galicia, en la producción de un docureality denominado “Galegos no mundo”.**

A continuación comenzó la expansión nacional y para ello crea una comedia (“Grand Nord”) para TV3, en coproducción con una productora catalana que obtiene un elevado share de audiencia con un recorrido de dos temporadas.

Acto seguido saltaron a Madrid, Andalucía, y Valencia en el desarrollo de proyectos para los canales de televisión autonómicos.

En paralelo a todas las producciones autonómicas, Portocabo desarrollo proyectos para canales de TV nacionales. En la actualidad y tras haber realizado numerosos pilotos y desarrollos de proyectos, Portocabo se encuentra en una fase de negociación con un canal de televisión nacional para llevar a cabo una coproducción internacional.

Debido a la falta de inmediatez en la obtención de resultados en el mercado nacional, Portocabo se planteó un cambio de estrategia y decidió dirigirse a mercados internacionales. De esta manera, y gracias a los contactos establecidos en los mercados internacionales de la TV (como por ejemplo el festival de Cannes) **en 2013 se consigue coproducir una serie orientada al público juvenil denominada “The Avatars”, en coproducción con Italia.**

Dicha serie supuso una experiencia pionera en la producción española de contenido para TV, puesto que se dirigió desde el principio a un público internacional siendo rodada íntegramente en inglés con actores americanos. En la actualidad los derechos de explotación de esta serie han sido comprados en más de 8 países y se está emitiendo en Disney Channel Italia.





Recientemente **han recibido en el festival internacional de cine “Berlinale”, en la sección de copro series, el premio al mejor proyecto en desarrollo por “Hierro”,** una miniserie orientado a un público prime time. Tras este éxito están recibiendo grandes ofertas por parte de productoras, distribuidoras y canales de TV para participar en esta producción.

“Portocabo apuesta por aplicar al mercado internacional lo aprendido en veinte años de ficción gallega.”

En la actualidad se encuentran inmersos en conseguir la financiación necesaria para afrontar la producción de “Hierro” continuando de manera intensa con la identificación de nuevas tendencias y con la búsqueda de potenciales inversores para las mismas. En este sentido, juega un papel importante las misiones comerciales que llevan a cabo para reunirse con productoras y canales de TV.

A medio plazo se plantean dirigirse al Mercado de TV de Latino América y más a largo plazo al de Estados Unidos, pero en este último caso planean ir cuando dispongan de un producto de contrastado éxito en Europa.



SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1. Situación actual

2.1.1. Objetivos principales de Portocabo

Portocabo nace como una productora especializada en canalizar el talento para la producción de contenidos audiovisuales.

En cuanto al objetivo estratégico prioritario de la productora, destaca el siguiente:

Generar producciones que les permitan posicionar la marca y acceder en el medio plazo al mercado americano

2.1.2. Líneas de Negocio

Portocabo trabaja principalmente en la producción de contenido audiovisual para la televisión. Concretamente, la actividad de la empresa se centra en 2 líneas de trabajo: Ficción (TV Movies y Series) y documentales.

a) Ficción:

Se trabajan múltiples géneros en el ámbito de la ficción, no obstante, destaca la **comedia, el drama y el thriller**. En este sentido, el trabajo de Portocabo se centra en desarrollar proyectos próximos al espectador, donde se relaten historias pegadas a la realidad, tanto del presente como del pasado.



Producciones de Ficción

- **The Avatars** (2013, dos temporadas).
- **La Revoltosa** (2012-2011, dos temporadas).
- **Grand Nord** (2012 y 2013, dos temporadas).
- **Luci** (2013- en producción, dos temporadas).

“El thriller, la comedia y la historia son las grandes líneas de la ficción de Portocabo. Y siempre con un aire de realidad.”

b) *Series documentales:*

En cuanto a las series documentales, **Portocabo busca mostrar aquello que genera emoción, sentimientos y humor.**

Producciones de Series documentales

- **Galegos no mundo** (en producción desde 2010, siete temporadas).
- **El viaje de Leslie** (2014, seleccionado en el festival de cine de Málaga).
- **Manuel Quiroga** (2015).

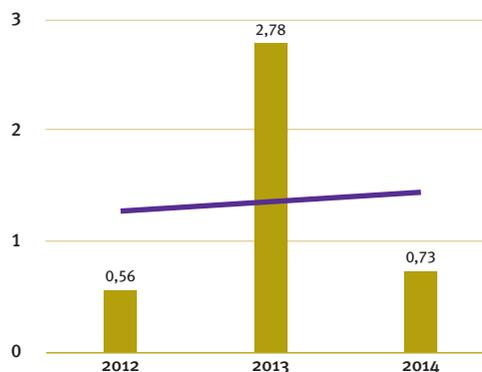




2.1.3. Evolución Económica

En **2014** la organización obtuvo una **facturación** cercana a los **728.250€**, mientras que en **2013** Portocabo facturó **2,78 millones de €**. No obstante, la variación se debe a que 2013 fue el año en el que se percibieron los ingresos de explotación de la producción “The Avatars”. En el 2014 se trabajó en desarrollar nuevos productos para generar nuevos éxitos como el reciente galardonado en el festival internacional de cine “Berlinale” (Hierro) cuya comercialización se prevé para el año que viene.

Evolución Facturación anual (en MM€)



2.1.4. Equipo Humano

Actualmente la organización cuenta con **5 empleados**, no obstante, la plantilla aumenta significativamente durante la fase de producción.

La organización de Portocabo se realiza en base a 3 departamentos: Producción, Contenidos y Administración.



Alfonso Blanco
CEO y Dirección de Producción



Pepe Coira
Dirección de Contenidos



Nina Hernández
Asistente a la dirección



Elisabet Carro
Admon.



Daniela Arias-Andrew
Dpto. Contenidos



Departamentos de la empresa

Tal y como se ha comentado anteriormente, la organización se compone de 3 departamentos, que se explican a continuación.

a) *Departamento de Producción:*

El departamento de Producción tiene como función la decisión de las obras que se producirán por parte de Portocabo. Además, es el encargado del diseño de producción, la manera en que se realiza la producción de cada obra.

b) *Departamento de Contenidos:*

Dicho departamento decide acerca de los temas y el contenido de las obras de la productora. Elabora los dossiers de venta y los guiones.

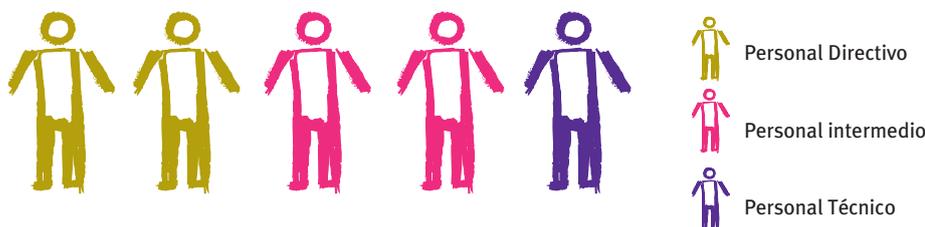
c) *Departamento de Administración:*

El departamento de Administración es el responsable de los procesos administrativos que sirven de soporte a la actividad de Portocabo.

Distribución de la plantilla

En cuanto a la distribución de la plantilla, cabe destacar el elevado porcentaje de personal altamente cualificado siendo los puestos de directivos y técnicos la categoría mayoritaria.

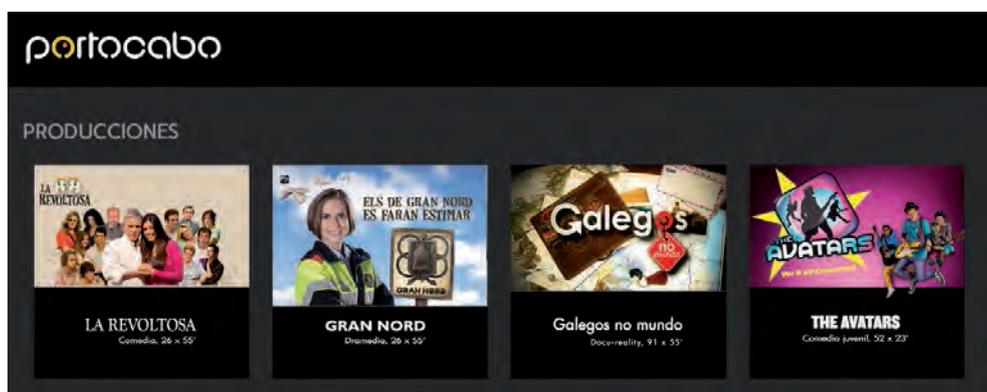
Distribución por puesto



En cuanto al personal directivo, ambas personas cuentan con una gran experiencia en el mundo de la producción ejecutiva, desarrollo de contenidos y edición de guiones, tanto en ficción como en documentales.



Alfonso Blanco comenzó su andadura profesional en 1998 en Voz Audiovisual, donde a lo largo de 11 años se afianzó como uno de los más reconocidos productores ejecutivos de ficción y entretenimiento, produciendo más de 300 capítulos de prime time para TVG. En 2004 comenzó a impartir clase en la universidad, concretamente en el Máster de Producción y Gestión Audiovisual y en 2010 fundó Portocabo, de la que es director general.



Por otro lado, **Pepe Coira** estuvo dedicado a la política audiovisual de la Xunta de Galicia varios años y en el 2000 se incorporó a la productora Voz Audiovisual, primero como director de Desarrollo y luego, desde 2004, como subdirector de la compañía, donde ejerció labores de producción ejecutiva y edición de guion de series televisivas de ficción. Entre 2006 y 2010 trabajó para el grupo Fílmox en la productora Bren Entertainment, siendo jefe de Desarrollo de la misma y productor ejecutivo de Filmax TV. En 2010 entra a formar parte de Portocabo, de la cual es Director de Contenidos. Actualmente, imparte clases en la universidad de Santiago y al igual que Alfonso en el Máster de Producción y Gestión Audiovisual.

Herramientas y órganos de Seguimiento y Control internos

De cara a realizar el seguimiento y control de las operaciones y actividades de la organización, Portocabo ha definido una serie de 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, destaca el Comité de seguimiento de planes de acción:



Reuniones semanales

Funciones

El equipo se reúne semanalmente con el objetivo de comentar y compartir las decisiones de gestión tomadas.



Revisiones de guiones

Funciones

En la fase de desarrollo y producción se realizan reuniones de guion para edición y previsión.

Comité de dirección

Funciones

Se revisa con los accionistas la evolución del negocio y las próximas oportunidades de negocio.

2.1.5. Competencia

Portocabo se centra en la producción de contenidos atractivos y dispone de una estructura de empresa más ágil y flexible, lo cual le permite la posibilidad de acudir a cualquier mercado y no centrarse en mercados concretos. Generan proyectos atractivos para el mercado internacional y sus esfuerzos están centrados en buscar socios para desarrollar y producirlos.

Aspectos diferenciales de la competencia

Los competidores de Portocabo se pueden clasificar en dos grandes grupos.

