

# 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).

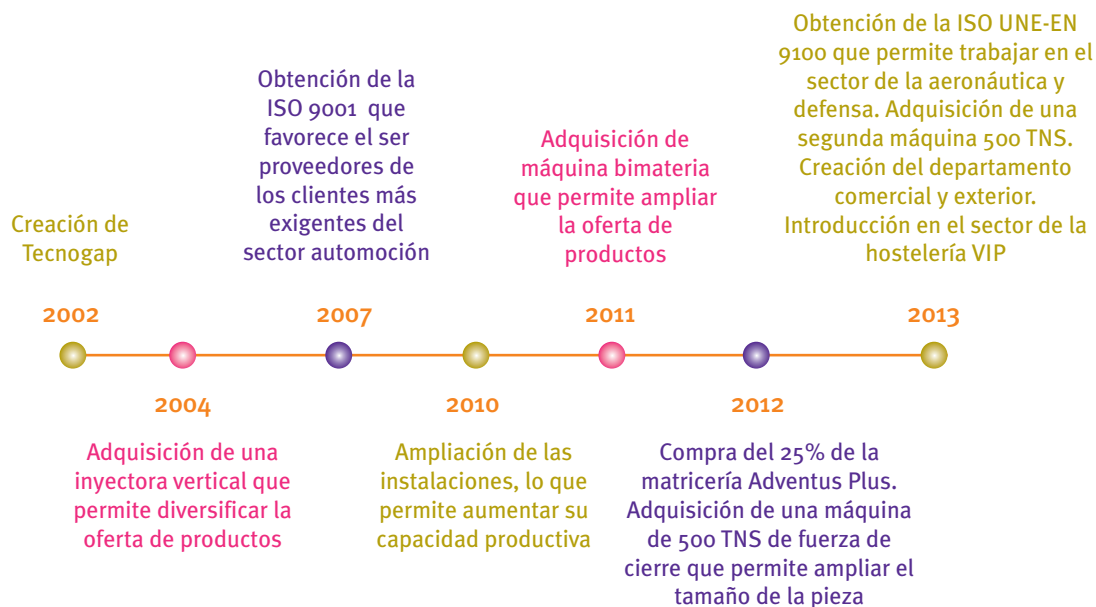
Entre los certificados de los que dispone Tecnogap, cabe destacar la ISO 9001, que favorece el acceso a ser proveedor de los clientes más exigentes del sector automoción, y la ISO UNE-EN 9100, que le permite trabajar en el sector de la aeronáutica y defensa.





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:*

- Cárreres 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.





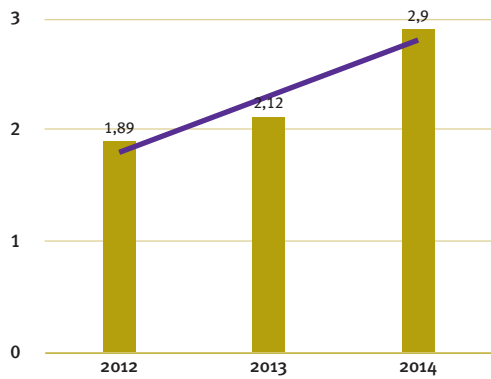
### 2.1.3. Evolución Económica

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.

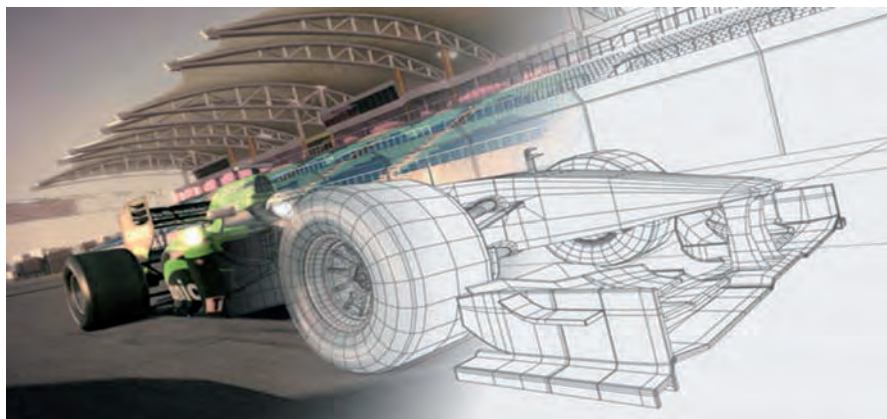
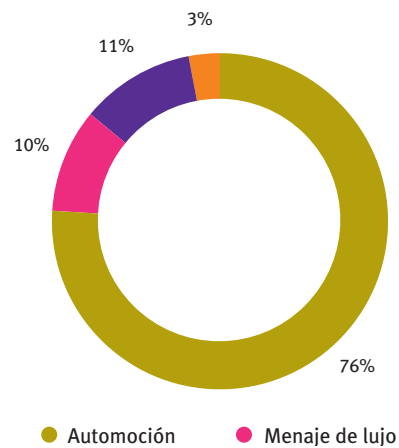
Respecto a la facturación entre las distintas líneas de negocio, cabe destacar que los productos para el sector de la automoción supusieron el 75,8% de la facturación total en 2014, consolidándose como la actividad principal de la empresa.

