



# 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.

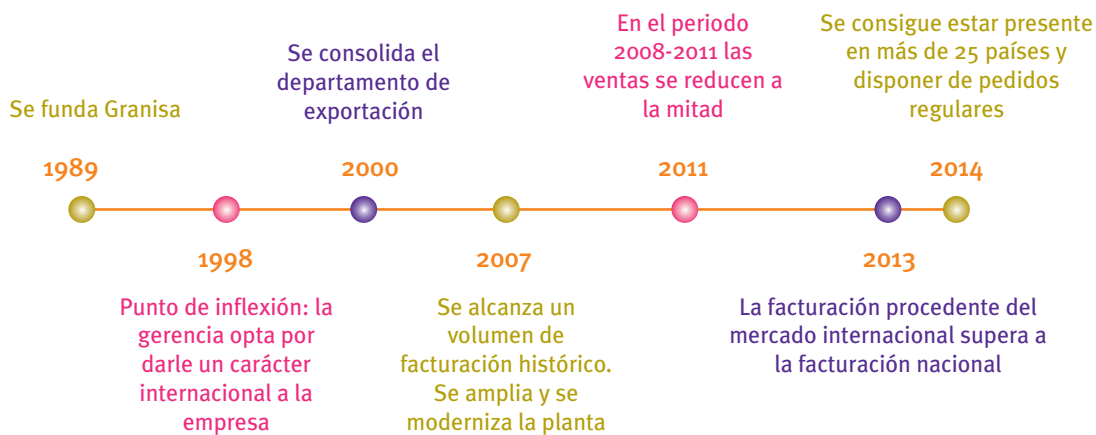
En el año 2007 se alcanzó un volumen de facturación histórico para la empresa, y en ese mismo año se amplió la planta y se modernizó la maquinaria y tecnología.

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:

<p><b>Venta de Maquila</b> Realizar el proceso de corte para un tercero.</p>	<p><b>Venta de Chapas</b> En diferentes acabados y espesores.</p>	<p><b>Venta de Corte a Medida</b> Para diferentes usos: peldaños, fachadas, etc.</p>	<p><b>Venta de Mercaderías</b> En diferentes acabados y espesores.</p>
--	---	--	--



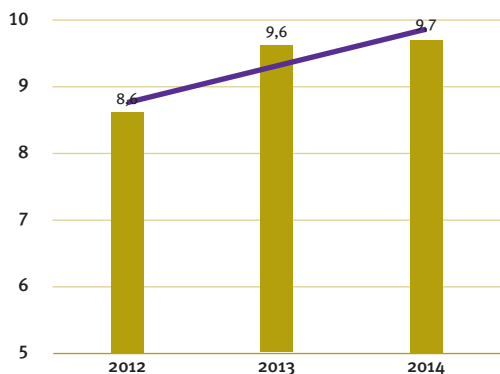
## 2.1.3. Evolución Económica

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.

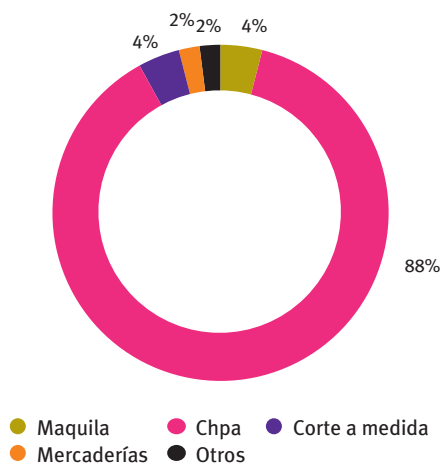
Respecto a la facturación entre las distintas líneas de negocio, cabe destacar que en 2014 la venta de chapa fue la que más contribuyó a las ventas de la organización, suponiendo el 87,8% del total.