Competencia afin	Aquellos que son más similares por basarse de igual manera en un tándem de un productor ejecutivo y un creador de contenidos y que disponen también de una estructura ágil al no poseer equipos y medios de producción. Esto al igual que a Portocabo no les condiciona a la hora de definir los formatos de las producciones. Algunas de estas productoras son Bambú, Plano a Plano o Vaca Films.
-------------------------	---

Competencia	Productoras con medios de producción propios menos flexibles y ágiles y más condicionadas a la hora de producir. Son de mayor tamaño y trabajan mayoritariamente para el ámbito autonómico.
--------------------	---



Proyección internacional de los competidores

Competencia afin

Según los organizadores del “International Drama Copro Summit” de MIPTV 2015 las empresas mejor posicionadas a nivel internacional han sido: Bambú, Plano a Plano y Portocabo.



Competencia

Productoras enfocadas a la producción de contenidos para el ámbito autonómico.

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 Portocabo se puede formular de la siguiente manera:

Propuesta de valor de negocio

“Nuestra propuesta de valor es garantizar que **nuestras producciones siguen las tendencias y preferencias de consumo de los mercados internacionales de TV**, trabajando la explotación 360 en cada producción (venta de explotación, canal youtube, redes sociales, merchandising).”



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 el alto nivel de producción a costes ajustados, el estilo propio y la alineación con las tendencias del mercado.

Se trabaja por desarrollar proyectos que cuenten historias de una manera natural y realista.
“Nos gusta pegar nuestras historias a la realidad”



Es necesario trabajar con la máxima calidad para asegurar el éxito de Portocabo en el mercado nacional e internacional.

En Portocabo se trabaja por generar producciones de costes ajustado a cada diseño de producción.

Las producciones están alineadas con las tendencias y preferencias del mercado.

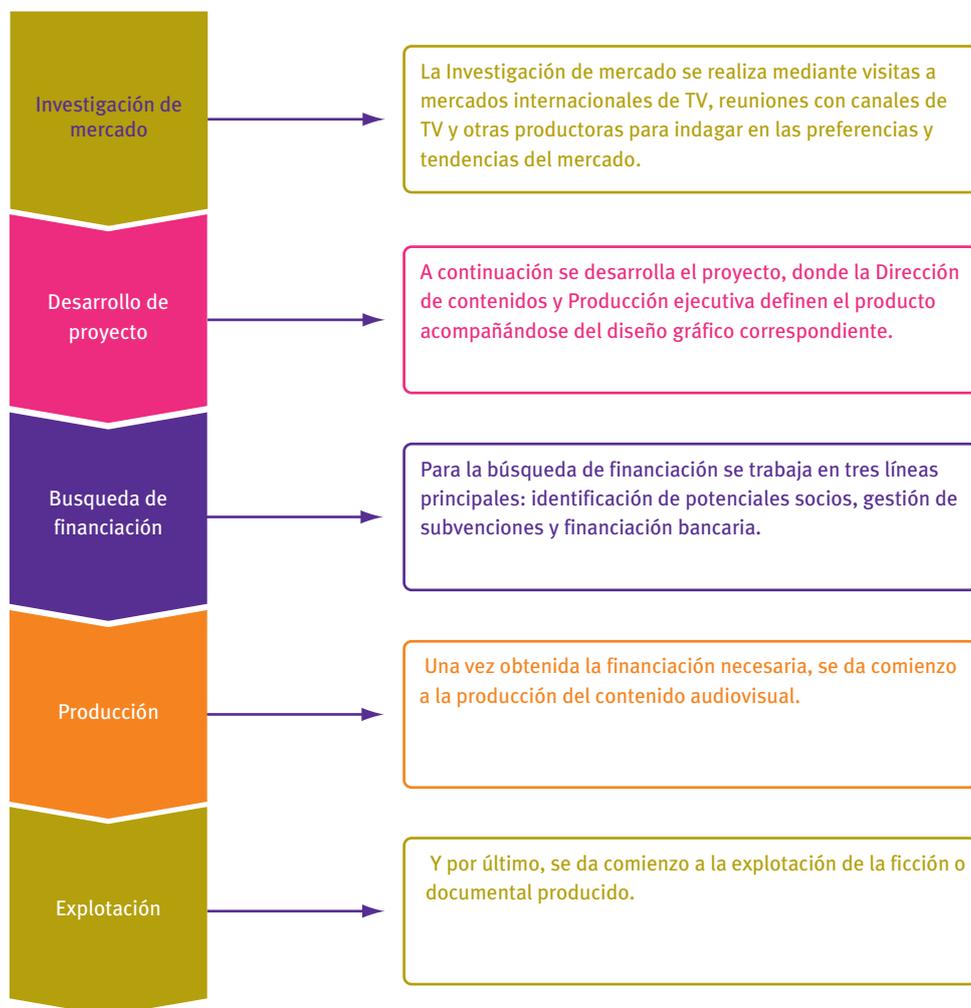
2.2.3. Modelo de Negocio

A continuación se muestra la Cadena de Valor y los componentes del Modelo de Negocio de Portocabo 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 Portocabo permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al cliente final. Cada una de estas fases se llevan a cabo teniendo en cuenta los mercados internacionales.





Modelo de Negocio

Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de Portocabo 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"> • Otras productoras. • Canales de TV. • Distribuidores. • Otros inversores. 	<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"> • Investigación de mercado y desarrollo de producto. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Explica el producto o servicio que se ofrece a los clientes para dar respuesta a sus necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contenidos audiovisuales que siguen las tendencias y preferencias de consumo de los mercados nacionales e internacionales de TV. 	<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"> • Se hacen presentaciones completas de los proyectos a desarrollar apoyándose de un discurso y material gráfico (pitching).
<p>Estructura de Costes</p> <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"> • Costes asociados al desarrollo del proyecto y producción de la ficción o documental. 	<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"> • Equipo humano • El conocimiento adquirido a través de la experiencia (know how). 	<p>Fuente de Ingresos</p> <p>Representan la forma en que la empresa genera los ingresos en cada segmento de cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explotación del proyecto audiovisual. 	<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"> • Venta directa en territorio nacional y para la venta internacional se apoyan en distribuidores de contenidos.
			<p>Segmentos de Cliente</p> <p>Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/ servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal de TV. • Productoras.

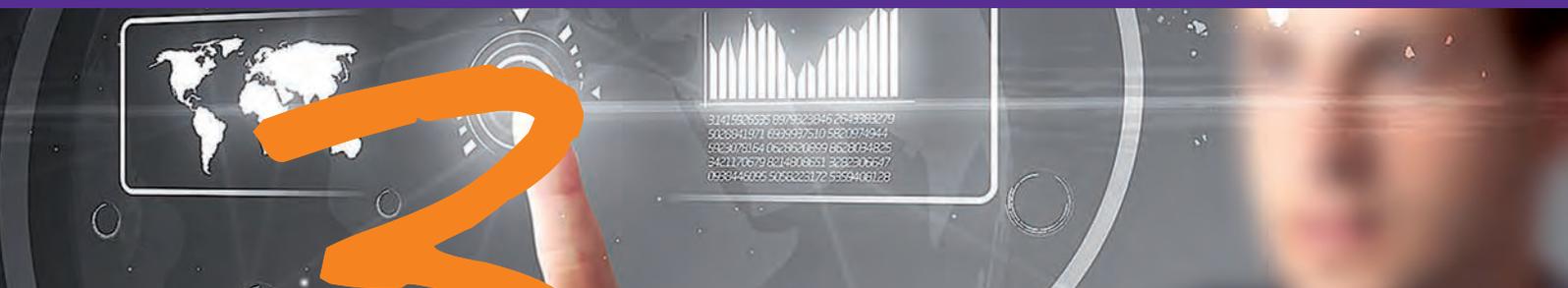


Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por Portocabo 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.

“No hay nada más universal que una buena historia.”

Calidad	La calidad percibida en el mercado es elevada similar a la de los principales mercados europeos (Alemania y Francia).
Precio	Otro aspecto diferenciador de Portocabo es la relación calidad-precio de sus producciones tanto en mercados nacionales como internacionales
Producto	Los productos siguen un estilo propio que se adecua a las tendencias de consumo vigentes en los mercados nacionales e internacionales de contenidos de TV.
Estilo propio	En Portocabo se trabaja por desarrollar proyectos y afrontar producciones con un estilo natural y realista. <i>“Nos gusta pegar nuestras historias a lo que hay a nuestro alrededor, o a lo que ha habido”</i>



INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Razones para la Internacionalización de la empresa

Tal y como se ha comentado anteriormente, la internacionalización en el sector de la Producción de contenidos audiovisuales se da a través de clientes. En cuanto a Portocabo, debido a la dificultad de entrada en cadenas de televisión nacional y la contracción sufrida en el mercado nacional, la productora decidió abordar los mercados internacionales de la mano de productoras de otros países, como Italia.

Factores principales

- Contracción del mercado nacional.
- Dificultad de entrada en cadenas de televisión nacional.
- Creciente demanda a nivel internacional debido a la multiplicidad de plataformas de contenidos existentes en la actualidad.

3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de Portocabo es notable ya que su representatividad en cuanto a la facturación, estructura de personal y los procesos internos se ha visto aumentada en los últimos años.



3.2.1. Distribución de la plantilla

Portocabo elabora producciones para TV de manera independiente al mercado geográfico donde se comercialice finalmente, por ello no existe personal destinado únicamente a mercados internacionales. Además la distribución internacional del producto se realiza a través de distribuidores de contenidos especializados.

3.2.2. Representatividad del proceso internacional en los procesos internos

El funcionamiento de la empresa se orienta en todo momento a desarrollar proyectos, buscar financiación y llevar a cabo producciones en línea con las tendencias y preferencias identificadas en los mercados internacionales de TV, por ello, según la productora, no ha existido impacto en los procesos de la empresa con motivo de la internacionalización. Además para la distribución internacional de las producciones se utilizan distribuidores especializados que se encargan de la venta en los mercados internacionales.

3.2.3. Estrategia de penetración de los mercados internacionales

Tal y como se ha comentado en apartados anteriores, no existen mercados internacionales predefinidos por Portocabo, ya que las producciones se realizan siempre con potencial de ser vendidas en cualquier parte del globo. No obstante, para la venta de derechos de emisión a nivel internacional se buscan distribuidores de contenidos, coproductores o se apoyan en sus socios como en el caso del grupo Boomerang TV.

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

En cuanto al Plan de Marketing Internacional basado en la definición de los 4 pilares de Producto, Precio, Promoción y Distribución, destaca la estrategia seguida por la empresa. A continuación se muestra, por 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 que cumplen los contenidos audiovisuales.



Claves del éxito

Se trata de un **producto de calidad y bien valorado por el mercado**, tal y como se evidencia con el premio al mejor proyecto en desarrollo en el CoPro Serie del festival de cine “Berlinale”.



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 la ficción o documental de Portocabo. Las principales variables a tener en cuenta son los costes, tanto fijos como variables, de la organización, margen objetivo, las tendencias y prácticas de fijación de precio de la competencia y el poder adquisitivo de los clientes objetivo.

 Claves del éxito	Se ha establecido un precio competitivo , y en los mercados internacionales las producciones españolas están bien valoradas en términos de calidad/precio.
---	---

Distribución

La Distribución implica el establecimiento de los canales a través de los cuales se comercializa el producto.

 Claves del éxito	Existen 2 vías diferenciadas de acceso a mercados internacionales. Los foros de coproducción o bien las ferias internacionales de TV donde acuden distribuidores especializados en la búsqueda de contenidos .
---	---

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.