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

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



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

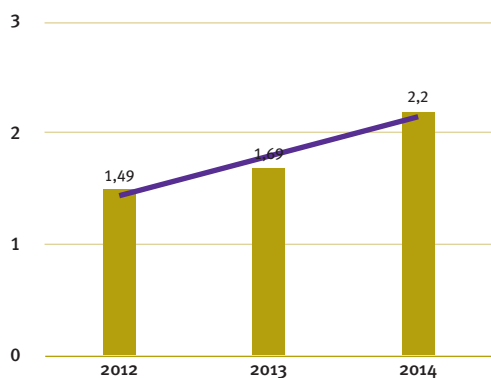




### Productos para el sector de la automoción

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.

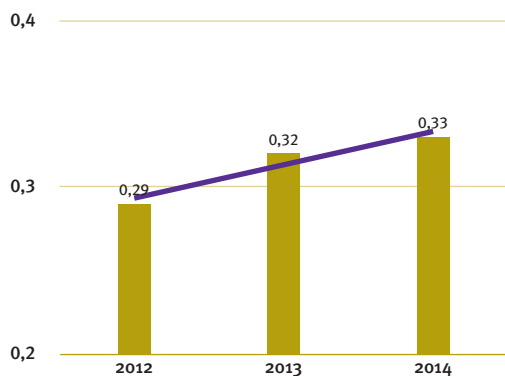
Así, se consolida la tendencia ascendente de esta línea de negocio y se estabiliza su importancia sobre la facturación total de la empresa.



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

### Productos para la construcción

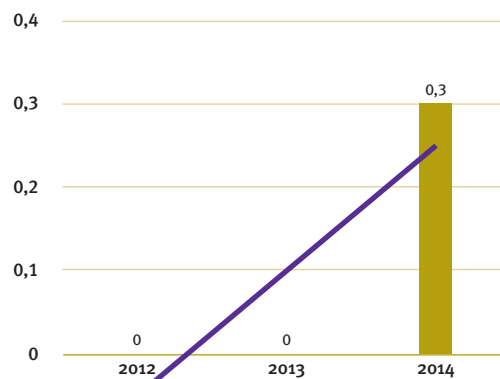
Los productos para la construcción incrementó su facturación respecto al año pasado en un 3,7%, alcanzando la cifra aproximada de 330.000 €.



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

### Productos de menaje de lujo

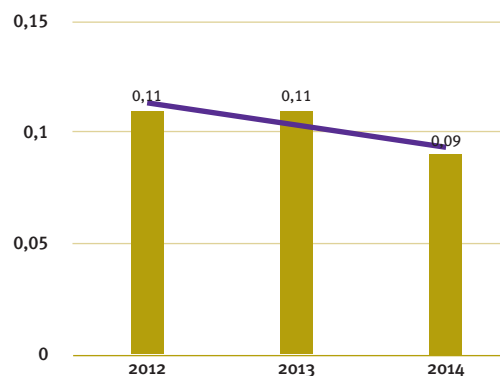
Los productos de menaje de lujo, en su primer año en el mercado, han alcanzado la cifra aproximada de 280.000 €.



	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.