### Evolución de la facturación de las líneas de negocio

**Evolución Facturación anual (en MM€)**



**Distribución de la facturación 2014 por línea de negocio**

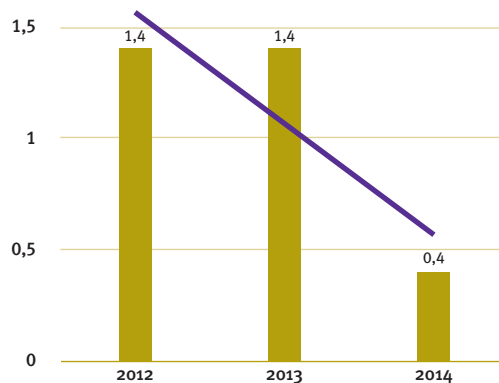




### a) *Venta de Maquila*

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.

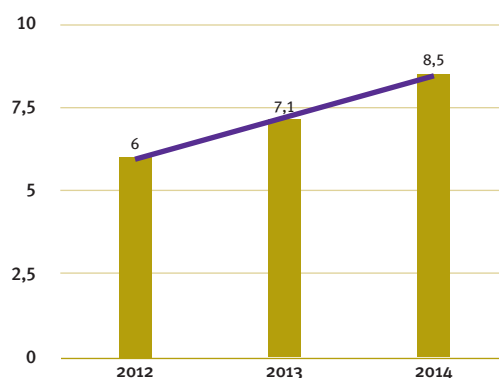


	2012	2013	2014
% Facturación total	16,8	15,4	3,8

### 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.

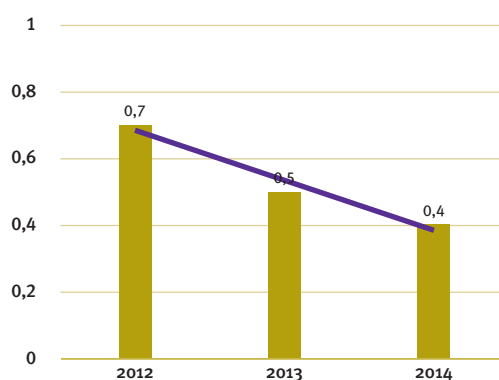


	2012	2013	2014
% Facturación total	69,4	73,3	87,8

### 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.

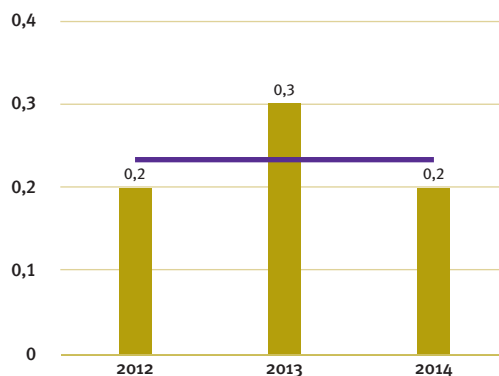


	2012	2013	2014
% Facturación total	8,6	6	4,4



### d) Venta de Mercaderías

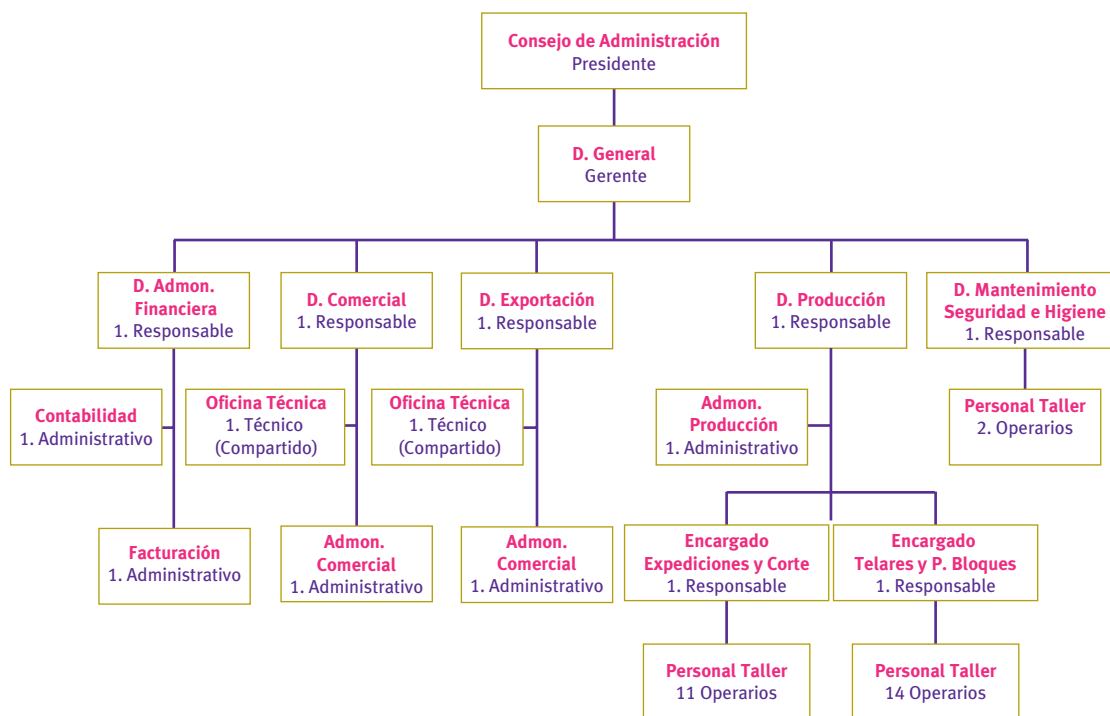
La venta de mercaderías alcanzó los 227.000€. Así, se produce un cambio de tendencia respecto al año 2012-2013, en el que esta línea presentó un incremento de facturación.



	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.

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





## 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><b>Socios Clave</b></p> <p>Identifica los socios y proveedores clave para el desarrollo del negocio, sus actividades y recursos...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes, que a su vez son los distribuidores de sus productos.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></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"> <li>• Adaptación a cada mercado y cliente.</li> <li>• Servicio integral que permite un producto personalizado y listo para su instalación.