 Claves del éxito	Se lleva a cabo en los mercados internacionales de TV . Así, destacan, entre otros, los mercados de Cannes, Miami, Los Ángeles y Río de Janeiro/Buenos Aires.
---	--

3.2.5. Apoyos institucionales

Para poder abordar el mercado internacional con éxito y aprovechar las nuevas oportunidades que éstos ofrecen, Portocabo se ha valido del apoyo que las instituciones públicas otorgan en la apuesta por la internacionalización de las empresas.

IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica 	Apoyo recibido: <ul style="list-style-type: none"> Misiones comerciales a ferias del sector (MIPCOM, MIPTV(Cannes), Rio Content, etc.).
	Beneficios del apoyo recibido: <ul style="list-style-type: none"> Acceso a información del mercado y a productores y canales de TV.



<p>AGADIC - Agencia Gallega de Industrias Culturales</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudas para el desarrollo de proyectos y para la producción <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la financiación necesaria para realizar proyectos y producciones.
<p>Unión Europea</p>  <p>Unión Europea</p>	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudas europeas para la co-producción, condicionadas a la obtención de un mínimo de partners en el proyecto. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la financiación necesaria para realizar proyectos y producciones.

3.2.6. Principales desafíos en el proceso de internacionalización

A pesar de que la internacionalización represente una oportunidad de crecimiento para Portocabo, también conlleva desafíos que se deben superar para obtener los frutos del trabajo bien hecho.

La **búsqueda de financiación** fue y es el principal desafío.
Principalmente lograr acceder a productoras y canales de TV para conseguir la financiación necesaria para desarrollar cada proyecto.

3.2.7. Principales protagonistas del proceso de internacionalización

En la apertura a los mercados internacionales es fundamental el papel de los inversores privados y socios locales de Portocabo.

Inversores privados

La financiación es compleja porque es un sector muy volátil y los inversores privados son más reacios a invertir en este tipo de negocios. No obstante el haber logrado **contar con la confianza de empresas del sector como socios** les ha **facilitado el disponer de la financiación necesaria** para acometer las primeras inversiones que hicieron realidad los resultados actuales.

Socios locales

Buscar partners es clave para acceder a nuevos mercados. El **ir de la mano de un partner local es clave para definir una estrategia de entrada óptima** en cada mercado.



3.3. Próximos pasos: retos de futuro

A pesar de haber conseguido grandes logros internacionalmente, Portocabo tiene aún retos y metas que alcanzar.

Retos y próximos pasos

- En el corto plazo...
 - Dirigirse al Mercado de TV de Latino América.
- En el largo plazo...
 - Abordar el mercado de Estados Unidos, pero cuando dispongan de un producto de contrastado éxito en Europa.

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

- Se ha logrado pasar en 4 años del nivel autonómico al nivel internacional, de 1 cliente a 15 clientes de los cuales 9 de ellos son internacionales.
- Gracias a la internacionalización, se ha evitado la liquidación de la organización.

3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

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

Buen trabajo previo al desarrollo del producto

Se debe **trabajar bien la parte de desarrollo del proyecto**, desde el inicio, la parte gráfica (posters, flyers, etc de la producción) y los contenidos. Esto permite realizar presentaciones de proyectos muy detalladas que proyecten de una manera más tangible las potencialidades y valores del proyecto para los posibles inversores.



Promoción del producto basado en sus ventajas y similitudes con obras de éxito

El discurso que se utiliza en el momento de la venta **debe destacar las ventajas del producto** y siempre es bueno buscar **similitudes con otras producciones de éxito**.

Estudio de las tendencias del mercado

Es fundamental estudiar bien el mercado y los productos que existen acudiendo a ferias internacionales. Esto **permite desarrollar proyectos de manera alineada con las tendencias del mercado, así como identificar expectativas o retos de otras productoras** a nivel nacional e internacional para ofrecer productos adecuados a sus intereses /preferencias.

Relación calidad- precio

La producción que se ofrece al mercado tiene que **cumplir una óptima relación calidad-precio**, tanto en mercados nacionales como internacionales.

Trabajar de manera próxima al espectador

Por último, un aspecto que diferencia claramente a Portocabo del resto de productoras es su estilo propio, con una manera realista y natural de contar las historias.

“Nos gusta pegar nuestras historias a la realidad que hay a nuestro alrededor, o la que ha habido.”



PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de Portocabo

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

4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de la empresa

Aspectos diferenciales de la organización

Calidad	La calidad percibida en el mercado es elevada similar a la de los principales mercados europeos (Alemania y Francia).
Precio	Otro aspecto diferenciador de Portocabo es la relación calidad-precio de sus producciones tanto en mercados nacionales como internacionales
Producto	Los productos siguen un estilo propio que se adecua a las tendencias de consumo vigentes en los mercados nacionales e internacionales de contenidos de TV.
Estilo propio	En Portocabo se trabaja por desarrollar proyectos y afrontar producciones con un estilo natural y realista. <i>“Nos gusta pegar nuestras historias a lo que hay a nuestro alrededor, o a lo que ha habido”</i>



4.1.2. Principales Valores de Portocabo

Se trabaja por desarrollar proyectos que cuenten historias de una manera natural y realista.

“Nos gusta pegar nuestras historias a la realidad”



Es necesario trabajar con la máxima calidad para asegurar el éxito de Portocabo en el mercado nacional e internacional.

En Portocabo se trabaja por generar producciones de costes ajustado a cada diseño de producción.

Las producciones están alineadas con las tendencias y preferencias del mercado.

4.1.3. Modelo de Negocio

Socios clave	Otras productoras, canales de TV, distribuidores y otros inversores.
Actividades clave	La investigación de mercado y desarrollo de proyecto.
Propuesta de Valor	Contenidos audiovisuales que siguen las tendencias y preferencias de consumo de los mercados nacionales e internacionales de TV.
Recursos Clave	Es imprescindible el equipo humano y el conocimiento adquirido a través de la experiencia (know how).
Relación con el Cliente	Se hacen presentaciones completas de los proyectos a desarrollar apoyándose de un discurso y material gráfico (pitching).
Segmentos de Cliente	Portocabo se dirige principalmente a canales de TV y productoras.
Canal de Distribución	Venta directa en territorio nacional y para la venta internacional se apoyan en distribuidores de contenidos.
Estructura de Costes	Costes asociados al desarrollo y producción del proyecto de ficción o documental.
Fuente de Ingresos	Explotación del proyecto audiovisual.



4.1.4. Plan de Marketing Internacional

Producto

En la definición del Producto, Granisa destaca la calidad en la presentación, en el acabado y en la materia prima utilizada.



Precio

El precio no es una variable principal en el modelo de negocio. Granisa se diferencia en calidad y servicio prestado.

Plan de Marketing Internacional



Distribución

A la hora de definir la distribución de los productos, se optó por los distribuidores y agentes en cada uno de los mercados.

Promoción

Desde Granisa se realiza la promoción a través de la participación en ferias, misiones comerciales y visitas comerciales a distribuidores.

4.1.5. Apoyo institucional

<p>IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Misiones comerciales a ferias del sector (MIPCOM, MIPTV(Cannes), Rio Content, etc.). <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acceso a información del mercado y a productores y canales de TV.
<p>AGADIC - Agencia Gallega de Industrias Culturales</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ayudas para el desarrollo de proyectos y para la producción <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acceso a la financiación necesaria para realizar proyectos y producciones.
<p>Unión Europea</p>  <p>Unión Europea</p>	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ayudas europeas para la co-producción, condicionadas a la obtención de un mínimo de partners en el proyecto. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acceso a la financiación necesaria para realizar proyectos y producciones.

casos de éxito de

internacionalización

2015



Selmark 
lingerie

SELMARK

1	Trayectoria de la empresa	226
2	Situación de partida	228
3	Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización	236
4	Principales conclusiones	244



TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

1.1. *Historia de la empresa*

Semark es una empresa de fabricación y distribución del sector de la corsetería, que se constituye en el año 1975. El fundador empezó trabajando como mayorista, comprando y revendiendo artículos. En ese mismo año decidió iniciar la producción en Galicia, donde se contaba con un patronista externo para la elaboración de los diseños y patrones.

Con el paso de los años se contrataron equipos de diseño y patronaje. Entonces fue el momento de disponer de un taller con diseñadores, y patronistas propios.

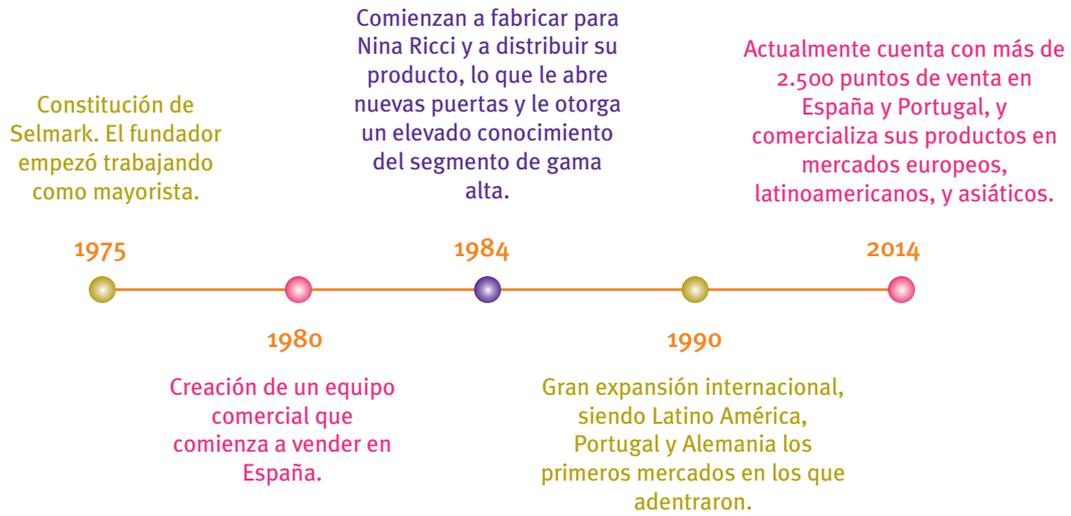
A mediados de los 80 comenzaron a vender en España creando un equipo comercial propio. Así en 1984 comenzaron a fabricar para Nina Ricci y a distribuir su producto. Esta oportunidad les abrió nuevas puertas y les otorgó un elevado conocimiento del segmento de gama alta.





En estos años comenzaron a viajar, siendo Latino América, Portugal y Alemania los primeros mercados en los que se adentraron.

A finales de los 80 y en los 90 se acometió la gran expansión internacional, que se consolidó en el año 2000.





SITUACIÓN DE PARTIDA

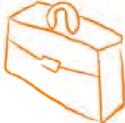
2.1. Situación actual

2.1.1. Misión y Visión de Selmark

Selmark nace con la misión de que cualquier mujer pueda encontrar un producto de lencería y baño, independientemente de su modo de vida y ocasión (líneas básicas, prendas moldeadoras, colecciones más sofisticadas, de fiesta, exclusivas, jóvenes, baño, etc.).

Así su visión busca ser una empresa internacionalizada, más consolidada, con estructuras comerciales más desarrolladas en los principales mercados y con una imagen de marca más reconocida.