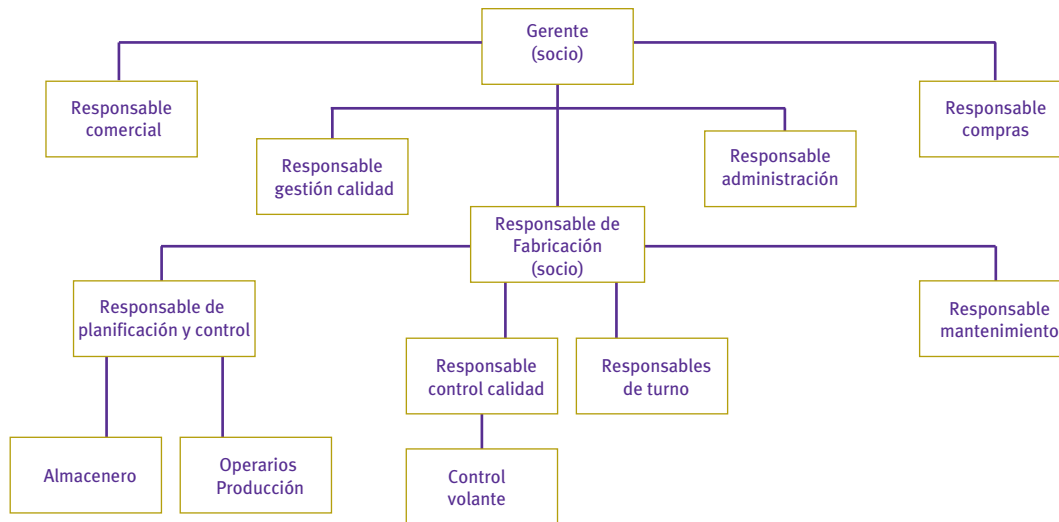


	2012	2013	2014
% Facturación total	5,67	5,22	3,1



### 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.

<b>Alemania</b>	Proveedores con elevada calidad de producto y cumplimiento de plazos. Están muy bien posicionados en el mercado.
<b>China</b>	El precio es más competitivo pero la calidad es peor valorada en el mercado.
<b>Marruecos</b>	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.
<b>Competidores en cuanto a tamaño de la empresa, capacidad productiva y sector automoción</b>	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.

<b>Alemania</b>	Se posicionan en calidad del producto y el servicio que ofrecen.
-----------------	--

<b>China / Marruecos</b>	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

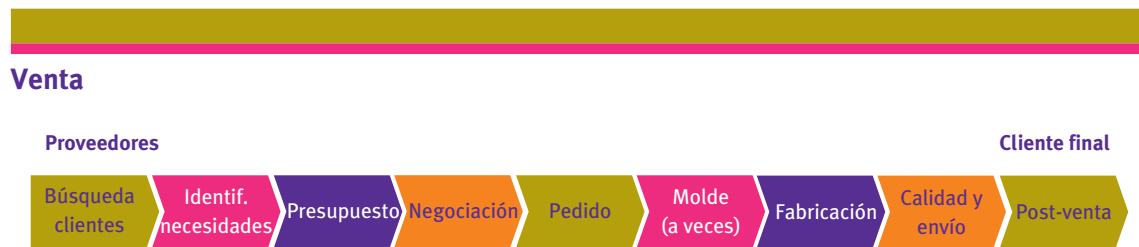
Tecnogap identifica como clave de éxito del Modelo de Negocio:

- 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

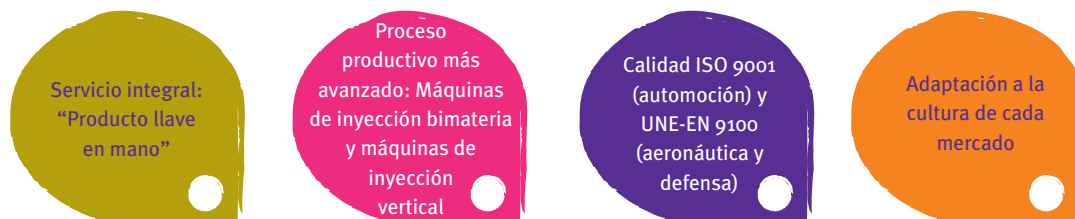
Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de Tecnogap y la materialización de su propuesta de valor, se analizarán 9 elementos que integran la esencia del modelo de negocio y permiten su entendimiento de manera clara y sencilla.