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></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"> <li>• Abarcar todas las fases de la cadena de valor del producto, entregando a cada cliente un producto final personalizado listo para su implantación.</li> </ul>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>Establece los tipos de relación que se pueden establecer con cada segmento de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación transparente y de confianza, y contacto continuo garantizando la máxima adecuación a las necesidades y requisitos de los clientes.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b></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"> <li>• Principalmente en fabricación, ya que se fabrica un producto personalizado.</li> </ul>	<p><b>Recursos Clave</b></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"> <li>• Personas.</li> <li>• Tecnología.</li> </ul>	<p><b>Fuente de Ingresos</b></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"> <li>• Venta de productos.</li> </ul>	<p><b>Canal de Distribución</b></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"> <li>• Distribuidores.</li> <li>• Agentes.</li> </ul>
			<p><b>Segmentos de Cliente</b></p> <p>Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/ servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidores.</li> <li>• Agentes.</li> </ul>

## 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

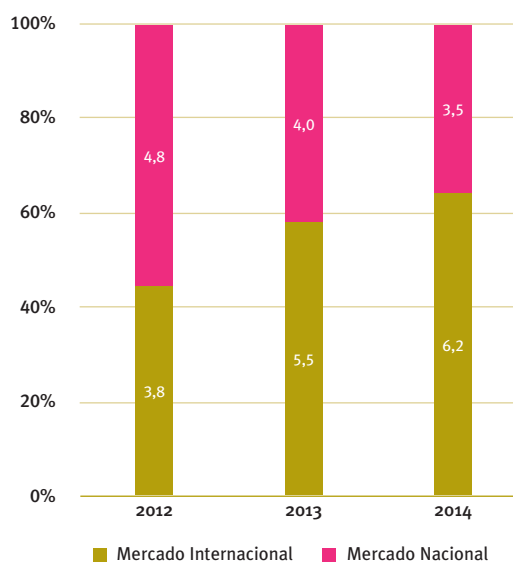
Dentro del Plan Estratégico de Granisa, se establece como prioridad estratégica el aumento de la presencia internacional en las actividades de la organización. Así, se identifica el siguiente objetivo a abordar por parte de la dirección de la organización:

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



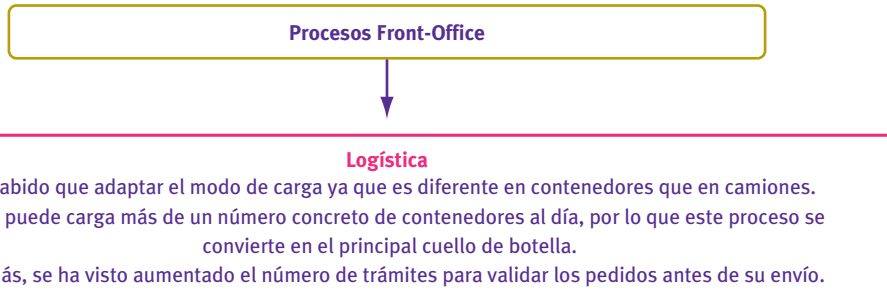
### 3.2.3. Distribución de la plantilla

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.



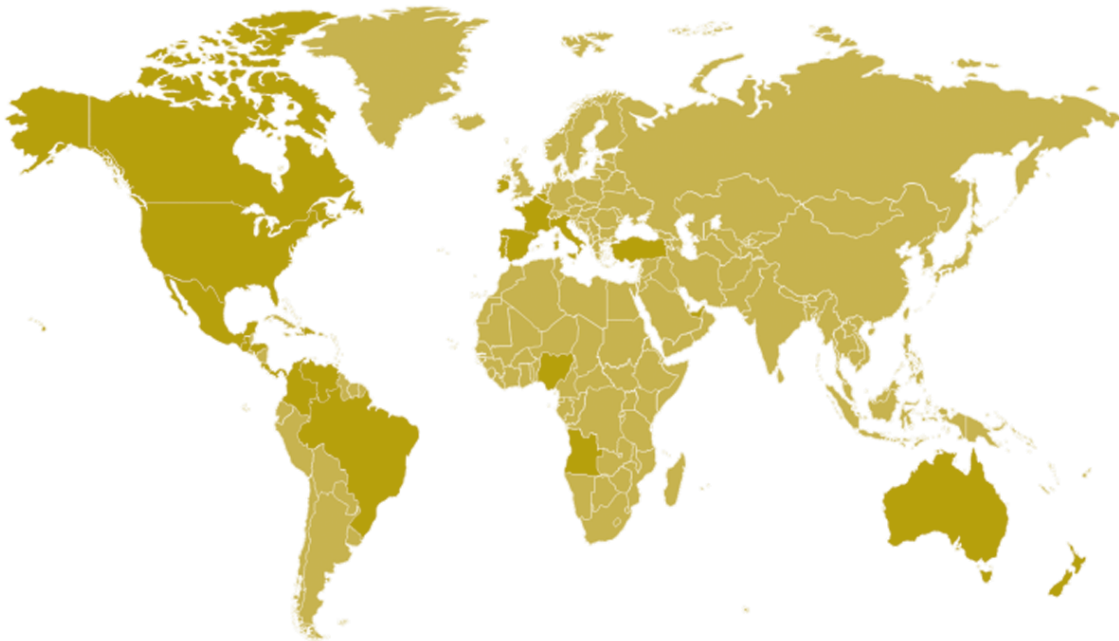
### 3.2.4. Representatividad del proceso internacional en los procesos internos

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.

 <p><b>Claves del éxito</b></p>	<p>A la hora de definir la <b>Distribución</b> de los productos, se optó por los distribuidores y agentes en cada uno de los mercados.</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><b>Claves del éxito</b></p>	<p>Desde Granisa se realiza la <b>Promoción</b> a través de la participación en ferias, misiones comerciales y visitas comerciales a distribuidores.</p>
--	--

### 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.

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



### 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

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




#### 4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados

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



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