Con el objetivo de alcanzar la visión de la organización, los objetivos estratégicos que se ha marcado la empresa han sido:

	<p>Conseguir que un 50% de la facturación sea internacional</p>
	<p>Incrementar la actividad en I+D+i</p>
	<p>Ampliar la cartera de producto</p>



2.1.2. Líneas de Negocio

Selmark cuenta con **3 líneas de negocio** a través de las cuales satisface las necesidades de sus clientes. Dentro de cada línea de negocio existen diferentes colecciones en función de la temporada del año. Las líneas de negocio son:

Novia

Lencería

Baño

Actualmente, Selmark está estudiando la posibilidad de implantar **2 nuevas líneas de negocio** adicionales a las anteriores:

- Prendas para profesiones de riesgo, que permitan reducir los impactos y los golpes.
- Lencería para mujeres que hayan sufrido una tectomía.



2.1.3. Evolución Económica

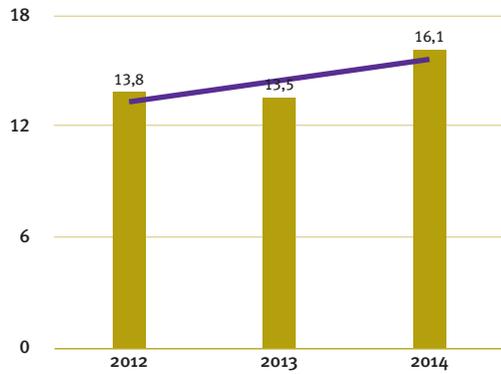
En 2014 la organización obtuvo una **facturación** cercana a los **16 millones de €** entre las distintas líneas de negocio, lo que supone un 18,8% superior al año anterior. Así la organización afianza la tendencia de crecimiento que está experimentando en los últimos años.

Respecto a la facturación entre las distintas líneas de negocio, cabe destacar que en 2014 la línea de negocio de corsetería, que agrupa lencería y novia, fue la que más contribuyó a las ventas de la organización, agrupando el 93% del total, mientras que la línea de negocio de baño alcanzó el 7% restante.

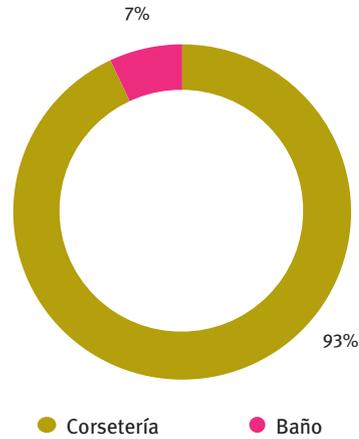


Evolución de la facturación de las líneas de negocio

Evolución Facturación anual (en MM€)

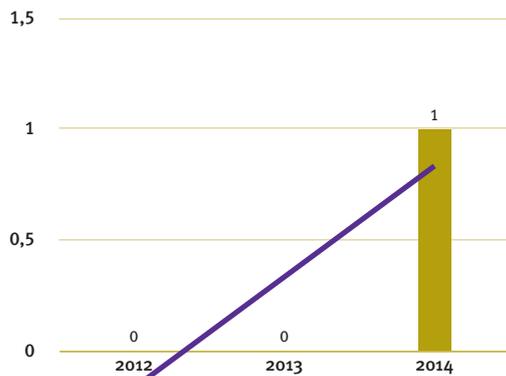


Distribución de la facturación 2014 por línea de negocio



Baño

La línea de venta de baño obtuvo una facturación de 1 millón €, lo que representa una buena entrada en el mercado para esta nueva línea de negocio.

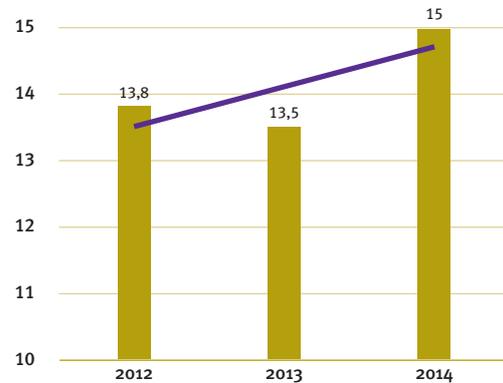


	2012	2013	2014
% Facturación total	0	0	7

Corsetería

La línea de venta de corsetería (lencería + novia) obtuvo una facturación 11% superior al año anterior, alcanzando los 15 millones €.

Así, se produce un cambio de tendencia respecto al año 2012-2013, y se afianza el crecimiento de esta línea de negocio y su importancia en la organización.



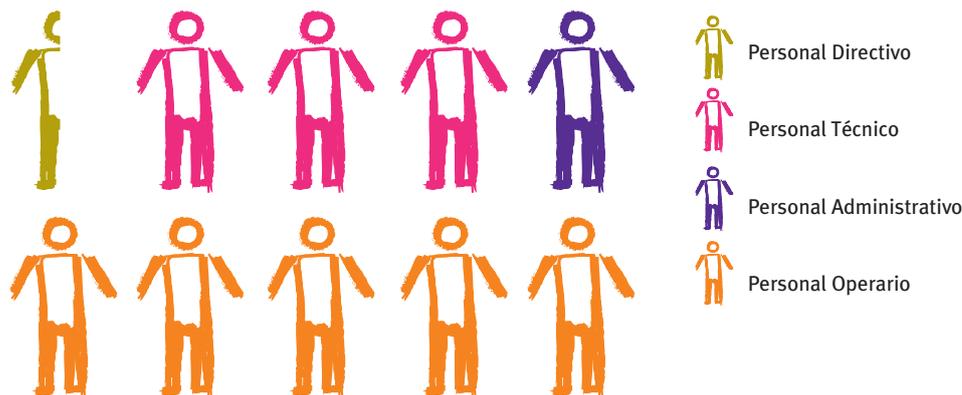
	2012	2013	2014
% Facturación total	12	14	7



Distribución de la plantilla

En cuanto a la distribución de la plantilla, cabe destacar que el 8% es personal directivo, el 35% personal técnico y el 57% corresponde a operarios.

Distribución por puesto



Perfil de los empleados: ingenieros industriales, textiles, informáticos, licenciados en economía, ADE, relaciones laborales, traducción e interpretación y diseño y moda.

2.1.4. Competencia

El mercado de la corsetería presenta un entorno relativamente competitivo para Selmark, donde se identifican principalmente 4 mercados competidores.

Aspectos diferenciales de la competencia

A continuación se presentan los aspectos diferenciales de los competidores respecto a Selmark.

Francia	Elevada experiencia y saber hacer.
Italia	Elevada creatividad y diseños innovadores.
Alemania, Bélgica	Buena imagen en el mercado pero no al nivel de Francia o Italia.
España	No tiene consolidada una marca país que facilite la internacionalización.



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 Selmark se puede formular de la siguiente manera:

Propuesta de valor de negocio

“Nuestra propuesta de valor es que cualquier mujer pueda encontrar un producto de lencería y baño, independientemente de su modo de vida y ocasión.”

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 y el diseño.

Asegurar tanto la calidad de la materia prima como del producto terminado, para poder garantizar la ausencia de defectos.



Patronaje impecable, casi a medida, que sienta bien a toda mujer y que es reconocido por todos nuestros clientes en más de cincuenta países.

No utilizamos materiales nocivos para el medio como tinturas o sustancias químicas; además estamos adheridos al sistema de ecoembalajes Ecoembes y todos nuestros residuos se reciclan o incineran.

El equipo de diseño, integrado actualmente por una decena de profesionales, se ocupa de darle forma y color a esos patrones y el resultado son colecciones estéticamente atractivas y técnicamente perfectas.



2.2.3. Modelo de Negocio

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 Selmark permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al cliente final.



Pre-venta



Venta





Modelo de Negocio

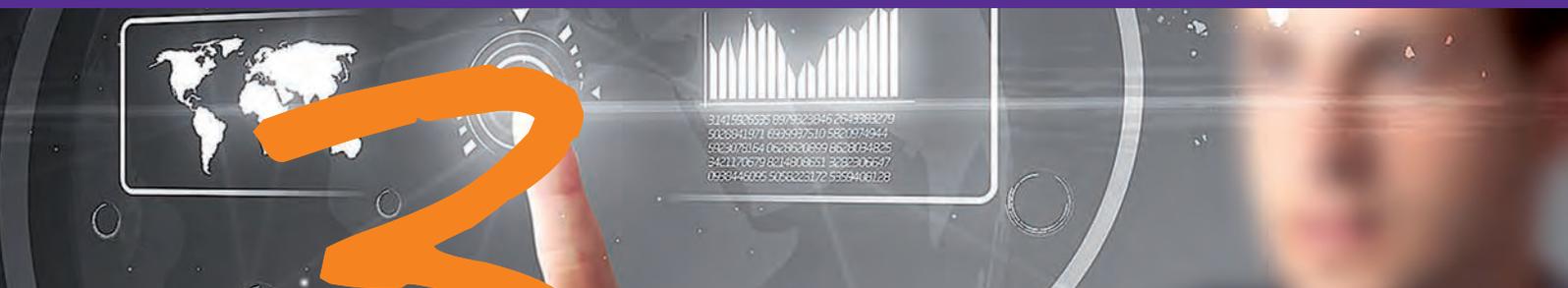
Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de Selmark y la materialización de su propuesta de valor, se analizarán 9 elementos que integran la esencia del modelo de negocio y permiten su entendimiento de manera clara y sencilla.

<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"> • Proveedores. • Distribuidores. 	<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"> • Diseño de las nuevas colecciones. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Explica el producto o servicio que se ofrece a los clientes para dar respuesta a sus necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que cualquier mujer pueda encontrar un producto de lencería y baño independientemente de su modo de vida y ocasión. 	<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"> • Contacto directo con los clientes. • Club de Cliente VIP, para clientes muy rentables, en el que tienen un canal de atención personalizado, preferencias en liquidación del producto, regalos de Navidad, etc.
	<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"> • Personas (I+D). • Tecnología. • Autofinanciación. 		<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"> • Comerciales. • Agentes. • Canal multimarca. • Cadenas de tiendas.
<p>Estructura de Costes</p> <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"> • Costes principalmente en fabricación y logística. 		<p>Fuente de Ingresos</p> <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 productos. 	<p>Segmentos de Cliente</p> <p>Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/ servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores. • Agentes. • Canal multimarca. • Cadena de tiendas.



Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por Selmark 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.



INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Razones para la Internacionalización de la empresa

A mediados de los años 80, Selmark decidió comenzar su andadura internacional por Europa y Latino América, y desde entonces se ha abierto a más de 50 países donde exporta sus productos.

El principal factor que motivó la definición de una estrategia internacional y la apertura a los mercados internacionales fue la búsqueda de economías de escala.

Factores principales

- Búsqueda de economías de escala.

3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de Selmark es notable ya que desde que comenzó el proceso de internacionalización a finales de los años 80, su representatividad en cuanto a la estrategia, facturación, estructura de personal y los procesos internos se ha visto aumentada considerablemente.