<p><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>• Matriceros.</li> <li>• Proveedores de utillaje y materia prima.</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>• Fabricación de piezas de plástico por inyección y el montaje de productos semi-elaborados.</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>• Recursos humanos cualificados.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Imagen y comunicación.</li> <li>• Innovación en cuanto al proceso.</li> <li>• Última tecnología.</li> <li>• Adaptación a la cultura de los mercados objetivos.</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>• Asesoramos a nuestros clientes en todo momento para diseñar un proyecto que se adapte a la perfección a sus necesidades.</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 la fabricación y en el personal.</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>• Personal cualificado.</li> <li>• Equipamiento puntero.</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>• Venta directa al cliente a pie de fábrica o en las instalaciones del cliente.</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>• Automoción.</li> <li>• Construcción.</li> <li>• Productos electrónicos.</li> <li>• Menaje VIP.</li> <li>• Aeronáutica.</li> </ul>

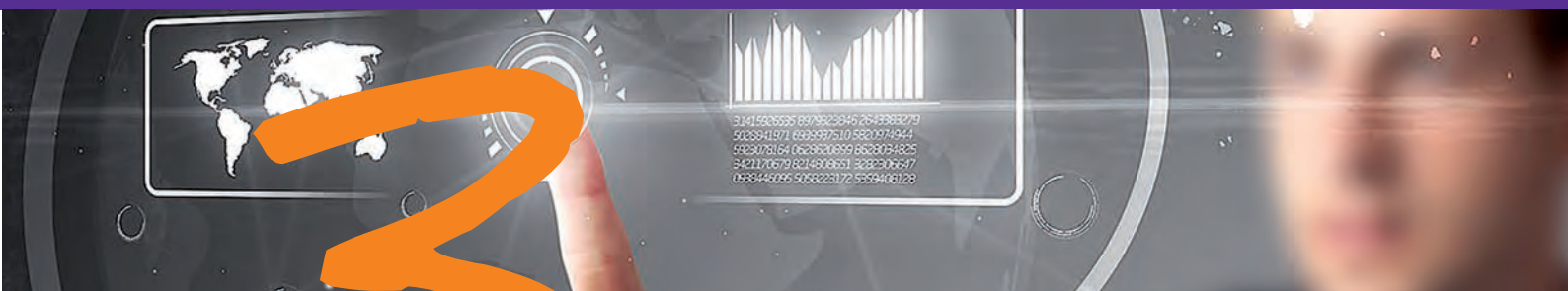


## Aspectos diferenciales de la organización

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:

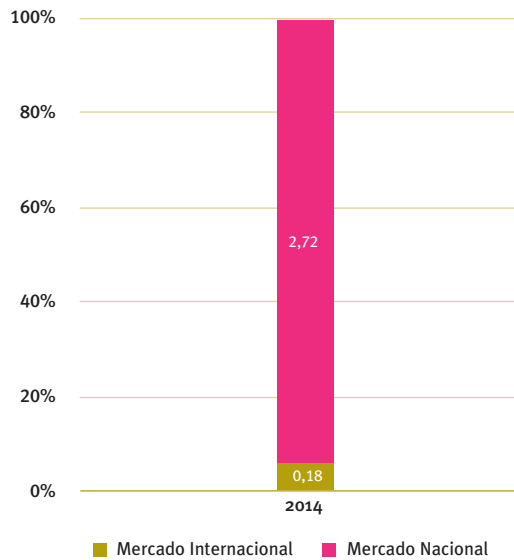
- La **diversificación** en diferentes sectores de actividad.
- **Aumentar** el volumen de negocio e implantarse en otros países.