3.2.1. Estrategia

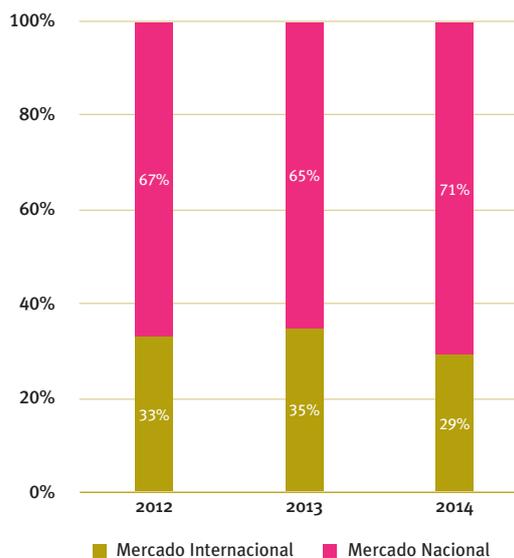
Dentro del Plan Estratégico de Selmark, se establece como prioridad estratégica el aumento de la presencia internacional en las actividades de la organización. Así, se identifica el siguiente objetivo a abordar por parte de la dirección de la organización:

Continuar exigiendo la máxima calidad en la elección de las materias primas, en el diseño de las colecciones y en los procesos de confección, y ofrecer una respuesta ágil y flexible a las necesidades del Cliente.

3.2.2. Facturación

Respecto a la facturación correspondiente al proceso internacional en 2014, se han alcanzado los 4,7 millones de € lo que supone el 29% 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.



3.2.4. Elección de Mercados

Selmark es una empresa global con presencia a nivel mundial a través de sus agentes y distribuidores.



De cara a identificar los países y mercados objetivo acordes a la estrategia de internacionalización de Selmark, se han acudido a las siguientes fuentes de información.



Fuentes de información para la elección de los mercados objetivo

Se identifican grandes clientes (distribuidores) y prescriptores en cada nuevo mercado.

Se elabora un plan comercial para visitar a potenciales clientes internacionales.

Estrategia de penetración en nuevos mercados

Una vez identificados los mercados internacionales estratégicos para la organización, se estableció una doble estrategia de penetración de mercado que permitiera obtener los objetivos de crecimiento y facturación de la manera más segura y sostenible posible.

- Selección de distribuidores en exclusiva en los mercados de mayor tamaño.
- En los mercados de menor tamaño comisionistas que consiguen cerrar pedidos específicos.

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

En cuanto al Plan de Marketing Internacional basado en la definición de los 4 pilares de 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, por 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 que cumplen los productos.



Claves del éxito

En la definición del **Producto**, Selmark destaca la posibilidad de adecuarse a nuevos mercados manteniendo la relación de calidad.



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 Selmark. Las principales variables a tener en cuenta son los costes, tanto fijos como variables, de la organización, margen objetivo, las tendencias y prácticas de fijación de precio de la competencia y el poder adquisitivo de los clientes objetivo.



Claves del éxito

Se vuelve clave analizar el precio en cada mercado para aprovechar al máximo el margen de cada producto y seguir siendo competitivos.

Distribución

La Distribución implica el establecimiento de los canales a través de los cuales se comercializan los productos de Selmark.



Claves del éxito

Una relación continua y cuidada con cada distribuidor. La distribución abarca diferentes canales lo que garantiza diversificación y elevado alcance. Se optó por, comerciales, agentes, el canal multimarca y las cadenas de tiendas.

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.



Claves del éxito

Desde Selmark se enfatiza la participación en ferias de lencería y baño internacionales y en desfiles de moda.



3.2.6. Apoyos institucionales

Para poder abordar los mercados internacionales con éxito y aprovechar las nuevas oportunidades que éstos ofrecen, Selmark 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"> • Apoyo para la elaboración de un plan internacional y apoyo para la contratación de un gestor, marketing y participación en ferias. • Ayudas para el desarrollo tecnológico. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de sus productos en nuevos mercados. • 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 Argentina, Francia, México, USA, Reino Unido y Rusia. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de sus productos en nuevos mercados.
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones Foexga. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en acciones Foexga para facilitar el acercamiento a nuevos mercados: Japón, China, México y Corea.
<p>Consellería Economía e Industria</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subvención para la realización de actuaciones y estrategias de promoción e internacionalización de las empresas del sector textil. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiación para prospección de nuevos mercados.
<p>ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en ferias. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de sus productos en nuevos clientes o mercados.



3.2.7. Principales desafíos en el proceso de internacionalización

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

Falta de notoriedad de marca.
El producto es reconocido por los clientes pero no como marca

Dificultad para atender el mercado de tallas grandes

Dificultad para conseguir la fidelización de los clientes

3.3. Próximos pasos: retos de futuro

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

Retos y próximos pasos

- Consolidación en los mercados internacionales.
- Alcanzar un 50% de facturación internacional.

3.4. Principales resultados obtenidos

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

Principales resultados de la internacionalización

- Producto más competitivo y global.
- Se han adoptado nuevos procedimientos de calidad que han permitido exportar a cualquier parte del mundo.



3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

Según Selmark, los aspectos más importantes a tener en cuenta en una estrategia de internacionalización son:

- Estar dispuesto a asumir riesgos.
- Disponer de recursos humanos especializados para iniciar el proceso.
- Abrir la mente y no tener miedos.
- Ser consciente de las limitaciones y los recursos disponibles.



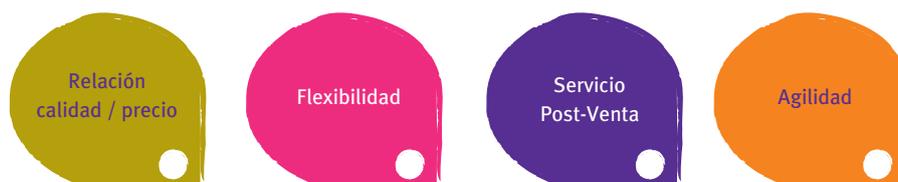
PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de Selmark

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

4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de la empresa

Aspectos diferenciales de la organización





4.1.2. Principales Valores de Selmark

Asegurar tanto la calidad de la materia prima como del producto terminado, para poder garantizar la ausencia de defectos.



Patronaje impecable, casi a medida, que sienta bien a toda mujer y que es reconocido por todos nuestros clientes en más de cincuenta países.

No utilizamos materiales nocivos para el medio como tinturas o sustancias químicas; además estamos adheridos al sistema de ecoembalajes Ecoembes y todos nuestros residuos se reciclan o incineran.

El equipo de diseño, integrado actualmente por una decena de profesionales, se ocupa de darle forma y color a esos patrones y el resultado son colecciones estéticamente atractivas y técnicamente perfectas.

4.1.3. Modelo de Negocio

Socios clave	Clientes y proveedores.
Actividades clave	Diseño de las nuevas colecciones.
Propuesta de Valor	Que cualquier mujer pueda encontrar un producto de lencería y baño, independientemente de su modo de vida y ocasión.
Recursos Clave	Personas (I+D), tecnología y autofinanciación.
Relación con el Cliente	Contacto directo con los clientes asegurando un canal de comunicación continuo. Además se ha creado el Club de Cliente VIP para clientes muy rentables.
Segmentos de Cliente	Distribuidores, agentes, canal multimarca y cadenas de tiendas.
Canal de Distribución	Comerciales, agentes, canal multimarca y cadenas de tiendas.
Estructura de Costes	Costes principalmente en fabricación y logística.
Fuente de Ingresos	Venta de productos.



4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados

	Grandes mercados Penetración de mercado a través de distribuidores.	Pequeños mercados Comercialización de productos a través de agentes comisionistas.
---	--	---

4.1.5. Plan de Marketing Internacional





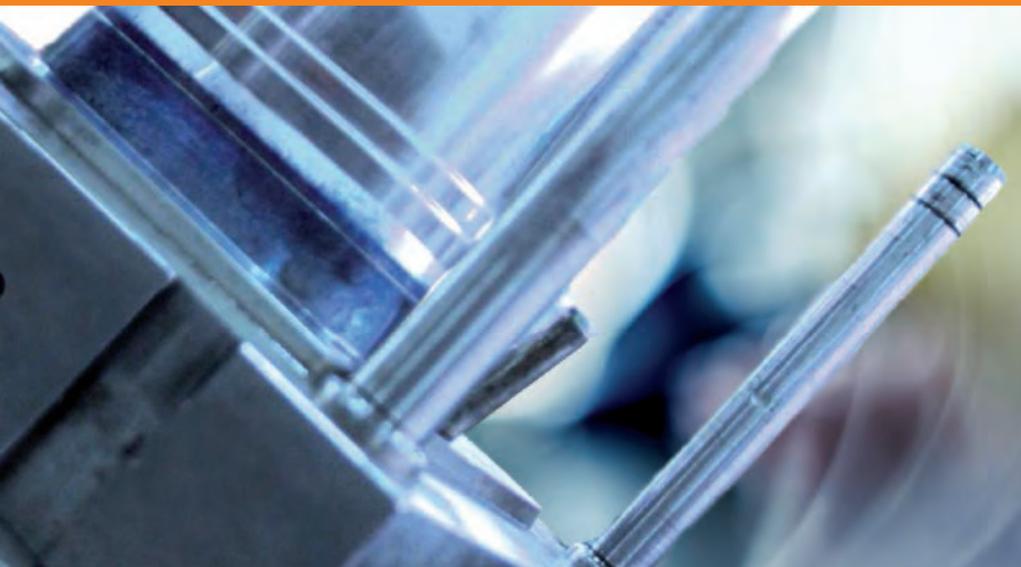
4.1.6. Apoyo institucional

<p>IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para la elaboración de un plan internacional y apoyo para la contratación de un gestor, marketing y participación en ferias. • Ayudas para el desarrollo tecnológico. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de sus productos en nuevos mercados. • 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 Argentina, Francia, México, USA, Reino Unido y Rusia. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de sus productos en nuevos mercados.
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones Foexga. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en acciones Foexga para facilitar el acercamiento a nuevos mercados: Japón, China, México y Corea.
<p>Consellería Economía e Industria</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subvención para la realización de actuaciones y estrategias de promoción e internacionalización de las empresas del sector textil. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiación para prospección de nuevos mercados.
<p>ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en ferias. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de sus productos en nuevos clientes o mercados.

casos de éxito de

internacionalización

2015



TECNOGAP

1	Trayectoria de la empresa	250
2	Situación de partida	252
3	Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización	265
4	Principales conclusiones	274



TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

1.1. *Historia de la empresa*

Tecnogap es una empresa dedicada a la fabricación de piezas de plástico mediante inyección. Su ámbito central de trabajo es la automoción y, minoritariamente también, la construcción, los productos electrónicos, el menaje VIP y la aeronáutica.

Desde su creación en el año 2002, Tecnogap ha fomentado la innovación con la finalidad de conseguir una diversificación de la oferta de productos. Así por ejemplo se destaca la adquisición de una inyectora vertical (2004), la automatización del proceso de cintas y robots (2009), la adquisición de la máquina de inyección bimateria (2011) y la adquisición de dos máquinas de 500 TNS de fuerza de cierre (2012 y 2013).

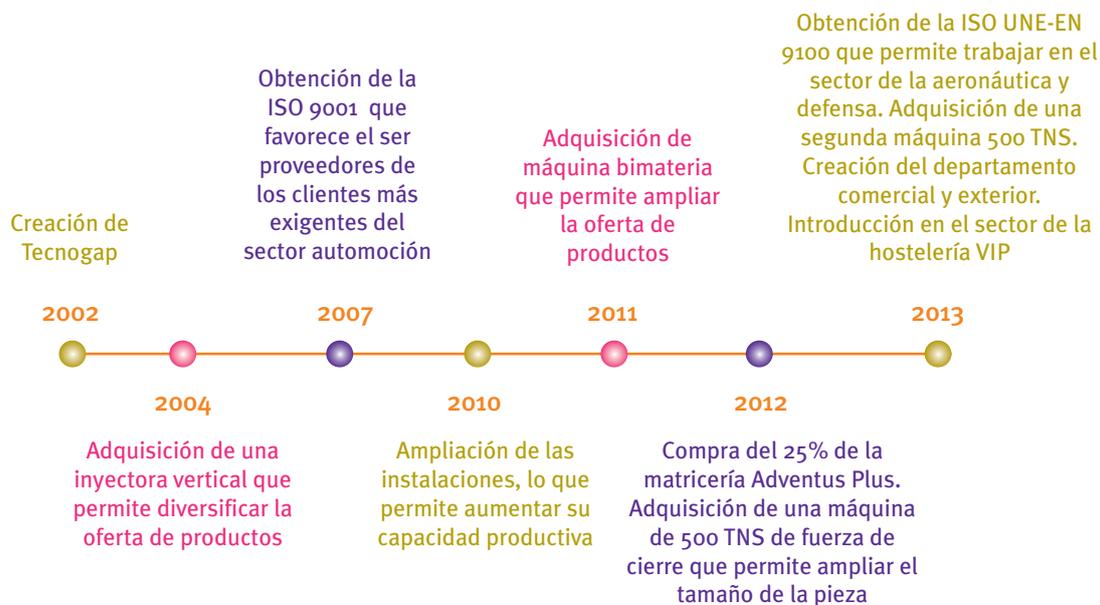
Entre los certificados de los que dispone Tecnogap, cabe destacar la ISO 9001, que favorece el acceso a ser proveedor de los clientes más exigentes del sector automoción, y la ISO UNE-EN 9100, que le permite trabajar en el sector de la aeronáutica y defensa.





Además en el año 2012, Tecnogap compra una participación del 25% de una matricería, Adventus Plus, lo que le permite ofrecer un servicio integral de fabricación de molde y piezas.

En 2013, se crea el departamento comercial y exterior, lo que dota de recursos extras las acciones comerciales orientadas a los mercados internacionales.





SITUACIÓN DE PARTIDA

2.1. Situación actual

2.1.1. Misión y visión de Tecnogap

Tecnogap nace con la **misión** de innovar en el mercado con nuevos productos y componentes de manera eficiente y siempre dentro de los más altos estándares de calidad. Y al mismo tiempo, promover el desarrollo del personal e impulsar el crecimiento de sus proveedores, distribuidores y clientes.

Así, su **visión** busca ser una empresa líder en la fabricación y distribución de piezas en el sector de la automoción, posicionada en los mercados internacionales en base a la calidad y servicio ofrecido a sus clientes.

Con el objetivo de alcanzar la visión de la organización, se ha aprobado el Plan Estratégico que detalla los siguientes **objetivos**:

1. Conseguir la plena satisfacción de los clientes ofreciendo un servicio integral y de máxima calidad.
2. Mantener un alto nivel de innovación en el desarrollo de los productos.
3. Conseguir la máxima implicación y compromiso de la cadena de colaboradores orientándolo hacia la calidad.
4. Asegurar que todos los que forman parte de la empresa están familiarizados con los objetivos y políticas de calidad a través del programa de formación del personal a todos los niveles.
5. Internacionalización de la empresa.
6. Diversificación de los mercados.
7. Convertirse en los líderes de los proveedores de los clientes TIER 1 (clientes de elevada importancia).



2.1.2. Líneas de Negocio

Tecnogap cuenta con **5 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) *Productos sector de la automoción:*

- Cárters para el B78 / B9.
- Paneles M3 / M4.
- Embellecedores.
- Tapacubos para Citroën.
- Etc.

d) *Aeronáutica:*

- Partes de los asistentes.
- Mesas plegables.
- Elementos del panel de abordó.
- Compartimentos.
- Etc.

b) *Productos de menaje de lujo:*

- Cubiteras.
- Cubetas.
- Pinzas.
- Identificadores.
- Etc.

e) *Productos electrónicos:*

- Mandos a distancia.
- GPS.
- TDT.

c) *Productos para la construcción:*

- Puños.
- Junta de gomas.
- Caperuzas.
- Etc.





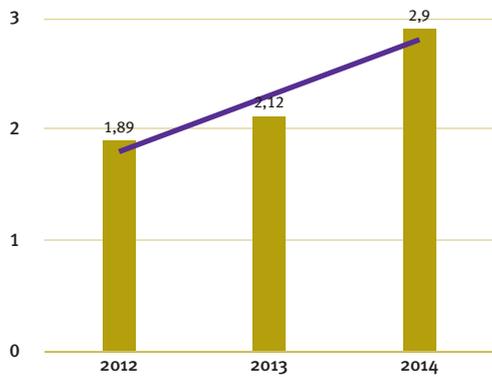
2.1.3. Evolución Económica

En 2014 la organización obtuvo una **facturación** cercana a los **2,9 millones de millones de €** entre las distintas líneas de negocio, lo que supone un 36,5% superior al año anterior. Así la organización afianza la tendencia de crecimiento que está experimentando en los últimos años.

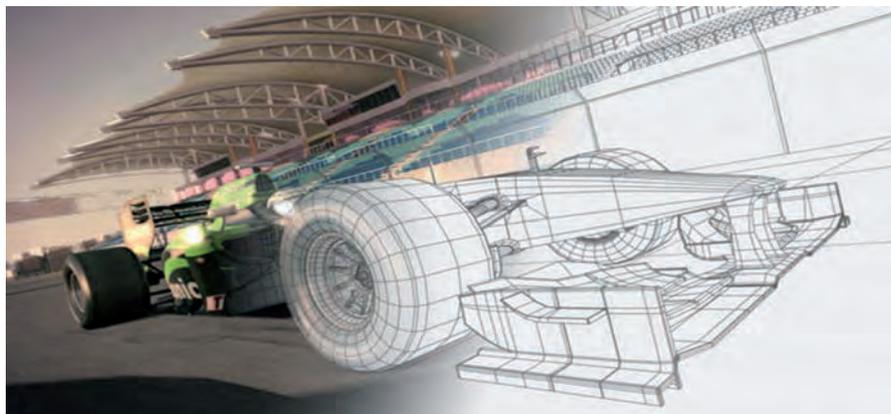
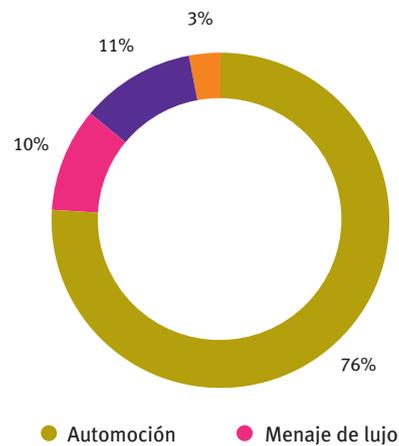
Respecto a la facturación entre las distintas líneas de negocio, cabe destacar que los productos para el sector de la automoción supusieron el 75,8% de la facturación total en 2014, consolidándose como la actividad principal de la empresa.

Evolución de la facturación de las líneas de negocio

Evolución Facturación anual (en MM€)



Distribución de la facturación 2014 por línea de negocio

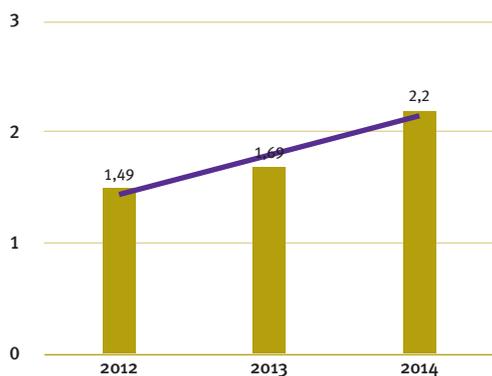




Productos para el sector de la automoción

El sector de la automoción ha supuesto una facturación aproximada de 2,2 millones de €, lo que supone un 30% más que el año anterior.

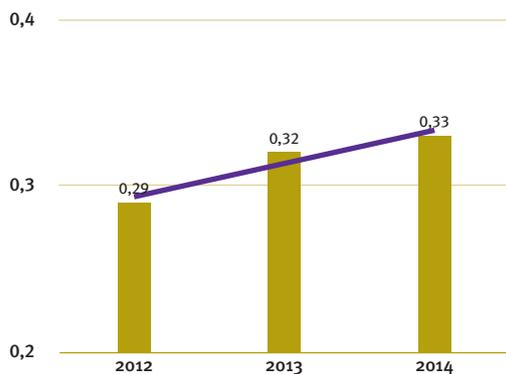
Así, se consolida la tendencia ascendente de esta línea de negocio y se estabiliza su importancia sobre la facturación total de la empresa.



	2012	2013	2014
% Facturación total	78,7	79,6	75,8

Productos para la construcción

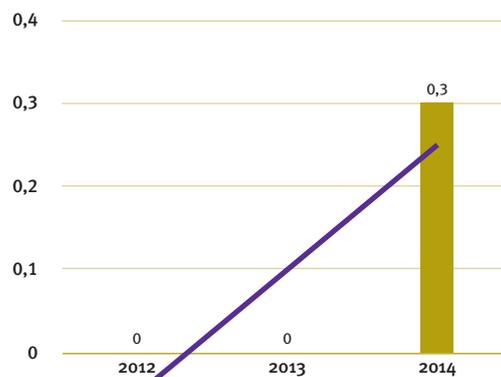
Los productos para la construcción incrementó su facturación respecto al año pasado en un 3,7%, alcanzando la cifra aproximada de 330.000 €.



	2012	2013	2014
% Facturación total	15,5	14,9	11,3

Productos de menaje de lujo

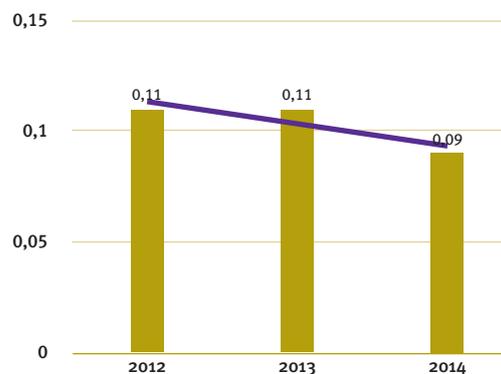
Los productos de menaje de lujo, en su primer año en el mercado, han alcanzado la cifra aproximada de 280.000 €.



	2012	2013	2014
% Facturación total	0	0	9,6

Productos electrónicos

La línea de negocio de productos electrónicos alcanzó los 90.000€. Así, se produce un cambio de tendencia respecto al año 2012-2013, en el que esta línea presentó un incremento de facturación.