### 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

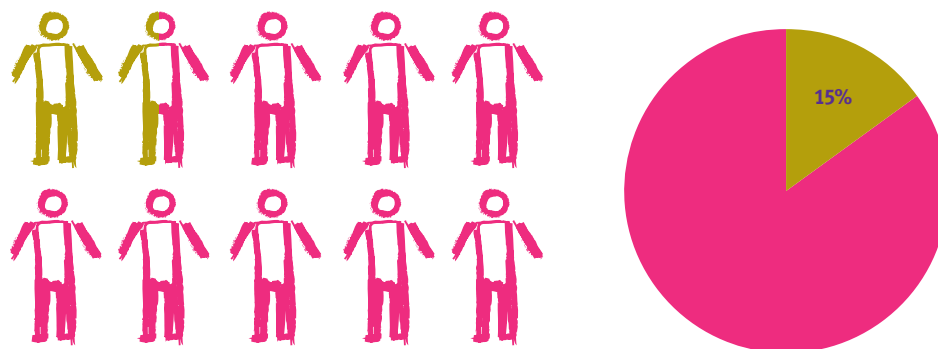




### 3.2.3. Distribución de la plantilla

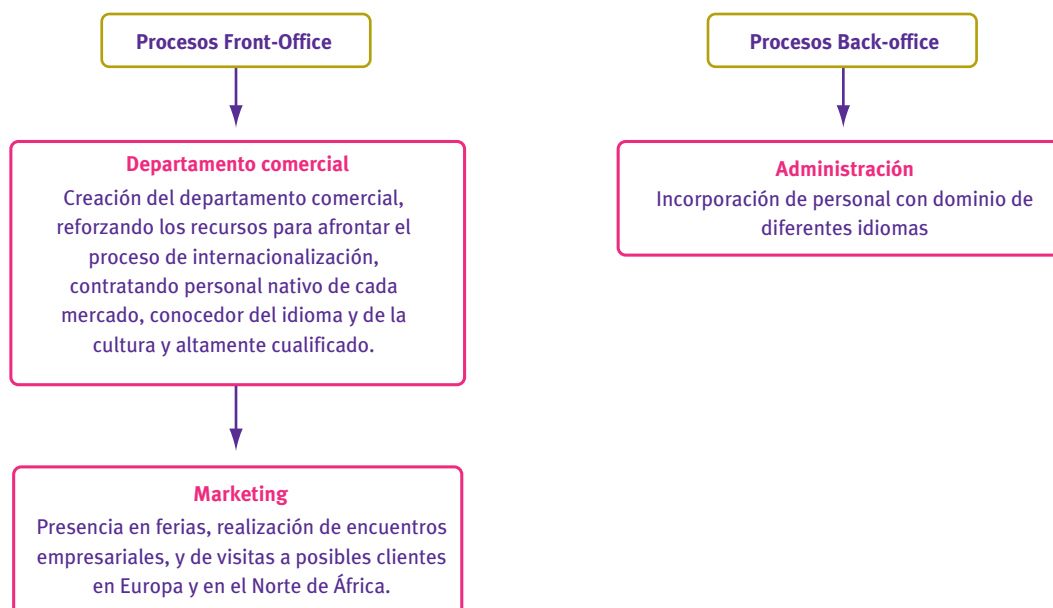
Por otro lado, a medida que el proceso internacional ha ido ganando peso en la organización, se ha visto incrementado el número de personas dedicadas al mismo. De esta manera, actualmente **el 15% de la plantilla** se encuentra **trabajando en actividades** relacionadas con la **estrategia internacional**.

#### Plantilla dedicada al proceso internacional



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

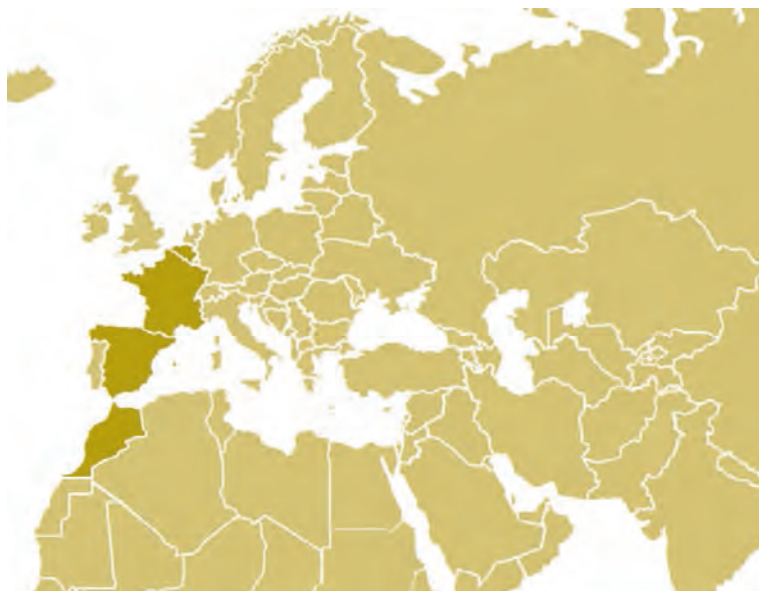
Cabe destacar el impacto que la internacionalización ha tenido en la estructura y la organización de los procesos internos, tanto aquellos denominados procesos de soporte (Back-Office) como los procesos de negocio (Front-office).