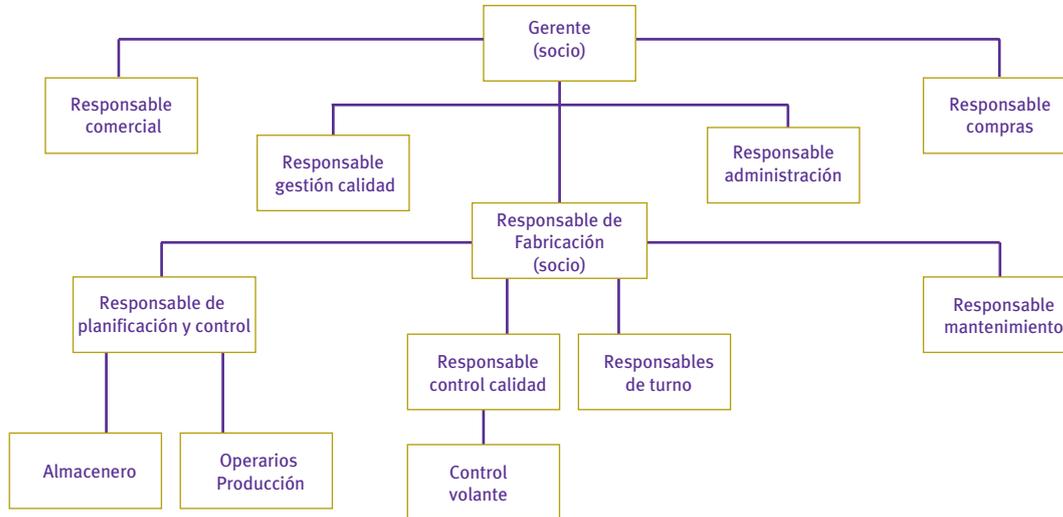


	2012	2013	2014
% Facturación total	5,67	5,22	3,1



2.1.4. Equipo Humano

Actualmente la organización cuenta con **35 empleados** y está estructurada en diferentes departamentos, cuyo detalle se muestra a continuación.



Departamentos de la empresa

Tal y como se ha comentado anteriormente, la organización se compone de los siguientes departamentos, que se explican a continuación.

a) Dirección General:

El departamento de dirección general se encarga de dirigir, gestionar y coordinar el resto de departamentos para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

b) Departamento Comercial:

El departamento Comercial tiene como objetivo comercializar los distintos productos de la empresa, atendiendo y fidelizando al cliente.

c) Departamento de Compras:

El departamento de compras tiene como función principal la adquisición de materia prima y materias auxiliares, así como la gestión de los proveedores de la empresa.



d) Departamento de Fabricación:

El departamento de Fabricación tiene como función la producción de los productos y la gestión del stock de los mismos.

e) Departamento de Calidad:

El departamento de Calidad tiene como función principal, velar por el cumplimiento de la Política de Calidad indicada por la Dirección de la Compañía.

f) Departamento de Administración:

Dicho departamento se encarga de las operaciones administrativas de la organización, tales como, la contabilidad, control de gestión, facturación, el pago de facturas y nóminas, liquidación de impuestos...

Distribución de la plantilla

En cuanto a la distribución de la plantilla, cabe destacar que el 30% corresponde a personal cualificado.

Distribución por puesto



Destaca la presencia de **personal altamente cualificado** como Licenciados e Ingenieros superiores.



Herramientas y órganos de Seguimiento y Control internos

De cara a realizar el seguimiento y control de las operaciones y actividades de la organización, Tecnogap 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:

Comité de Dirección

Funciones

Se discuten y aprueban mensualmente las políticas de actuación, las estrategias y se analiza el grado de cumplimiento de los objetivos.

Comité de Seguimiento de Calidad

Funciones

Mensualmente:

- Difundir y mantener la política de calidad.
- Se acuerdan acciones concretas para implantar correctamente la política de calidad.
- Se analizan y anticipan los principales errores y se identifican soluciones a los mismos.

Comité de Fabricación

Funciones

Se organiza una vez al mes y se define y revisa el planing de fabricación, se analizan posibles fallos y se revisa la asignación y disponibilidad de personal y materias primas.

Comité de Seguimiento Comercial

Funciones

Se organizan mensualmente para identificar nuevos clientes, organizar visitas comerciales e identificar necesidades y aprobar presupuestos.

A través de estas reuniones se validan en cierto modo los próximos pasos a acometer en el ámbito comercial.



Políticas de Formación

Tecnogap 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 del día a día y el desarrollo profesional de cada trabajador/a.

Políticas de Formación



Uno de los principios más importantes de Tecnogap es la formación continua de los recursos humanos para contribuir al desarrollo profesional y personal.

Los principales responsables de departamento comunican las necesidades formativas a RRHH y se identifican acciones formativas adecuadas para cubrir las mismas.

Algunas de las acciones formativas que componen el plan formativo de Tecnogap son la formación continua on-line y presencial y la asistencia a conferencias y eventos.

2.1.5. Competencia

El mercado de la fabricación de piezas de plástico presenta un entorno relativamente competitivo para Tecnogap, donde se identifican principalmente 4 competidores.

Aspectos diferenciales de la competencia

A continuación se presentan los aspectos diferenciales de cada competidor respecto a Tecnogap.

Alemania	Proveedores con elevada calidad de producto y cumplimiento de plazos. Están muy bien posicionados en el mercado.
China	El precio es más competitivo pero la calidad es peor valorada en el mercado.
Marruecos	Precios más bajos y la calidad no es elevada. La tecnología es más obsoleta por lo que el producto no es tan bien valorado en el mercado.
Competidores en cuanto a tamaño de la empresa, capacidad productiva y sector automoción	Tecnogap se diferencia principalmente porque dispone de ingeniería de desarrollo de moldes.



Proyección internacional de los competidores

Cada uno de los competidores directos de Tecnogap está presente en mercados internacionales, no obstante, cada uno de ellos ha seguido una estrategia de internacionalización diferente.

Multinacionales

Proveedores con un volumen de negocio considerable que están muy internacionalizadas.



Empresas Locales

Proyección internacional baja y en algún caso inexistente.

Posicionamiento de los principales competidores

Cada uno de los principales competidores de la organización se ha posicionado en el mercado a través de una estrategia definida tal y como se muestra a continuación.

Alemania	Se posicionan en calidad del producto y el servicio que ofrecen.
-----------------	--

China / Marruecos	Se posicionan principalmente en precio y se encuentran peor valorados en términos de calidad.
--------------------------	---

Competidores en cuanto a tamaño de la empresa, capacidad productiva y sector automoción	Calidad inferior o similar, pero el precio es más elevado.
---	--



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 Tecnogap se puede formular de la siguiente manera:

Propuesta de valor de negocio

- Recursos humanos cualificados.
- Servicio al cliente.
- Imagen y comunicación.
- Innovación en cuanto al proceso.
- Última tecnología.
- Adaptación a la cultura de los mercados objetivos.

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 los siguientes:

- **Adaptación** a cada cliente y mercado
- **Servicio integral:** “Llave en mano”
- **Compromiso** máximo con la calidad: ISO 9001 y UNE – EN 9100
- **Confianza de los clientes** que se traduce en un fortalecimiento de la credibilidad y del trabajo estable, que permite ofrecer productos de alta calidad y aportar más valor a cada cliente.
- **Knowhow:** Implementamos soluciones innovadoras, servicio integral (llave en mano), experiencia de más de 20 años, fuerte compromiso con la mejora continua con procesos y elevada cualificación de los directivos y empleados.
- **Desarrollo:** Buscamos nuevas oportunidades y exploramos nuevos mercados. Ampliamos y diversificamos nuestros segmentos de clientes y mejoramos nuestros productos basándonos en principios de crecimiento sostenible y sinergias.



2.2.3. Modelo de Negocio

Tecnogap identifica como clave de éxito del Modelo de Negocio:

- La formación y aprendizaje continuo.
- La flexibilidad.
- La innovación, motivación e implicación con el cliente.
- Las decisiones comerciales adoptadas en el último año y medio que han posibilitado la apertura a nuevos mercados.

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 Tecnogap permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al cliente final.





Modelo de Negocio

Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de Tecnogap 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"> • Matriceros. • Proveedores de utillaje y materia prima. 	<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"> • Fabricación de piezas de plástico por inyección y el montaje de productos semi-elaborados. 	<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"> • Recursos humanos cualificados. • Servicio al cliente. • Imagen y comunicación. • Innovación en cuanto al proceso. • Última tecnología. • Adaptación a la cultura de los mercados objetivos. 	<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"> • Asesoramos a nuestros clientes en todo momento para diseñar un proyecto que se adapte a la perfección a sus necesidades.
<p>Estructura de Costes</p> <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"> • Principalmente en la fabricación y en el personal. 	<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"> • Personal cualificado. • Equipamiento puntero. 	<p>Fuente de Ingresos</p> <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 productos. 	<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"> • Venta directa al cliente a pie de fábrica o en las instalaciones del cliente.
			<p>Segmentos de Cliente</p> <p>Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/ servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Automoción. • Construcción. • Productos electrónicos. • Menaje VIP. • Aeronáutica.



Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por Tecnogap 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.





INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Razones para la Internacionalización de la empresa

Tecnogap se ha abierto a 3 países donde exporta los distintos productos correspondientes a las líneas de negocio.

Los principales factores que motivaron la definición de una estrategia de internacionalización y la apertura a los mercados internacionales fueron, entre otros:

Factores principales

- La diversificación del riesgo.
- Aumentar el volumen de negocio.

3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de Tecnogap es notable ya que desde que comenzó el proceso de internacionalización, 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 Tecnogap, la internacionalización es un ámbito prioritario. En este ámbito se identifican los siguientes objetivos a abordar por parte de la dirección de la organización:

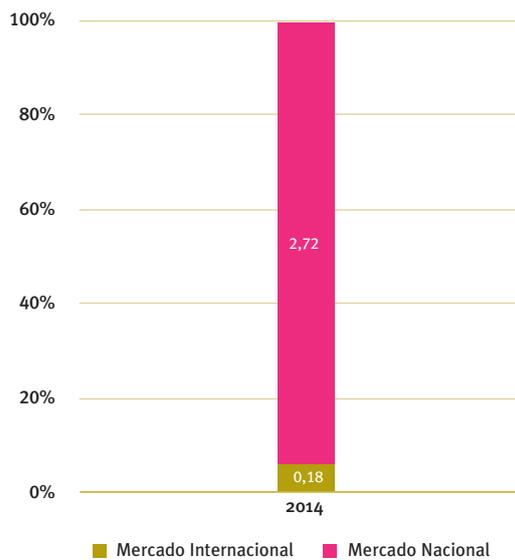
- La **diversificación** en diferentes sectores de actividad.
- **Aumentar** el volumen de negocio e implantarse en otros países.

3.2.2. Facturación

Respecto a la facturación correspondiente al proceso internacional en 2014, ésta alcanzó los 180.000 €, suponiendo el 6,2% de la facturación total.



Distribución de la facturación total por tipo de Mercado

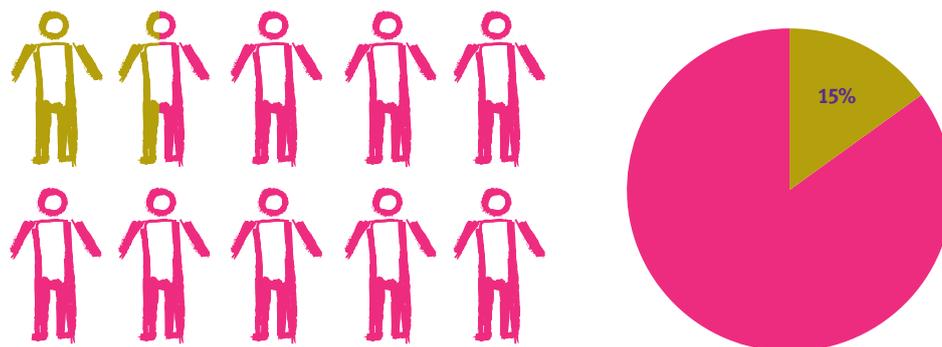




3.2.3. Distribución de la plantilla

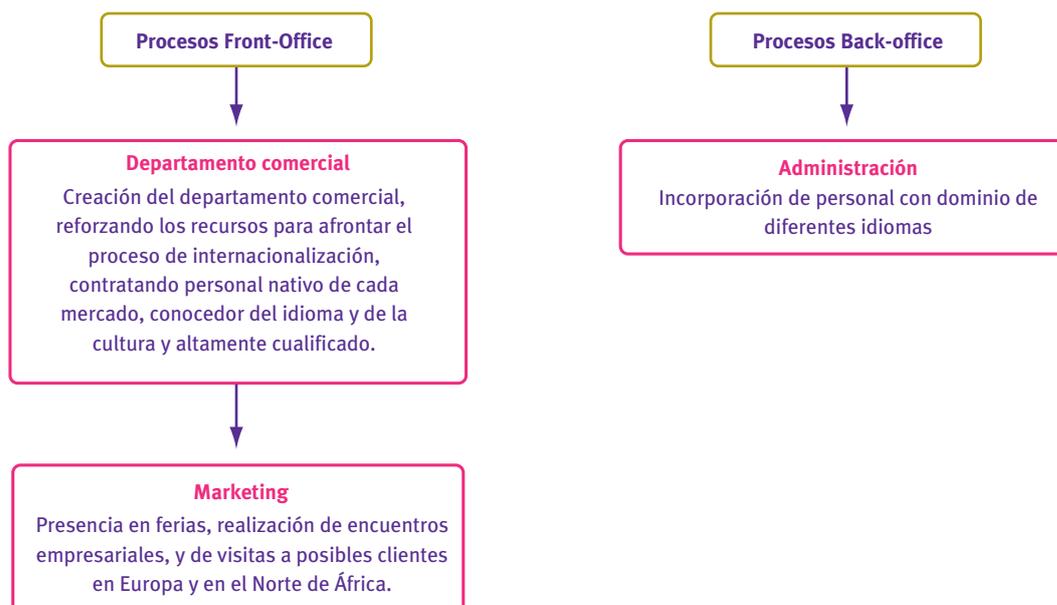
Por otro lado, a medida que el proceso internacional ha ido ganando peso en la organización, se ha visto incrementado el número de personas dedicadas al mismo. De esta manera, actualmente **el 15% de la plantilla** se encuentra **trabajando en actividades** relacionadas con la **estrategia internacional**.

Plantilla dedicada al proceso internacional



3.2.4. 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).





3.2.5. Elección de Mercados

Actualmente, Tecnogap se encuentra presente en 3 mercados internacionales, Francia, Marruecos y Alemania, y tiene como objetivo incrementar dicho número.



De cara a identificar los países y mercados objetivo acordes a la estrategia de internacionalización de Tecnogap, se han acudido a las siguientes fuentes de información.

Fuentes de información para la elección de los mercados objetivo			
Análisis de los principales mercados para el sector automoción y aeronáutico	Análisis de oportunidades de negocio realizadas por consultores especializados	Análisis de las principales plantas productivas de fabricantes de automoción y aeronáutica, en busca de necesidades de mayor capacidad de la cadena de proveedores	Cursos de internacionalización de las Cámaras de Comercio, IGAPE, ICEX y EOI



Estrategia de penetración en nuevos mercados

Una vez identificados los mercados internacionales estratégicos para la organización, se estableció una doble estrategia de penetración de mercado que permitiera obtener los objetivos de crecimiento y facturación de la manera más segura y sostenible posible.

- A través de la colaboración con **partners** (clientes o proveedores) de los mercados objetivo.
- Contratación de un **agente comercial** para facilitar la venta en el mercado destino.

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

En cuanto al Plan de Marketing Internacional basado en la definición de los 4 pilares de 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 que cumplen los productos.

 Claves del éxito	Esta variable tiene importancia relativa en función del mercado destino. En Alemania la relevancia es elevada, mientras que en Marruecos es más reducida.
---	---

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 (la empresa). Las principales variables a tener en cuenta son los costes, tanto fijos como variables, de la organización, margen objetivo, las tendencias y prácticas de fijación de precio de la competencia y el poder adquisitivo de los clientes objetivo.

 Claves del éxito	Esta variable tiene importancia relativa en función del mercado destino. En Alemania la relevancia es reducida, mientras que en Marruecos es más elevada.
---	---



Distribución

La Distribución implica el establecimiento de los canales a través de los cuales se comercializan los equipos de Tecnogap.

 Claves del éxito	<p>A la hora de definir la distribución de los productos, se optó por los agentes comerciales y la venta directa.</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.

 Claves del éxito	<p>Desde Tecnogap se enfatiza en la red de contactos institucionales, en la disponibilidad y flexibilidad para viajar a los mercados objetivo y en la adaptación a la cultura empresarial de los mercados extranjeros.</p>
---	--

3.2.7. Apoyos institucionales

Para poder abordar los mercados internacionales con éxito y aprovechar las nuevas oportunidades que éstos ofrecen, Tecnogap 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"> • Cursos de internacionalización y programa Reacciona. • Ayudas a la inversión. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para el desarrollo y replanteo de cuestiones en materia de internacionalización. • Financiación para la modernización de la empresa.
<p>EOI - IGAPE</p>  	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de internacionalización y marketing digital. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y definición del plan de internacionalización, y asesoramiento para promoción en internet, optimización financiera, optimización de la producción y cadena logística y relanzamiento comercial.



<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento Rusia y Marruecos. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promoción exterior.
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Organización de ferias, de encuentros con compradores europeos y jornadas de internacionalización. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acercamiento a nuevos mercados.
<p>Programa Xpande: Cámara de Comercio de Orense</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de internacionalización. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición preliminar de las acciones de internacionalización.
<p>ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboración para el mercado alemán de un listado de agentes y de empresas interesadas en colaborar con Tecnogap. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación de agentes y empresas colaboradoras en el mercado alemán.

3.2.8. Principales desafíos en el proceso de internacionalización

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

Logística y gestión de la expedición a mercados internacionales

Complejidad de los trámites aduaneros, especialmente en Marruecos

Barreras culturales y de idioma



3.2.9. Principales protagonistas del proceso de internacionalización

En la apertura a los mercados internacionales fue fundamental el papel del Departamento Comercial de Tecnogap.

Departamento Comercial

El departamento comercial, de la mano de gerencia, fueron los que abrieron nuevos mercados para la compañía.

3.3. Próximos pasos: retos de futuro

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

Principales resultados de la internacionalización

- Consolidación de Tecnogap en el mercado marroquí.
- Incremento de la presencia en el mercado alemán.

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

- Consolidación del posicionamiento de marca.
- Conocimiento internacional de los productos de Tecnogap.
- Diversificación de los sectores cliente.
- Incremento de la facturación.



3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

Según Tecnogap, los aspectos más importantes a tener en cuenta en una estrategia de internacionalización son:

- Adaptación a la cultura de cada mercado objetivo.
- Ser paciente, ya que los resultados se obtienen a largo plazo.
- Disponer de recursos suficientes para invertir y arriesgar.



4

PRINCIPALES CONCLUSIONES

4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de Tecnogap

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

4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de la empresa

Aspectos diferenciales de la organización

Servicio integral:
"Producto llave
en mano"

Proceso
productivo más
avanzado: Máquinas
de inyección bimatéria
y máquinas de
inyección
vertical

Calidad ISO 9001
(automoción) y
UNE-EN 9100
(aeronáutica y
defensa)

Adaptación a la
cultura de cada
mercado



4.1.2. Principales Valores de Tecnogap

- **Adaptación** a cada cliente y mercado.
- **Servicio integral:** “Llave en mano”.
- **Compromiso** máximo con la calidad: ISO 9001 y UNE – EN 9100.
- **Confianza de los clientes** que se traduce en un fortalecimiento de la credibilidad y del trabajo estable que permite ofrecer productos de alta calidad y aportar más valor a cada cliente.
- **Knowhow:** Implementamos soluciones innovadoras, servicio integral (llave en mano), experiencia de más de 20 años, fuerte compromiso con la mejora continua de los procesos y elevada cualificación de los directivos y empleados.
- **Desarrollo:** Buscamos nuevas oportunidades y exploramos nuevos mercados. Ampliamos y diversificamos nuestros segmentos de clientes y mejoramos nuestros productos basándonos en principios de crecimiento sostenible y sinergias.



4.1.3. Modelo de Negocio

Socios clave	Matriceros y proveedores de utillaje y materia prima.
Actividades clave	Fabricación de piezas de plástico por inyección y montaje de productos semi-elaborados.
Propuesta de Valor	Recursos humanos cualificados, Servicio al cliente, Imagen y comunicación, Innovación en cuanto al proceso, Última tecnología, Adaptación a la cultura de los mercados objetivos.
Recursos Clave	Personal cualificado y equipamiento puntero.
Relación con el Cliente	Asesoramiento a los clientes en todo momento para diseñar un producto que se adapte a la perfección a sus necesidades.
Segmentos de Cliente	Automoción, construcción, productos electrónicos, menaje VIP y aeronáutica.
Canal de Distribución	Venta directa al cliente a pie de fábrica o bien en las instalaciones del cliente.
Estructura de Costes	Principalmente en fabricación y personal.
Fuente de Ingresos	Venta de productos



4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados

	A través de la colaboración con partners (clientes o proveedores) de los mercados objetivo.	Contratación de un agente comercial para facilitar la venta en el mercado destino.
--	--	---

4.1.5. Plan de Marketing Internacional



4.1.6. Apoyo institucional

<p>IGAPE: Instituto Gallego de Promoción Económica</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de internacionalización y programa Reacciona. • Ayudas a la inversión.
	<p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para el desarrollo y replanteo de cuestiones en materia de internacionalización. • Financiación para la modernización de la empresa.



<p>EOI - IGAPE</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de internacionalización y marketing digital. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisión y definición del plan de internacionalización, y asesoramiento para promoción en internet, optimización financiera, optimización de la producción y cadena logística y relanzamiento comercial.
<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento Rusia y Marruecos. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promoción exterior.
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Organización de ferias, de encuentros con compradores europeos y jornadas de internacionalización. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acercamiento a nuevos mercados.
<p>Programa Xpande: Cámara de Comercio de Orense</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de internacionalización. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición preliminar de las acciones de internacionalización.
<p>ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior</p> 	<p>Apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboración para el mercado alemán de un listado de agentes y de empresas interesadas en colaborar con Tecnogap. <p>Beneficios del apoyo recibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación de agentes y empresas colaboradoras en el mercado alemán.