### 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.

<b>Fuentes de información para la elección de los mercados objetivo</b>			
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.

 <b>Claves del éxito</b>	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.

 <b>Claves del éxito</b>	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.

 <p><b>Claves del éxito</b></p>	<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.

 <p><b>Claves del éxito</b></p>	<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><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de internacionalización y programa Reacciona.</li> <li>• Ayudas a la inversión.</li> </ul> <p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para el desarrollo y replanteo de cuestiones en materia de internacionalización.</li> <li>• Financiación para la modernización de la empresa.</li> </ul>
<p>EOI - IGAPE</p>  	<p><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de internacionalización y marketing digital.</li> </ul> <p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>



<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento Rusia y Marruecos.</li> </ul> <p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción exterior.</li> </ul>
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de ferias, de encuentros con compradores europeos y jornadas de internacionalización.</li> </ul> <p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento a nuevos mercados.</li> </ul>
<p>Programa Xpande: Cámara de Comercio de Orense</p> 	<p><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de internacionalización.</li> </ul> <p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición preliminar de las acciones de internacionalización.</li> </ul>
<p>ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior</p> 	<p><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración para el mercado alemán de un listado de agentes y de empresas interesadas en colaborar con Tecnogap.</li> </ul> <p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de agentes y empresas colaboradoras en el mercado alemán.</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 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

<b>Socios clave</b>	Matriceros y proveedores de utillaje y materia prima.
<b>Actividades clave</b>	Fabricación de piezas de plástico por inyección y montaje de productos semi-elaborados.
<b>Propuesta de Valor</b>	Recursos humanos cualificados, Servicio al cliente, Imagen y comunicación, Innovación en cuanto al proceso, Última tecnología, Adaptación a la cultura de los mercados objetivos.
<b>Recursos Clave</b>	Personal cualificado y equipamiento puntero.
<b>Relación con el Cliente</b>	Asesoramiento a los clientes en todo momento para diseñar un producto que se adapte a la perfección a sus necesidades.
<b>Segmentos de Cliente</b>	Automoción, construcción, productos electrónicos, menaje VIP y aeronáutica.
<b>Canal de Distribución</b>	Venta directa al cliente a pie de fábrica o bien en las instalaciones del cliente.
<b>Estructura de Costes</b>	Principalmente en fabricación y personal.
<b>Fuente de Ingresos</b>	Venta de productos




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

	A través de la colaboración con <b>partners</b> (clientes o proveedores) de los mercados objetivo.	Contratación de un <b>agente comercial</b> 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><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de internacionalización y programa Reacciona.</li> <li>• Ayudas a la inversión.</li> </ul>
	<p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para el desarrollo y replanteo de cuestiones en materia de internacionalización.</li> <li>• Financiación para la modernización de la empresa.</li> </ul>



<p>EOI - IGAPE</p> 	<p><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de internacionalización y marketing digital.</li> </ul> <p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
<p>Pexga: Plataformas Empresariales en el exterior de Galicia. IGAPE + CEG</p> 	<p><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoramiento Rusia y Marruecos.</li> </ul> <p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción exterior.</li> </ul>
<p>Foexga: IGAPE + Camaras de Comercio Gallegas</p> 	<p><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de ferias, de encuentros con compradores europeos y jornadas de internacionalización.</li> </ul> <p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acercamiento a nuevos mercados.</li> </ul>
<p>Programa Xpande: Cámara de Comercio de Orense</p> 	<p><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de internacionalización.</li> </ul> <p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición preliminar de las acciones de internacionalización.</li> </ul>
<p>ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior</p> 	<p><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración para el mercado alemán de un listado de agentes y de empresas interesadas en colaborar con Tecnogap.</li> </ul> <p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de agentes y empresas colaboradoras en el mercado alemán.</li> </ul>

